

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**ADAPTACE**

Adaptation

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Miroslava Kostelníková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 15. 3. 2016

.....

Kostelníková Miroslava

## Obsah

Úvod.....	5
1 Co je adaptace a jaké další pojmy s ní souvisejí .....	7
1.1 Adaptace obecně .....	7
1.2 Animace dospělého člověka.....	8
1.3 Organizační kultura .....	11
1.4 Adaptace v pracovním procesu.....	13
1.4.1 Pracovní adaptace .....	14
1.4.2 Sociální adaptace .....	16
1.4.2.1 Adaptace na organizační kulturu .....	17
1.4.2.2 Adaptace na pracovní skupinu.....	17
1.4.3 Výsledek procesu adaptace .....	19
2 Personální práce .....	20
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	20
2.2 Znaký řízení lidských zdrojů .....	21
2.3 Personální činnosti, úkoly řízení lidských zdrojů.....	21
3 Řízení adaptačního procesu.....	24
3.1 Cíle řízení adaptačního procesu.....	24
3.2 Subjekty řízení adaptačního procesu .....	24
3.3 Objekty řízení adaptačního procesu .....	25
3.4 Předpoklady pro řízení adaptačního procesu .....	26
4 Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY.....	28
4.1 Základní informace o společnosti XY .....	28
4.2 Organizační kultura společnosti XY.....	28
4.3 Plánované změny ve společnosti XY.....	30
4.4 Objekt a subjekty adaptačního procesu společnosti XY .....	31
4.5 Průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců .....	32
4.5.1 Před nástupem.....	32
4.5.1.1 Job Profile .....	33

4.5.2 První den nového zaměstnance.....	33
4.5.2.1 Vstupní školení.....	33
4.5.2.2 Průvodce nového zaměstnance.....	34
4.5.2.3 Příchod na nové pracoviště .....	35
4.5.3 První týden.....	36
4.5.3.1 Integrační dohoda.....	36
4.5.4 Následujících 6 měsíců.....	37
4.5.4.1 Pracovní adaptace.....	37
4.5.4.2 Sociální adaptace .....	38
4.5.5 Vyhodnocení integrační dohody.....	39
4.6 Souhrn zjištěných nedostatků adaptačního procesu.....	40
4.7 Návrh opatření k optimalizaci adaptačního procesu nových zaměstnanců.....	41
5 Použité metody získávání dat.....	43
Závěr.....	44
Seznam použité literatury .....	46
Seznam interních zdrojů.....	48
Seznam tabulek a obrázků .....	49
Anotace.....	50

## Úvod

Konjunktura. Slovo v tržním hospodářství téměř mytické. Když se začne pravidelně objevovat v médiích, přichází očekávání a všichni ožijí. Téměř všichni. Personalisté spíše lehce znervózní. Moc dobře vědí, že nastane období, které prověří kvalitu personálních procesů, za které jsou zodpovědní. Obstojí? Zůstane firma nadále atraktivním zaměstnavatelem? Podaří se získat nové zaměstnance, které firma bude potřebovat pro zajištění zvýšeného počtu zakázek? Podaří se udržet stávající zaměstnance?

Vědí moc dobře, nebo měli by vědět, že už nebude stačit nabízet „jen“ atraktivní finanční podmínky a další hmotné benefity, „i když o peníze jde vždy až na prvním místě“....

V době hospodářské stagnace, nebo dokonce poklesu to bylo jednoduché. Poptávka po pracovních místech několikanásobně převyšovala nabídku, stávající zaměstnanci „byli rádi, že jsou rádi“, fluktuace téměř nulová, to úplně správnost nastavených procesů neprověřilo.

Nyní je jisté, že bude velmi složité nejen získat nové, kvalitní zaměstnance, ale minimálně stejně důležité bude to, aby noví zaměstnanci získali co nejdříve pocit a vnitřní přesvědčení, že udělali správné rozhodnutí, když přijali pracovní místo v naší firmě. To by měl být hlavní cíl personálního snažení v této oblasti a především v této konjunkturální době.

Bez kvalitního adaptačního procesu by se tohoto cíle jen stěží podařilo dosáhnout. Jen kvalitní a hlavně správně a důsledně implementovaný adaptační proces zajistí to, aby nový zaměstnanec co nejrychleji překlenul období určité vnitřní nejistoty, tzn., zda se naplní jeho očekávání, co se týká pracovních podmínek, jaký bude kolektiv, ve kterém bude pracovat, jaká je organizační kultura, jestli v plné míře splní očekávání zaměstnavatele, jestli bude co nejdříve odvádět očekávaný výkon.

O tom, zda se to podaří a nový zaměstnanec se plně začlení do prostředí organizace, rozhodují první dny, případně týdny po jeho nástupu.

Cílem mé bakalářské práce je popis procesního nastavení adaptace nových zaměstnanců na pozici THP ve společnosti XY, identifikace nedostatků tohoto procesu na základě porovnání s teoretickými poznatky a předložení návrhů možností jejich nápravy.

S ohledem na stanovení cíle této bakalářské práce, jsem při jejím vypracování získávala data pomocí analýzy interních dokumentů, rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky a také díky práci s odbornými zdroji.

Společnost XY je pobočkou nadnárodní společnosti vyrábějící komponenty pro automobilový průmysl. V současné době se firma potýká s velkým nedostatkem pracovníků především ve výrobě, ale chybí jí i technickohospodářští pracovníci v oblastech logistika, personalistika, konstrukce, technologie a kvalita. Kvalitní příprava a důsledná implementace nastavených procesů, týkajících se adaptace nových pracovníků, je nezbytná a předchází zbytečným nákladům a problémům v personální oblasti.

Tato bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. V úvodní kapitole definuji pojem adaptace a vysvětlím i další pojmy, které se k adaptaci vztahují. Jedná se o animaci dospělého člověka, úlohu organizační kultury v adaptaci nového zaměstnance, teoretické rozdělení adaptace v pracovním procesu a také popíšu, co je výsledkem adaptačního procesu. Ve druhé části vysvětlím, co je personální práce, jaké jsou její činnosti a jaké místo zde má adaptační proces. Dále také definuji řízení lidských zdrojů jako nejrozvinutější koncepci personální práce. Ve třetí části se budu věnovat řízenému procesu adaptace. V poslední, čtvrté části, popíšu průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců na pozici THP ve společnosti XY a v případě, že najdu slabá místa, pokusím se definovat opatření vedoucí k jejich odstranění.

# 1 Co je adaptace a jaké další pojmy s ní souvisejí

Dříve, než vymezím adaptační proces, který se týká přímo nových zaměstnanců, považuji za nutné vysvětlit pojem adaptace z obecného pohledu a uvedu jeho definice. Dále se budu zabývat animací dospělého člověka, na jejímž základě se celá adaptace nových zaměstnanců odehrává. Organizační kultuře je věnována také jedna podkapitola, protože prostupuje celým adaptačním procesem (všemi procesy) a právě adaptace na organizační kulturu je nejtěžší a trvá nejdéle. V poslední podkapitole přiblížím adaptaci nových zaměstnanců v rámci pracovního procesu.

## 1.1 Adaptace obecně

Schopnost člověka přizpůsobovat se měnícím se podmínkám přitahuje pozornost širokého okruhu vědních oborů již od 19. století. Problematika adaptace, která byla původně rozvíjena v rámci obecné biologie, začala pronikat i do medicínských oborů (zvláště důležité je hledisko sociálně psychiatrické), sociologie, psychologie, pedagogiky nebo techniky. Adaptace z pohledu přírodních nebo společenských věd je spojena se systémem živého organismu, osobnosti člověka, se skupinami lidí nebo se sociálním systémem. Jde o vzájemný vztah organismu s prostředím. Současná společnost je charakteristická svým rychlým tempem rozvoje technologií, velkým objemem informací a změnami prostředí, což je pro člověka značná zátěž. Díky tomu je problematika adaptace na jednom z předních míst ve světové vědě (Rymeš, 1985, s. 7, 8).

### Definice adaptace

„Adaptací (z lat. adapto – přizpůsobuji) rozumějme proces kontinuální interakce člověka s objektivní realitou, v jehož průběhu dochází k aktivní konfrontaci člověka, vybaveného jistým potenciálem, s naléhavostí působení vlivů a podmínek vnějšího světa. Výsledkem tohoto procesu je určitý stav, který vystihuje kvalitu vztahu člověka k prostředí, jež je možno vyjádřit v dimenzích vhodný (odpovídající, přiměřený, žádoucí) – nevhodný (neodpovídající, nepřiměřený, nežádoucí)“ (Rymeš, 1985, s. 28).

Provazník (2002) adaptaci chápe jako proces, kdy je člověk konfrontován s novými nároky a požadavky, které jsou na něj okolnostmi vnějšího světa kladeny a které si buď sám aktivně přizpůsobuje, nebo se těmto nárokům více či méně přizpůsobí pasivně (Provazník a kol., 2002, s. 190).

V andragogickém slovníku je adaptace charakterizována jako „proces postupného přizpůsobování se jedince sociálnímu okolí a podmínkám. Rozlišuje se adaptace pasivní (akomodace) a aktivní. Při nesprávné nebo nevhodné adaptaci (nepřizpůsobení) jedinec žije se svým okolím v napětí a v konfliktech (maladaptace)“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 16).

## 1.2 Animace dospělého člověka

Nový pracovník se od prvního dne nástupu do zaměstnání neustále něčemu učí, a to jak vědomě, tak nevědomě, a toto učení probíhá v několika rovinách. Vnímá kulturu dané organizace, způsoby jednání, hodnoty, normy, zařazuje se do sociálních vztahů v rámci skupiny i celé organizace. Postupně zvládá úkoly a role plynoucí z jeho pracovního zařazení. Celá jeho adaptace se odehrává na podkladě animačních procesů enkulturace, socializace, profesionalizace a řízení kariérové dráhy.

Bartoňková a Šimek (2002) hovoří o animaci dospělého člověka jako o nejobecnějším pojetí předmětu andragogiky. Animační působení může být současně záměrné (intencionální) i nezáměrné (funkcionální). K animaci dále uvádějí, že se jedná o oduševňování a nikdy nekončící humanizaci člověka, která je vztažena na:

- enkulturaci, tj. získávání a rozvíjení kulturních kompetencí
- socializaci a resocializaci, tj. na optimalizaci sociální pozic a rolí, včetně rolí socioprofesionálních,
- edukaci, tj. záměrné a cílevědomé formování člověka, jeho vychovávání a vzdělávání.

Dále autoři rozdělují soubor animačních procesů na tyto dílčí specificky orientované jevy: **enkulturaci, socializaci, profesionalizaci a řízení kariérové dráhy** (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 15-17).



## **Enkultura**

neboli rozvíjení kulturních kompetencí. Jedná se o vrůstání do kultury dané společnosti, přejímání, přijímání, zvnitřňování všech kulturních norem a hodnot (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 17). Reichel (2004) píše o internalizaci (osvojení) hodnotově-normativních vzorců v nejširším smyslu slova, to znamená včetně utváření etických a estetických kritérií, vztahů k materiálním a nemateriálním hodnotám, užívání symbolů jako je jazyk dané společnosti, apod. (Reichel, 2004, s. 175).

## **Socializace**

neboli zespolečňování, přejímání vzorců chování v sociálně vztahové oblasti. Bartoňková a Šimek rozlišují mezi speciální socializací (přizpůsobení jedince povaze a prostředí malých vztahových skupin) a obecnou, což je přizpůsobení se člověka širšímu kulturnímu prostředí, kterou ale považují spíše za enkultura (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 17).

„Socializace je proces vrůstání do norem chování a mezilidských vztahů. Tyto normy a vztahy, které určují naše standardní chování ve standardních situacích, jsou obsahem sociokulturních vzorců. (Chováme se tak, jak se od nás očekává, že se budeme chovat)“ (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 19). Mezi sociokulturní vzorce patří zvyky, obyčeje, morálka, právo a tabu. Socializace je celoživotní proces, který probíhá nejprve v rámci rodiny, vrstevnické skupiny a v dospělosti pak v rámci pracovní skupiny. Významným socializačním činitelem jsou také massmédi (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 19-21). Celoživotní proces socializace zdůrazňuje také Reichel (2004), když konstatuje, že jedinec se neustále setkává s novými sociálními situacemi a skupinami, které se snaží pochopit a jejichž normy přijímá za své, pokud se chce stát členem těchto skupin (Reichel, 2004, s. 173).

Nakonečný (1999) k socializaci také uvádí, že se jedná v podstatě o proces učení, který začíná od nejranějšího věku dítěte díky interakci se sociálním okolím, zejména s rodinnými příslušníky (primární socializace). Učení je ale také ovlivňováno vrozenou konstitucí jedince, tzn., že proces socializace probíhá na podkladě vrozených sklonů, neutváří se jen díky individuální zkušenosti. Na primární socializaci pak navazuje socializace ve společenských institucích, jakými jsou školy a pracovní organizace, kde jde o učení se novým, pracovním rolím (Nakonečný, 1999, s. 57).

O socializaci dospělých Beneš (2008) konstatuje, že „nutnost zabývat se socializací dospělých vznikla hlavně v důsledku rostoucí dynamiky společenského, ekonomického a technického rozvoje. Jedinec musí zvládat měnící se nároky života a jeho socializace je nejenom permanentní, ale může být doprovázena zcela novými nároky na chování a jednání. Socializací se zabývají různé vědní disciplíny. V andragogice se nejvíce využívají poznatky psychologie a sociologie“ (Beneš, 2008, s. 72 a 74).

V rámci socializace Bartoňková a Šimek hovoří také o tzv. **personalizaci**, utváření originální osobnosti, která je schopna sociability a sociální kooperace, přiměřeně reflektuje sociální skutečnost a nepodléhá tlaku skupiny (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 19). Podle Reichela (2004) je podstatou personalizace jedince jak uvědomění si vlastních závazků v sociálním světě, tak poznávání svých možností tento systém ovlivňovat. „Zažívá možnosti a meze svobodné volby členství ve skupinách, vlastních aktivit při vytváření sociální pozice, svého osobního přínosu k podobě fungování skupinových struktur apod.“ (Reichel, 2004, s. 177, 178).

### **Profesionalizace a řízení kariérové dráhy**

kdy profesionalizace je chápána jako „postupné zařazování člověka do sociálně ekonomické struktury společnosti, zahrnující celé spektrum personalistických činností“ (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 23). Jde také o získávání socioprofesionálních kompetencí. Vzhledem k tomu, že současná společnost prochází dynamickými změnami, které zasahují i do všech profesí (některé zanikají, nové vznikají, mění se jejich obsah, nebo minimálně je velký tlak na neustálé profesní vzdělávání), není opakovaná profesionalizace výjimkou (Reichel, 2004, s. 176).

Pokud tyto procesy probíhají nezáměrně, funkcionálně, pak probíhají kontaktem člověka s prostředím, které ho obklopuje. V záměrné, intencionální podobě, pak probíhají formou **edukace** – výchovou a vzděláváním. Výchova i vzdělávání působí vždy společně. Vzdělávání je nejefektivnějším nástrojem mobilizace lidských zdrojů (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 17, 43). Podle Beneše (2014) se dá označení mobilizace lidského kapitálu nahradit pojmem zvyšování kvalifikace a o vzdělávání píše, že je součástí socializačních procesů a musí se tedy pozorovat na pozadí socializace (Beneš, 2014, s. 51, 71).

## 1.3 Organizační kultura

Každá organizace je systém se svébytnou organizační kulturou, která ji odlišuje od ostatních. Hofstede (2007) hovoří o kolektivním naprogramování mysli (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 215). Nejde pouze o viditelné znaky, ale i o struktury a procesy, které existují „pod povrchem“.

Organizační kultura je to první, s čím přichází případný nový zaměstnanec do kontaktu, aniž by si to mnohdy uvědomoval. Součástí organizační kultury je např. pověst organizace, způsob, jakým se prezentuje okolí, nebo jak o ní mluví stávající nebo bývalí zaměstnanci. To může patřit mezi základní informace, které ovlivňují rozhodování potenciálního zájemce o práci.

Vliv organizační kultury se projevuje ve všech procesech organizace, tedy i v procesu adaptace nového zaměstnance. Způsob, jakým je adaptace vedena (daný způsob vychází z organizační kultury), a úspěšnost tohoto procesu, je základ pro integraci zaměstnance, jeho ztotožnění s organizací a jejími cíli a pro stabilitu pracovníka.

### Definice organizační kultury

Název organizační kultura není autory odborné literatury jednotně užívaný. Armstrong (2002) používá označení kultura organizace, Bedrnová a Nový (2002) podniková kultura, nebo například Tureckiová (2004) píše o firemní kultuře. V této bakalářské práci budu pro zjednodušení používat pouze označení organizační kultura.

Lukášová a Nový (2004) definují organizační kulturu jako

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová & Nový, 2004, s. 22).

Mezi výtvory materiální povahy patří např. architektura budov, vnitřní vybavení, produkty, které organizace vytváří, propagační brožury apod. K nemateriálním artefaktům můžeme zařadit zvyky, rituály nebo ceremoniály organizace. Jádrem organizační kultury jsou její hodnoty. Klíčové organizační

hodnoty bývají vyjádřeny v poslání organizace. S posláním organizace jsou seznámeni jak její pracovníci, tak je deklarována také navenek jako součást vytváření image organizace (Lukášová & Nový, 2004, s. 23).

### **Projevy organizační kultury**

Rymeš (1998) uvádí projevy organizační kultury, které probíhají jak uvnitř organizace, tak ve vztahu k vnějšímu prostředí a vztahují se k mnoha každodenním aktivitám, které v organizaci probíhají. Jsou jimi např.:

- převažující vztahy nadřízených s podřízeným,
- snadnost, či obtížnost kontaktu a komunikace s nadřízenými,
- podporování skupinové kooperace nebo rivality mezi spolupracovníky,
- pracovní-spoločenské rituály, zvyklosti a tradice, míra tolerance jejich porušování,
- způsoby reagování na nedostatky a omyly pracovníků,
- převažující vztah k vnějším spolupracovníkům nebo zákazníkům (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 38)

Tyto skutečnosti poukazují na existenci znaků, jimiž se organizační kultura projevuje. Za nejvýznamnější považuje Luthans dle Rymeše (1998) tyto znaky:

- pozorovatelný rámec obvyklého chování – společný jazyk, terminologie a rituály,
- normy – určují standardy chování v organizaci,
- dominantní hodnoty – hodnoty, které jsou preferovány, a očekává se, že budou plně akceptovány (např. kvalita produkce, nízká absence),
- filozofie – představy a názory, týkající se chování k zaměstnancům nebo k zákazníkům,
- role – způsob chování v zastávané pozici. Nováček si takové chování musí osvojit, aby byl akceptován ostatními členy organizace,
- organizační klima – prožitek vyplývající z kvality interakce, která probíhá mezi členy organizace i ve vztahu k lidem z vnějšího okolí (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 38).

## **Silná a slabá organizační kultura**

Organizační kultura se typologicky rozlišuje podle různých hledisek. Za základní je považováno rozdělení podle míry vlivu na jednání členů organizace. Z tohoto pohledu se uvádí rozlišení organizační kultury na silnou a slabou.

„O silné kultuře v organizaci se hovoří tehdy, jestliže jasně vymezuje žádoucí a nežádoucí aktivity, je většinou členů přijímána a projevuje se v plné šíři ve všech aspektech pracovního chování“ (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 39). Z této definice lze vyčíst hlavní kritéria silné kultury tak, jak je uvádí Tureckiová (2004). Řadí mezi ně jasnost a srozumitelnost, rozšíření projevů org. kultury (pracovníci se s ní setkávají doslova na každém kroku) a zakotvenost, projevující se ve vysoké míře v každodenních činnostech a v jednání zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 138).

Slabá organizační kultura je např. tam, kde chybí jasná pravidla, nebo jsou tato pravidla neustále za chodu měněna. Lukášová a Nový (2004) hovoří o slabé organizační kultuře v případě, kdy míra sdílení hodnot a norem chování je mezi členy organizace nízká, kdy chování v rámci organizace je ovlivněno spíše osobnostními charakteristikami, individuálními hodnotami a normami (Lukášová & Nový, 2004).

## **Význam organizační kultury**

Jak uvádí Tureckiová (2004), každá firma má organizační kulturu, ale ne každá je schopna ji plně využít ke svému rozvoji a k rozvoji svých zaměstnanců. Význam organizační kultury je často nedoceněný. Přitom je organizační kultura nepřímým nástrojem řízení. Pokud je dostatečně silná a propojená s posláním, záměry a cíly organizace, pak působí motivačně, usnadňuje jednání a rozhodování, zvyšuje výkonnost zaměstnanců a má vliv na jejich loajalitu a spokojenost (Tureckiová, 2004, s. 144).

## **1.4 Adaptace v pracovním procesu**

První měsíce v novém zaměstnání jsou specifickým obdobím v kariéře každého člověka. Je vystaven velké zátěži, protože se pohybuje v neznámém prostředí, mezi neznámými lidmi a musí obsáhnout velké množství informací. Jeho adaptace je zásadní proces, který může trvat od tří měsíců (pracovní adaptace) až několik let (adaptace na organizační kulturu).

V odborné literatuře neexistuje jednotné označení pro adaptaci nových pracovníků. Někteří autoři, jako např. Armstrong nebo Koubek, tento proces nazývají orientací pracovníka, či uvádění pracovníka do organizace (Armstrong, 2002, Koubek, 2009).

Adaptace v pracovním procesu je definována jako „proces vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341). Koubek uvádí, že se jedná o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, s pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím a potřebnými znalostmi tak, aby jeho pracovní výkon dosáhl co nejdříve požadované úrovně (Koubek, 2009).

Šikýř (2014) charakterizuje adaptaci jako poslední etapu obsazování volných pracovních míst, která probíhá formálními i neformálními cestami. Formální adaptace probíhá formou adaptačních programů pod záštitou přímého nadřízeného nebo pověřeného zaměstnance. Začíná většinou dnem nástupu a probíhá vzděláváním nového zaměstnance buď přímo na pracovišti, nebo i mimo pracoviště. Mezi vzdělávací metody může být zařazena instruktáž, plnění úkolů, rotace práce, seminář, porada, apod.). Adaptační program může být ukončen uplynutím zkušební doby, nebo např. rozhodnutím manažera. Neformální adaptace probíhá přirozeně, vlivem sociálního okolí (Šikýř, 2014, s. 108, 109).

V odborné literatuře (např. Bedrnová & Nový, 2002; Výrost & Slaměník, ed., 1998; Mayerová & Růžička, 2000) se rozlišují dva základní druhy adaptace, které se vzájemně prolínají. Jedná se o pracovní adaptaci a sociální adaptaci s tím, že sociální adaptaci se rozumí jak adaptace na pracovní skupinu, začlenění se do jejích sociálních vztahů, tak především adaptace na organizační kulturu.

#### **1.4.1 Pracovní adaptace**

Nový pracovník, který se zařazuje do pracovního procesu, si s sebou přináší své zkušenosti, vědomosti a schopnosti, ale také očekávání a představy, jak by jeho práce a kariéra v dané organizaci měly vypadat. To může jeho pracovní zařazení zjednodušit, nebo to také může být překážkou, či dokonce adaptaci znemožňovat (Růžička, 1978, s. 148).

Pracovní adaptace je proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho

pracovního zařazení. Zároveň tento pojem také zahrnuje průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti v důsledku vědeckotechnického rozvoje (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341). Jde o přizpůsobení se jedince práci, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí (Nový & Surynek, 2002, s. 148).

Rymeš (1996) uvádí v souvislosti s pracovní adaptací pojmy jako adaptabilita, adaptování a adaptovanost, které definují vztah mezi prací a pracovníkem.

**Adaptabilitou** se rozumí předpoklady k zvládání pracovních nároků. Těmito předpoklady jsou schopnosti, dovednosti a zkušenosti, které vytvářejí potřebný potenciál a variabilitu chování v jednotlivých situacích.

**Adaptování** je proces zvládání nároků pracovní činnosti, může být krátký nebo také vleklý. Má charakter vnímané a prožívané zátěže.

**Adaptovanost** je výsledný stav, který vyjadřuje dosažený výsledek průběžného, dílčího, nebo celkového stavu vyrovnání se s prací. Vztah mezi pracovníkem a prací se postupně stabilizuje a vzniká určitý styl pracovního jednání.

Dle Rymeše průběh adaptace a dosažený stav adaptovanosti ovlivňují dvě skupiny faktorů, které uvádí v následující tabulce:

Tab. č. 1 Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci

Faktory objektivní	Faktory subjektivní
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Zdroj: Rymeš, 1996, s. 83

Dále Rymeš upozorňuje na zdroje možných potíží na straně pracovníka při vyrovnávání se s pracovní situací, které mohou být zapříčiněny např. nedostatkem potřebných zkušeností, neodpovídající odbornou přípravou, nebo chybnou představou o práci. Problémy vytváří také ztížené pracovní podmínky, jako jsou extrémní fyzikální podmínky, velká fyzická a psychická náročnost, případně vysoká odpovědnost a emocionální zátěž (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 1996, s. 82, 83).

V této souvislosti Růžička (1978) uvádí, že je nutné proces pracovní adaptace ovlivňovat a usměrňovat, což by mělo být úlohou přímého nadřízeného. Pomoc a podpora při zvládnání pracovních úkolů, nebo při začleňování pracovníka do nového kolektivu, vždy přispívá k příznivému průběhu adaptace (Růžička, 1978, s. 149).

#### **1.4.2 Sociální adaptace**

Sociální adaptace je proces začlenění jedince do struktury sociálních vztahů jak v rámci pracovní skupiny, tak v rámci celé organizace (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341).

„V souvislosti s pracovní činností, již člověk v dané společnosti vykonává, obsahuje socializace člověka vypracování systému vědomostí, dovedností a návyků (interakčních, kulturních, hygienických apod.), vybavujících člověka pro zvládnutí společenských požadavků při výkonu profese“ (Rymeš, 1985, s. 42).

**Fáze procesu sociální adaptace** (Rymeš, 1985, s. 45):

1. seznámení se s novou nebo měnící se sociální strukturou pracovního kolektivu, s jeho cíli, hodnotami, normami a zvyklostmi,
2. konfrontace hodnot, cílů a normativů kolektivu s vlastními,
3. jejich přijetí nebo odmítnutí.

Sociální adaptace se rozděluje do dvou úrovní (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 43):

- **adaptace na organizační kulturu**
- **adaptace na pracovní skupinu**



#### **1.4.2.1 Adaptace na organizační kulturu**

Adaptace na organizační kulturu je proces, kdy dochází k integrování pracovníka do organizace. Cílem je přijetí hodnot, norem a vzorců chování pracovníkem. Formalizovaně probíhá formou školících programů, kdy jsou nově přijatí pracovníci seznamováni s historií, významnými etapami vývoje organizace, filozofií, s důležitými hodnotami organizace a s jejími významnými symboly. Neformálně probíhá proces adaptace formou mentoringu (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 43-44). Zde bych ještě dodala, že nejen mentor seznamuje nového zaměstnance s organizační kulturou, ale jakákoliv interakce nováčka s okolím a s kolegy jej nezáměrně učí, jakým způsobem se v konkrétní organizaci jedná, co je přijatelné, nebo co je nežádoucí apod.

#### **1.4.2.2 Adaptace na pracovní skupinu**

Bedrnová a Nový (2002), Nakonečný (1999) charakterizují pracovní skupinu jako typickou představitelku malých sociálních skupin. „Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 88). Základními znaky jsou: společné cíle, společná činnost, vnitřní struktura pracovních pozic a rolí, časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky, relativně trvalé sociální vztahy, společné pracoviště a vědomí příslušnosti ke skupině. Pracovní skupiny se liší svým složením (např. věk, pohlaví, kvalifikace pracovníků), velikostí skupiny a také objektivními charakteristikami práce a pracovních podmínek, mezi které patří charakter práce, technická vybavenost, organizace práce, systém odměňování apod. (Bedrnová & Nový, 2002, s. 88).

Pracovní skupina je vnitřně strukturovaná, každý pracovník v ní zaujímá určitou pracovní pozici. Pracovní pozice je vyjádřením objektivního postavení daného pracovníka uvnitř skupiny, které se odvíjí od souhrnu práv a povinností, které mu skupina (podnik) určila (Bedrnová & Nový, 2002, s. 89). Formálně je tato pozice definována organizační strukturou, organizačním řádem a popisem práce. Od pracovníka se očekává, že bude nejen plnit své pracovní povinnosti, ale že se zároveň bude chovat způsobem, který je v souladu s hodnotami a normami organizace. Tento očekávaný způsob chování nositele pozice v organizaci se nazývá role (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001, s. 65).

Role tedy vyjadřuje představy a očekávání, jak se bude pracovník chovat. Jde o vzájemný vztah dvou subjektů – definovatele role, který očekává určité jednání na základě svých zkušeností a představ, a nositele role, který si sám pro sebe stanovuje požadavky role a buď splňuje, nebo nesplňuje definovatelovo očekávání. Ke konfliktu může docházet v případě, že lidé definují roli spolupracovníků odlišně. Může se také stát, že pracovník svou roli nepochopil (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2001, s. 65, 66).

„Vedoucí může učit své podřízené jejich roli každodenním koučováním, upozorňováním na to, co je dobré a co se od pracovníka očekává. Další příležitost poskytuje pravidelné hodnocení, spojené s porovnáním představ pracovníka a představ jeho nadřízeného o pracovní náplni a o způsobu vykonávání funkce“ (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2001, s. 66).

Jak uvádí Rymeš (1998), adaptace na pracovní skupinu znamená začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny, dosažení souladu jeho představ, norem a hodnot s představami, normami, hodnotami a tradicemi skupiny. Nový pracovník je přijímán v systému mezilidských vztahů a vystupuje v nich aktivně. Plné začlenění pracovníka závisí na těchto skutečnostech (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 45):

- přijetí hodnot, norem, vzorců chování a tradic skupiny,
- vytvoření přijatelné pozice v síti neformálních vztahů,
- přijetí a zvládnutí své role ve skupině,
- hodnocení sociálního klimatu jako převážně příznivého,
- akceptování autority nadřízeného.

Adaptace na pracovní skupinu s sebou může nést i problémy a potíže, jejichž zdroje vidí Mayerová a Růžička v těchto skutečnostech (Mayerová & Růžička, 2000, s. 75):

- a) Zkušenosti nového zaměstnance se váží na jinou pracovní skupinu, jejíž normy a tradice uznával. Osvojit si tak formy jednání, které nemusí být přiměřené z hlediska norem nové skupiny.
- b) Názory, představy, osobní profil nového pracovníka mohou být v rozporu s normami a tradicí skupiny, do které přichází.
- c) Pracovní skupina se k novému pracovníkovi chová zdrženlivě, odmítavě nebo lhostejně, což vede k negativním dopadům na výkon a pracovní ochotu nového zaměstnance.

- d) Uvnitř skupiny existují konfliktní vztahy. Skupina pak často bývá rozdělena na několik soupeřících podskupin a nový pracovník se tak stává objektem různých zájmů a intrik.

Rymeš (1998) dodává, že dalším zdrojem potíží může být vedoucí skupiny. „Ten svými nepříznivými osobnostními vlastnostmi, převažujícím stylem řízení, kvalitou organizátorské práce a dalšími skutečnostmi může negativně ovlivňovat sociální klima ve skupině“ (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 45).

### 1.4.3 Výsledek procesu adaptace

Výsledkem procesu pracovní a sociální adaptace je určitá míra nebo stupeň adaptovanosti pracovníka. Při posuzování celkové adaptovanosti lze použít kritéria objektivní a subjektivní. Mezi objektivní kritéria můžeme zařadit např. míru nasazení a pracovní ochoty nového zaměstnance, množství a kvalitu práce, postavení jedince v systému mezilidských vztahů. Mezi subjektivní kritéria pak patří vztah zaměstnance k organizaci, vztah k profesi, spokojenost s vedoucím apod. (Provazník, 2002, s. 188). Mayerová a Růžička (2000) charakterizují příznivý průběh adaptace jako stav, kdy pracovník pociťuje, že své úkoly přiměřeně zvládá a je pracovní skupinou přijímaným a uznávaným členem (Mayerová & Růžička, 2000, s. 76).

Provazník (2002) definuje tři okruhy personálních činností, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost, aby měl proces adaptace optimální průběh a výsledky. Patří zde:

- kvalitní výběr pracovníků s ohledem na jejich odbornou, ale i výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou i zdravotní způsobilost,
- sestavení programu a řízení procesu adaptace nového pracovníka,
- vyhodnocování a kontrola průběhu adaptačního procesu.

Zabezpečování těchto a dalších podmínek včetně metodického řízení adaptačního procesu je úkolem specialistů – personalistů (Provazník, 2002, s. 189).

V další kapitole proto přiblížím obsah personální práce a řízení lidských zdrojů a vymezím adaptaci nových pracovníků v rámci personálních činností.

## 2 Personální práce

Úspěch organizace je dán do značné míry tím, jak stabilizovaný, výkonný a dynamický je kolektiv lidí, kteří v ní pracují. To vše je výsledkem soustavné a řízené péče organizace o své zaměstnance. Tato péče se označuje jako systém práce s lidmi, vedení lidí, personální management organizace, personalistika nebo řízení lidských zdrojů. Personální management je realizován jak vrcholovým vedením firmy, tak činnostmi personálního útvaru a všemi vedoucími pracovníky. Vrcholové vedení mimo jiné formuluje strategii, vymezuje postavení a činnost personálního útvaru a usměrňuje vedoucí pracovníky při vedení podřízených skupin. Personální útvar zajišťuje odborné, evidenční a administrativní činnosti spojené s řízením zaměstnanců. Vedoucí personálního útvaru je členem vrcholového vedení organizace. Vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení realizují personální politiku organizace v průběžném kontaktu s podřízenými. Propojení a spolupráce všech těchto složek jsou důležité pro výsledný efekt personální práce (Mayerová & Růžička, 2000, s. 9).

Personální práce je definována jako ta část řízení organizace, „která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2009, s. 13).

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) je nejrozvinutějším pojetím personální práce řízení lidských zdrojů. Stejně tak Koubek (2009) charakterizuje řízení lidských zdrojů jako její nejnovější koncepci.

Lidské zdroje jsou nejcennějším a většinou nejdražším zdrojem organizace. Rozhodují o její konkurenceschopnosti a úspěšnosti. Pro některé firmy je lidský kapitál jedinou konkurenční výhodou. Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí podnikového řízení, protože lidské zdroje ovlivňují ostatní zdroje podniku a určují jejich využívání (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 224).

## 2.2 Znamky řízení lidských zdrojů

Mezi znamky řízení lidských zdrojů patří (Koubek, 2009, s. 15, 16):

- Strategický přístup k personální práci a všem jejím činnostem – zaměření se na dlouhodobou perspektivu a dlouhodobé dopady všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj, životní způsob, apod.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků – stále více výkonné personální práce, pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají blíže k jednotlivým pracovníkům. Personální útvar plní více rolí koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní.
- Personální práce je nejdůležitější oblastí řízení organizace a je úzce propojena se strategiemi a plány organizace.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury, zdravých pracovních vztahů a dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

## 2.3 Personální činnosti, úkoly řízení lidských zdrojů

Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. V literatuře se můžeme setkat s jejich různým dělením. Nejčastěji se uvádějí tyto činnosti (Koubek, 2009, s. 20; Dědina & Cejthamr, 2005, s. 225):

1. Vytváření a analýza pracovních míst - definování pracovních úkolů, pravomocí, odpovědnosti, pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace.
2. Personální plánování – plánování potřeby pracovníků a plánování jejich rozvoje.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování a zkoumání materiálů o uchazečích, organizace výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka

do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.

4. Hodnocení pracovníků – příprava formulářů, časového plánu, obsahu a metod hodnocení, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na konkrétní místo, povyšování, převádění na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování – také motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.
8. Pracovní vztahy – organizování jednání mezi vedením a odbory, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, disciplinární jednání, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci.
9. Péče o pracovníky – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby, jako např. stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času aj.
10. Personální informační systém – pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány, personální administrativa.

Jak uvádí Provazník (2002) nebo Bedrnová a Nový (2002), personální činnosti můžeme rozdělit i z pohledu psychologie, která v systému práce s lidmi má své uplatnění, vedle dalších vědních oborů, které se zabývají člověkem. Z tohoto hlediska patří pracovní a sociální adaptace mezi rozhodující personální procesy. Celkový výčet procesů pak podle Bedrnové a Nového vypadá takto:

- Vyhledávání pracovníků
- Nábor pracovníků
- Přijímání pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Pracovní a sociální adaptace
- Výchova a vzdělávání
- Motivace, stimulace
- Hodnocení
- Profesní kariéra
- Uvolňování pracovníků (Bedrnová & Nový, 2002, s. 317)

Pro kvalitu personálních činností je důležité, aby jednotlivé aktivity byly propojeny a navazovaly na sebe, což lze dobře dokumentovat právě na adaptaci pracovníků. Adaptace navazuje na kvalitu výběru pracovníka a jeho vhodné rozmístění, průběh adaptace pak ovlivňuje jeho pracovní motivaci, ochotu a iniciativu. Pro svou důležitost tento proces nelze ponechat nahodilému vývoji (Rymeš, 1985, s. 33). I Bedrnová a Nový shodně s Rymešem uvádí, že „proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat tento proces v podniku živelnému průběhu, ale je potřeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341).

## 3 Řízení adaptačního procesu

Jak bylo uvedeno na konci minulé kapitoly, neměla by organizace podceňovat proces adaptace, protože to, jak zaměstnanec zvládne první měsíce ve svém novém zaměstnání, ovlivňuje jeho motivaci, stabilizaci v organizaci, výkon či případnou fluktuaci. Z toho vyplývá nutnost tento proces řídit.

### 3.1 Cíle řízení adaptačního procesu

Podle Nového a Surynka (2002, s. 150, 151) jsou při řízení adaptačního procesu sledovány cíle z pohledu těchto dvou hledisek:

1. cíle řízení adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka
  - zvládnutí pracovních nároků a požadavků na něj kladených
  - získání perspektivy a dalšího odborného růstu
  - začlenění se do pracovní skupiny a do sociálního systému organizace
2. cíle řízení adaptačního procesu z hlediska organizace
  - naplnění očekávání spjatých s pozicí a rolí pracovníka
  - úspěšnost pracovníka při naplňování cílů útvaru a tým i podniku

Bedrnová a Nový (2002) k cílům z hlediska organizace ještě dodávají snižování nákladů, zvyšování efektivity práce a stabilizaci pracovních skupin (Bedrnová & Nový, 2002, s. 342).

### 3.2 Subjekty řízení adaptačního procesu

Hlavní úlohu při řízení adaptačního procesu mají pracovníci personálního útvaru a řídicí pracovníci. Přímý nadřízený by měl nového zaměstnance seznámit s prací a s členy skupiny, sledovat a vyhodnocovat průběh jeho adaptačního procesu a odstraňovat případné překážky, které mohou nastat. Mezi další pracovníky, kteří úspěšnou adaptaci rovněž ovlivňují, patří garant či mentor. Většinou se jedná o zkušeného člena pracovní skupiny, který je novému zaměstnanci přidělen a který mu pomáhá jak s odbornými problémy, tak při jeho zařazení do pracovní skupiny a prostředí organizace (Nový & Surynek, 2002, s. 151).



Vliv přímého nadřízeného a jeho systematické péče o nového zaměstnance je v procesu adaptace zásadní a může tento proces usnadnit. Bedrnová a Nový (2002, s. 344, 345) uvádějí v několika krocích postup řídicího pracovníka při zařazování nového zaměstnance:

1. **seznámení s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení** – dílčí a typové adaptační plány
2. **nástupní pohovor s přijatým pracovníkem** – informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, o principech systému práce s lidmi, bližší upřesnění vstupních očekávání pracovníka
3. **zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo** – seznámení pracovníka s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce
4. **představení nového pracovníka pracovní skupině** – charakteristika nového pracovníka, jeho odbornost, praxe, kvalifikace, místo předcházejícího působení
5. **seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy** – zastoupení profesí a přehled odborností členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny
6. **určení garanta** – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků
7. **zpracování plánu či programu adaptace** – v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem
8. **průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny** – poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti
9. **pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu**
10. **závěrečné hodnocení průběhu adaptace**

### 3.3 Objekty řízení adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (2002, s. 343-346) rozdělují objekty řízení adaptačního procesu do čtyř kategorií:

1. Noví pracovníci
2. Pracovníci vracející se na původní pracoviště po delším čase – po mateřské dovolené, po dlouhodobé nemoci.

3. Pracovníci, kteří mění své pracovní zařazení – přechod z jednoho útvaru do druhého, přeřazení do nového provozu, změna v rámci profesní kariéry (vzestup, sestup), přeřazení kvůli změně zdravotního stavu.
4. Pracovní skupiny – při zavádění inovačních změn.

Každá výše uvedená kategorie má svá specifika, která musí být v procesu adaptace zohledňována. Pro účely této bakalářské práce se podrobněji zabývám pouze řízením adaptačního procesu nových zaměstnanců.

### **3.4 Předpoklady pro řízení adaptačního procesu**

K tomu, aby adaptační proces probíhal optimálně, musí být vypracován formální postup, směrnice, která je součástí řízené dokumentace dané organizace (Rymeš, 1985, s. 66). Směrnice zpravidla obsahuje definici adaptačního procesu, specifikuje jeho zahájení, určuje odpovědnost za jednotlivé fáze, způsoby hodnocení apod. Cílové požadavky adaptace jsou sepsány ve formě adaptačního plánu nebo programu, který je nedílnou součástí příslušné směrnice. Bedrnová a Nový (2002) v této souvislosti hovoří o metodické funkci personálního útvaru, který poskytuje metodiku a návody, které se týkají postupů zajišťování úkolů z personální oblasti pro vedoucí pracovníky (adaptační plány a programy, systém hodnocení apod.) (Bedrnová & Nový, 2002, s. 387).

Obsahem adaptačního plánu může být absolvování vstupních školení, studium organizačních předpisů, odborné stáže, řešení konkrétního úkolu apod. a to vše s ohledem na individuální potřeby pracovníka. Pro adaptační období je také velmi vhodné přidělit novému pracovníkovi tzv. garanta, zkušeného kolegu, který je nápomocen nejen v odborných otázkách, ale také při orientaci v novém sociálním prostředí (Bedrnová & Nový, 2002, s. 346, 347).

Součástí adaptačního plánu je i jeho hodnocení. Šikýř (2014) rozlišuje dva druhy hodnocení adaptačního plánu. Neformální hodnocení probíhá kdykoliv v jeho průběhu, kdy manažer vede nového pracovníka k dosažení stanovených cílů a v případě potíží stanovuje způsoby nápravy. K formálnímu hodnocení dochází např. na konci zkušební doby, kdy manažer projednává s novým zaměstnancem výsledky, kterých dosáhl při plnění adaptačního plánu, a stanovuje cíle pro následné období (Šikýř, 2014, s. 109). Bedrnová a Nový (2002) kladou důraz na kvalitu závěrečného hodnocení, které nemá být pouze samoučelné, ale má novému

zaměstnanci nastínit jeho další pracovní kariéru a uplatnění v organizaci (Bedrnová & Nový, 2002, s. 347).

## **4 Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY**

### **4.1 Základní informace o společnosti XY**

Vedení společnosti si nepřeje uvádět název společnosti, proto budu ve své práci používat označení „společnost XY“. Informace o společnosti jsem čerpala z interních dokumentů společnosti, jako je Průvodce nového zaměstnance, Personální činnosti (základní interní směrnice pro personální oblast), Katalog školení, Integrovaná dohoda (příloha směrnice Personální činnosti), Job profile zaměstnance útvaru Logistika a dále z rozhovorů se zaměstnanci a s vedoucími pracovníky.

Společnost XY je výrobní společností, která působí v oblasti automobilového průmyslu. Se svými téměř 1500 zaměstnanci patří mezi středně velké firmy. Společnost si zakládá na vysoké kvalitě a technické úrovni svých výrobků, kterou dosahuje díky trvalému zlepšování procesů. Cílem organizace je co nejlépe plnit očekávání zákazníků od kvality až po servis, průběžné zavádění nejnovějších moderních technologií a také vysoká péče o zaměstnance.

### **4.2 Organizační kultura společnosti XY**

S organizační kulturou a jejími hlavními pilíři se nový zaměstnanec seznamuje již první den prostřednictvím školení a také je popsána v Příručce pro nové zaměstnance (interní dokument). Základní pravidla jsou definována takto:

- Oblast spolupráce  
Jsme aktivní a spolupracující tým motivovaných zaměstnanců s potřebnou úrovní znalostí a dovedností, jednajících v souladu s organizační kulturou.
- Komunikace  
Dobrá komunikace je postavena na důvěře, ne na komunikačních technikách. Ctíme základní principy efektivní komunikace: slušnost, otevřenost, přesnost informací, vlastní zodpovědnost, rovnoprávnost a časovou posloupnost.

- Vztah k firmě  
Záleží nám na spokojenosti našich zaměstnanců a činíme kroky k tomu, abychom byli konkurenceschopným zaměstnavatelem.
- Dodržování pravidel  
Dodržujeme zákony a ctíme nejvyšší etické standardy. Chováme se odpovědně vůči svému okolí. Pomáháme chránit životní prostředí a jsme společensky odpovědnou firmou.
- Podpora změn  
Inovacemi odpovídáme na otázky současného světa. Naše technologie vždy udávají trend a jsou skutečným přínosem pro zákazníky.

K dalšímu popsání organizační kultury společnosti XY využijí projevy organizační kultury dle Rymeše, které jsem uvedla v kapitole 1.3. Rymeš (In Výrost & Slaměník, ed., 1998) mezi ně řadí:

- převažující vztahy nadřízených s podřízeným,
- snadnost, či obtížnost kontaktu a komunikace s nadřízenými,
- podporování skupinové kooperace, nebo rivality mezi spolupracovníky,
- pracovní-společenské rituály, zvyklosti a tradice, míra tolerance jejich porušování,
- způsoby reagování na nedostatky a omyly pracovníků,
- převažující vztah k vnějším spolupracovníkům nebo zákazníkům

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými ve společnosti XY se dají ve většině případů nazvat jako korektní a přátelské, které ale nezpochybují autoritu nadřízeného. Ta je uznávána a ctěna. Mezi základní hodnoty, na které je kladen důraz, patří vzájemná důvěra, spravedlivé rozhodování nebo rovný přístup.

Komunikace s nadřízenými je otevřená, samozřejmostí je zpětná vazba a participace podřízených na stanovování úkolů. Podporována je týmová práce.

Mezi pracovní-společenské rituály patří mimo jiné firemní akce, jako je např. soutěž ve vaření guláše, firemní ples, dětský den nebo den otevřených dveří. Ten se koná každoročně 1. 5. a pracovníci mají možnost se svými rodinami projít většinu provozů závodu a ukázat, kde pracují a jak probíhá výroba.

Kritika je řešena věcně, v soukromí, ne před kolegy, druhá strana má možnost se ke kritice vyjádřit.

Zaměstnanci jsou motivováni a vedeni k tomu, aby jejich vystupování a přístup k řešení přání zákazníků i externích spolupracovníků bylo na nejvyšší úrovni, v souladu s organizační kulturou. Dostatečné množství zpětných vazeb od zákazníků i od externích spolupracovníků potvrzuje, že drtivá většina zaměstnanců se chová vstřícně, přátelsky a problémy řeší co nejrychleji ke spokojenosti zákazníka.

V souladu s kritérii hodnocení organizační kultury tak, jak jsou uvedena v kapitole 1.3 podle Tureckiové, má společnost XY silnou organizační kulturu, protože se projevuje ve vysoké míře v chování zaměstnanců, je jasná a srozumitelná a viditelně rozšířená mezi všemi členy organizace.

### **4.3 Plánované změny ve společnosti XY**

Vedení mateřské společnosti rozhodlo o rozšíření výrobního portfolia v České republice. Na základě této skutečnosti a z toho vyplývajícího očekávaného zvýšeného objemu zakázek firma zvýší počet zaměstnanců v rozmezí 1 roku asi o 230 (200 dělnických profesí a 30 THP, převážně do útvarů výstupní kontrola, logistika a technologie). V lokalitě, kde společnost XY působí, je míra nezaměstnanosti sice mírně nad celorepublikovým průměrem, ale obsazení volných míst kvalifikovanými uchazeči je přesto značně problematické. Vznikly proto oprávněné obavy, zda se úspěšně podaří zajistit potřebné navýšení počtu zaměstnanců.

Organizace se nachází jen 15 km od průmyslové zóny, kde je pět firem s počtem zaměstnanců vyšším než 500 a z toho dvě firmy jsou zaměřeny na výrobu komponentů pro automobilový průmysl. Z těchto skutečností je zřejmé, že prioritním úkolem je jak nábor nových 230 zaměstnanců, tak především jejich systematicky řízená adaptace, která v maximální míře podpoří jejich stabilizaci v organizaci a zamezí jejich případné fluktuaci.

Cílem mé práce je popis procesního nastavení adaptace nových zaměstnanců na pozici THP ve společnosti XY. Pokusím se identifikovat nedostatky tohoto procesu na základě porovnání s teoretickými poznatky a případně navrhnout kroky, které by mohly vést k jeho optimalizaci.

## 4.4 Objekt a subjekty adaptačního procesu společnosti XY

Objektem adaptačního procesu je, vzhledem k tématu bakalářské práce, nově nastupující pracovník na pozici THP. THP neboli technicko-hospodářský pracovník je většinou nevýrobní pozice. Jde například o manažery, sekretářky, účetní, personalisty apod. Ve společnosti XY se nábor nových THP bude týkat hlavně útvarů logistika, výstupní kontrola, technologie.

Správný výběr nového pracovníka podmiňuje pozitivní výsledek adaptace. Propojení personálních činností, jak o ní píše Rymeš a jak uvádím v kapitole 2.3., je nezbytné k dosažení požadovaného výsledku. Ve stejném duchu jsem v kapitole 1.4.3 uvedla i Provazníková slova, když mezi okruhy personálních činností, které ovlivňují optimální proces adaptace a její výsledky, zdůraznil kvalitní výběr pracovníků s ohledem na jejich odbornou způsobilost v celé její šíři. Důležitost kvalitního výběru zde tedy podtrhuji, ale blíže nerozebírám, protože to není cílem této bakalářské práce.

Hlavními subjekty adaptačního procesu ve společnosti XY je pověřený pracovník personálního oddělení (dále i HR = Human Resource), přímý nadřízený nového zaměstnance a garant (pro tuto roli se ve společnosti XY používá výraz mentor). Jejich odpovědnost se mimo jiné týká těchto oblastí:

### Pracovník HR

- zařazení nového zaměstnance do správy karet a zajištění přístupů do systému
- přivítání nového zaměstnance
- zajištění podepsání pracovní smlouvy
- předání dalších dokladů, jako je např. vstupní karta, pracovní řád
- po vstupním školení odvedení zaměstnance na nové pracoviště a předání nadřízenému pracovníkovi
- podpora adaptačního procesu po celou dobu jeho trvání

### Přímý nadřízený

- příprava pracovního místa, zajištění pracovních pomůcek a zařízení
- ve spolupráci s HR vypracování popisu pracovních činností (Job profile), jeho předání, vysvětlení
- ve spolupráci s HR zajištění přístupů do systému, jejich konkretizace vzhledem k pracovnímu místu

- uvedení nového zaměstnance na jeho pracovní místo, seznámení s pracovním prostředím a spolupracovníky
- určení mentora
- ve spolupráci s mentorem písemné zpracování plánu adaptace (integrační dohoda)
- průběžné a závěrečné hodnocení procesu adaptace

### **Mentor**

- ve spolupráci s přímým nadřízeným písemné zpracování plánu adaptace (integrační dohoda)
- poskytování podpory v adaptačním procesu jak při zařazení nového zaměstnance do kolektivu, tak v profesních záležitostech nebo v pochopení organizační kultury společnosti
- účast na hodnocení nového pracovníka

## **4.5 Průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců**

Adaptační proces ve společnosti XY má základní body nebo premisy, které dále popíšu a zhodnotím, zda vyhovují jak s ohledem na požadavky dané odbornou literaturou, tak z praktického pohledu.

Adaptační proces je zahájen dnem nástupu zaměstnance a ukončen zpravidla po šesti měsících. Harmonogram procesu adaptace je dle interní směrnice rozdělen následovně:

Obr. č. 1 Harmonogram adaptačního procesu společnosti XY



Zdroj: Personální činnosti (interní směrnice)

### **4.5.1 Před nástupem**

Ještě před nástupem nového zaměstnance musí nadřízený pracovník a pověření pracovníci personálního oddělení provést některé činnosti spojené s přípravou na jeho příchod. Mimo jiné se jedná o přípravu samotného pracoviště, přidělení pracovního místa, příprava informací pro nového zaměstnance, zajištění



oprávnění a přístupů do vnitropodnikové sítě, do docházkového systému, přidělení mentora a vytvoření Job profile pro dané pracovní místo.

#### **4.5.1.1 Job Profile**

Job Profile (dále i JP) je důležitým nástrojem řízení společnosti. Zaměstnanec má v JP stanovena práva, povinnosti a odpovědnost vyplývající z výkonu určené činnosti a požadavky na dané pracovní místo. Job profile tvoří podklad pro stanovení požadavků na kvalifikaci a je vytvořen pro každé pracovní místo jako popis pracovního místa.

Job Profile:

- je tvořen souborem vymezených činností, včetně činností rozhodovacích
- je výrazem rozdělení činností v útvaru
- je vytvořen pro každé pracovní místo THP

Konkrétní a jednoznačně popsany Job profile napomáhá jak pracovní adaptaci, tak orientaci nového pracovníka v novém pracovním zařazení a usnadňuje hodnocení plnění kroků adaptace.

Např. u řadového pracovníka útvaru Logistika, může obsahovat Job Profile tyto hlavní činnosti:

- zpracování zakázek (potvrzení, kontakt se zákazníkem)
- expedice hotových výrobků
- vedení příslušných odesílacích dokladů
- řízení výše zásob apod.

Job profile také stanovuje, jak často jsou tyto činnosti vykonávány, např. denně, měsíčně apod.

#### **4.5.2 První den nového zaměstnance**

##### **4.5.2.1 Vstupní školení**

Den nástupu má z pravidla stejný průběh jak u THP, tak u dělnických profesí. Po přivítání nových zaměstnanců pověřeným pracovníkem personálního útvaru a vyřízení vstupních formalit (ověření údajů nastupujících zaměstnanců, podepsání

dokumentů, předání identifikačních karet), proběhne soubor povinných vstupních školení, mezi která patří:

1. Vítejte ve společnosti XY – (instruktážní video) představení společnosti, její historie, poslání a vize, činnost, procesy, struktura, organizační kultura apod.
2. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)
3. Požární ochrana (PO)
4. Compliance - dodržování zákonů a etických norem chování
5. Pracovní řád
6. Docházka
7. Mzdový systém
8. Komunikace
9. Ochrana životního prostředí
10. Vstupní školení o kvalitě

Vstupní školení koordinuje pověřený pracovník personálního oddělení a probíhá formou instruktážních videí a výkladem školitelů. Školitelé jsou zajištěni z vnitřních zdrojů. Jedná se o pracovníky personálního oddělení, kvality, compliance a z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Z rozhovorů s novými zaměstnanci jsem zjistila, že obsah prvního dne je velice nabitý spoustou různorodých informací, že nejsou schopni všechny tyto informace pojmout a v závěru dne si pamatují jen menší část. Nový zaměstnanec se tak může cítit již od prvního dne přehlcen, znejistěn nebo dezorientován. Bylo by vhodné, kdyby vstupní školení bylo rozděleno do dvou dnů a jeho forma byla více interaktivní. Nový zaměstnanec je během školení pasivní, nedochází k navázání kontaktu mezi ním a školitelem, není vtažen do výkladu a ani od něho není požadována aktivita nebo reakce. Na závěr každého školení by také bylo vhodné zařadit jednoduchý orientační test, o kterém by byli noví zaměstnanci informováni na začátku dne. Vědomí, že na konci školení budou vyplňovat test, by mohlo účastníky motivovat k většímu soustředění. Pro školitele by to pak byla vhodná zpětná vazba.

#### **4.5.2.2 Průvodce nového zaměstnance**

Všechny základní informace mají noví zaměstnanci k dispozici také v tištěné podobě formou Průvodce nového zaměstnance (interní dokument). Tento dokument

shrnuje informace, které nový zaměstnanec slyšel v uvítací instruktáži a následných školeních, pomáhá mu s orientací v novém prostředí a nabízí i mnohé praktické informace (např. o pracovní době, zdravotnické péči, možnostech stravování, důležitá telefonní čísla atd.).

Vzhledem k tomu, že součástí prvního dne není exkurze po prostorách závodu, bylo by na místě přidat do Průvodce nového zaměstnance i mapu závodu, která by v případě potřeby pomohla novému zaměstnanci s počáteční orientací v areálu firmy.

#### **4.5.2.3 Příchod na nové pracoviště**

Po absolvování povinných vstupních školení končí společný průběh prvního dne pro THP a pracovníky dělnických profesí. Adaptace pracovníků dělnických profesí má dále odlišný průběh a není cílem této bakalářské práce.

Pracovník nastupující na pozici THP po absolvování školení přechází na své budoucí pracoviště, kde je pracovníkem HR představen a předán svému nadřízenému. Vedoucí pracovník seznámí zaměstnance s pracovištěm, spolupracovníky a přiděleným mentorem a provede další aktivity, zejména administrativní, které se váží k prvnímu dni nového člena útvaru.

Na příchod nového podřízeného by měl být manažer dostatečně připraven, měl by si vymezit potřebný časový prostor na první rozhovor, nachystat si pro něj, nejlépe i písemně, vstupní informace. Je důležité, aby si nový zaměstnanec hned od začátku odnášel pocit, že je mu jednak věnována potřebná pozornost a jednak je důležitý i první dojem, který udělá nejen nový zaměstnanec na svého nadřízeného, ale i opačně. Podle zjištění to tímto způsobem funguje i ve společnosti XY. Je ale už pouze na uvážení nadřízeného pracovníka, jakým způsobem provede první rozhovor a další body adaptace. Neexistuje žádná písemná instrukce, školící manuál, jak mají správně postupovat. Vedoucí pracovníci nebyli v posledních letech nijak proškoleni ohledně adaptace nových zaměstnanců. Směrnice, která se zabývá adaptací, upravuje převážně jen činnosti, které jsou spojeny s vyplněním integrační dohody a další náležitosti adaptace řeší jen obecně a povrchně. Dále v ní například chybí jasně stanovené termíny průběžných hodnotících pohovorů. Shledávám to jako velký nedostatek adaptačního procesu i s ohledem na plánovaný nárůst zaměstnanců a z toho vyplývající zvýšené nároky i na vedoucí těch útvarů, do kterých noví zaměstnanci nastoupí.

### 4.5.3 První týden

Podle Harmonogramu adaptace, který je součástí interní směrnice Personální činnosti (interní dokument), probíhají v následujících dnech adaptace tyto činnosti:

- seznámení zaměstnance s útvarem, procesy a informačními zdroji
- prostudování Job profile
- práce na přidělených úkolech a projektech
- uzavření integrační dohody

#### 4.5.3.1 Integrační dohoda

Adaptačním plánem nebo programem je ve společnosti XY tzv. Integrační dohoda. Jde o jednu z nejpodstatnějších součástí adaptačního procesu. Je uzavírána mezi novým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. K jejímu vypracování dochází během prvního týdne po nástupu nového pracovníka. Na návrhu se podílí také mentor, který byl novému spolupracovníkovi přidělen. Jedná se o zkušeného zaměstnance, který má za úkol nového kolegu podporovat jak v odborných, tak v sociálních oblastech, poskytovat mu rady, motivovat ho a usměrňovat. S mentorem je předem dohodnuto rozdělení rolí a odpovědností.

Integrační dohoda je rozdělena do dvou částí. První část vymezuje schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a úkoly dle Job profile. Dále jsou zde vymezeny cíle, kterých je potřeba během adaptační doby dosáhnout. Mezi tyto cíle může být zařazeno:

- seznámení se s kolegy, zákazníky, organizací
- rozvoj očekávaných dovedností
- převzetí odpovědnosti za projekty
- seznámení s postupy, metodami, procesy útvaru

Dále jsou konkretizovány rozvojové priority, tzn. na rozvoj kterých schopností a dovedností se má nový zaměstnanec zaměřit, aby došlo k naplnění cílů. Mezi tyto priority bývají zařazeny komunikační dovednosti v rámci útvaru i mimo něj, týmová práce nebo jazykové vzdělávání. V závěru první části integrační dohody jsou definovány kroky, které k tomuto rozvoji povedou. Jde např. o školení, studium dokumentů nebo literatury, rotace, účast v pracovních skupinách, jazykové kurzy atd. Je zde také záznam o přidělení mentora.

Druhá část integrační dohody je věnována vyhodnocení stanovených cílů. Vyhodnocení provádí přímý nadřízený nového zaměstnance. Závěrečnému rozhovoru by měly předcházet minimálně dva průběžné rozhovory, při kterých je hodnocen pokrok zaměstnance. Součástí závěrečného hodnocení je také projednání jeho dalšího kariérního rozvoje.

#### **4.5.4 Následujících 6 měsíců**

Adaptační proces je ve společnosti XY nastaven na dobu šesti měsíců. Tříměsíční zkušební doba je jeho součástí. Je tedy důležité, aby byl adaptační proces co nejlépe nastaven a již před uplynutím tříměsíční zkušební doby prověřil schopnosti nového pracovníka a poskytl informaci, zda je nový pracovník vhodný na zvolenou pozici a firmě se vyplatí mu pracovní smlouvu prodloužit.

Cíle stávajícího adaptačního procesu nejsou jasně stanoveny, v integrační dohodě např. není zvykem zaznamenávat dílčí termíny k úkolům a kvality plnění cílů nejsou systematicky vyhodnocovány. Je proto nemožné před ukončením zkušební doby nového pracovníka na potřebné úrovni vyhodnotit. Zpravidla se pouze formálně a obecně hodnotí, zda se zaměstnanec ve zkušební době zapracovává bez větších problémů a jestli je s ním jeho nadřízený spokojen.

##### **4.5.4.1 Pracovní adaptace**

V rámci pracovní adaptace se nový pracovník postupně seznamuje s pracovní činností, která souvisí s jeho pracovním zařazením. Děje se tak pod vedením vedoucího, mentora nebo přiděleného pracovníka. První informace získává díky samostudiu vybraných interních předpisů a manuálů. Absolvuje blok dalších vstupních školení, který je zaměřen na práci s vnitřním informačním systémem.

Pod dohledem mentora se postupně zapojuje do pracovních činností dle integrační dohody a dle požadavků vedoucího. Účastní se pracovních jednání, aby získal představu o celkové činnosti útvaru a jeho aktuálních úkolech. Seznamuje se s činnostmi a odpovědností kolegů.

#### 4.5.4.2 Sociální adaptace

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.4.2 je součástí sociální adaptace nového zaměstnance adaptace na organizační kulturu a na pracovní skupinu.

S organizační kulturou je nový zaměstnanec seznamován již v den nástupu. Jedná se o první kontakty, které probíhají v daný den: způsob přijetí pracovníkem HR, jeho jednání, přístup k novému zaměstnanci, jednání ze strany vedoucího a kolegů. Už z těchto úvodních interakcí získává nováček první dojmy a představy o tom, jak to v dané firmě chodí, jaké jsou standardní způsoby chování.

Formálně se s organizační kulturou seznamuje v rámci vstupního školení a to díky instruktážnímu videu Vítejte ve společnosti XY, které představuje společnost, její hodnoty a normy, historii nebo cíle. Základní body organizační kultury jsou také uvedeny v Příručce nového zaměstnance (interní dokument). V dalších dnech jsou principy organizační kultury nováčkovi předávány neformálně díky působení mentora a interakcí s kolegy jak vlastního útvaru, tak v rámci celé organizace.

Společnost XY také organizuje celou řadu společenských aktivit, díky kterým se nový zaměstnanec může rychleji cítit její součástí. Je pořádán den rodiny, soutěž ve vaření guláše, turistické akce, charitativní akce, den otevřených dveří nebo společenský ples. Společnost XY je nadnárodní společností, jejíž kultura je jasná a viditelná na každém kroku. Dá se říci, že organizace XY JE danou specifickou kulturou, tak, jak to popisuje Hofstede nebo Lukášová a Nový (Hofstede & Hofstede, s. 216, Lukášová & Nový, 2004, s. 20, 21).

Organizační kultura je novým zaměstnancem poznávána také díky interakci se svými kolegy, tedy v pracovní skupině. Začlenění se do vztahů v pracovní skupině je jedním z cílů adaptace. Nový zaměstnanec se učí vlastní roli ve skupině, navazuje formální a neformální vztahy, zjišťuje, na koho se může obrátit a „kde to není radno“, učí se pracovat v týmu. Mezi činnosti, které také přispívají k lepší adaptaci v pracovní skupině, patří účast při poradách útvaru, team building, nebo mimopracovní aktivity jako večírky a akce útvaru.

Nejen členové skupiny, tedy kolegové, svým chováním ovlivňují rychlost adaptace nováčka. Atmosféra, která na pracovišti panuje, je z velké části dílem přímého nadřízeného. Jeho styl vedení, komunikace, jeho zájem či nezájem určuje, jak se nový pracovník cítí na pracovišti.

Společnost XY deklaruje podporu týmové práce, efektivní komunikaci založenou na slušnosti, otevřenosti a přesných informacích (Průvodce nového zaměstnance, interní dokument). Vedoucí pracovníci na pravidelných útvárových poradách vyzývají zaměstnance, aby se aktivně zapojovali do programu porady, sami přicházeli s řešením pracovních problémů a nebáli se dotazovat.

Výše jsem uvedla, že novému zaměstnanci, který nastupuje na pozici THP, je přidělen mentor. Mentor usnadňuje nováčkovi jak pracovní, tak sociální adaptaci, pomáhá mu s orientací na pracovišti. Mentor je ten, na kterého se nový kolega z počátku hlavně obrací. Měl by tedy mít dostatečný prostor, aby se mohl kolegovi věnovat.

Důsledky, které má nedostatečná péče o nového pracovníka jak už v pracovní tak sociální adaptaci, mohou být závažné a mohou vést k ukončení pracovního poměru. Může se tak stát např. v případě přetížení pracovníků, kteří hrají klíčovou roli v adaptačním procesu. Řešení je ale třeba hledat v systémovém přístupu k adaptaci nových zaměstnanců.

#### **4.5.5 Vyhodnocení integrační dohody**

Ve společnosti XY jsou interní směrnici doporučeny kontrolní hodnocení adaptačního procesu. Není zde ale blíže specifikován jejich počet ani termín kontrol. Zaznamenává se pouze závěrečné hodnocení integrační dohody.

Závěrečné hodnocení integrační dohody provádí přímý nadřízený a to v den, kdy uplyne šest měsíců od jejího uzavření. Hodnocení se provádí procentuálním vyjádřením úspěšnosti splnění daných úkolů. Podle mého zjištění většina vedoucích pracovníků hodnotí na základě subjektivních dojmů, ne na podkladě objektivního zjištění, např. formou testu. Narazila jsem ale i na výjimky, kdy si vedoucí vypracoval hodnotící test požadovaných znalostí. Vzhledem k tomu, že adaptační proces ani jeho hodnocení nejsou blíže specifikovány danou směrnicí, je na každém vedoucím, jakým způsobem k němu přistupuje. Způsob vedení adaptačního procesu a také závěrečného hodnocení není jednotný.

Jak uvádí Mayerová a Růžička (2000, s. 83), má hodnocení podávat nejen obraz o výsledcích a případných nedostatcích zaměstnance, ale také o jeho dalších perspektivách. Kompetence, na které je třeba se dále zaměřit, nebo které je nutno dále rozvíjet jsou popsány v posledním bodě integrační dohody.

## 4.6 Souhrn zjištěných nedostatků adaptačního procesu

Ve výše uvedených kapitolách jsem popsala průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců, kteří nastupují na pozici THP ve společnosti XY, a zároveň jsem postupně odhalovala slabá místa, která zde z mého pohledu jsou. Souhrn zjištěných nedostatků uvádím v následujícím přehledu:

- neprobíhá školení vedoucích pracovníků, které by je připravilo na proces adaptace nových zaměstnanců
- stávající interní směrnice, která upravuje adaptaci nových zaměstnanců, je málo konkrétní a nedostačující
- adaptační proces není v rámci společnosti XY jednotně nastaven
- vstupní školení
  - je pouze jednodenní a množství informací, které v tomto dni nový zaměstnanec musí vstřebat, je neúměrné
  - je vedeno pasivní formou, kdy noví zaměstnanci jen naslouchají a nejsou vtaženi do výkladu
  - nemá závěrečné kontrolní mechanismy, které by zjišťovaly míru zapamatovatelných informací. Není zpětná vazba.
- v Průvodci nového zaměstnance není mapa závodu, která by mohla pomoci s orientací v areálu závodu
- integrační dohoda
  - neobsahuje konkrétní termíny splnění jednotlivých cílů
  - nemá stanoven počet ani termíny průběžných hodnocení, např. před uplynutím zkušební doby
  - má nedostatečnou formu závěrečného hodnocení (významně větší míra subjektivity než objektivita), která navíc není jednotná
  - zajistit dostatečnou časovou kapacitu pro pracovníky, kteří se podílí na adaptačním procesu (nadřízený nového zaměstnance, mentor, pověřený pracovník personálního oddělení).

Při posuzování vedení adaptačního procesu vedoucím pracovníkem, jsem také vycházela z kroků, které uvádí Bedrnová a Nový (2002) a které jsem uvedla v kapitole 3.2. Postup zařazování nového pracovníka je shodný s teorií, avšak obsahově je nenaplněn, což vychází již z podstaty problému adaptace ve firmě, kterou je neexistující proškolení vedoucích pracovníků a příliš obecná interní směrnice.



## 4.7 Návrh opatření k optimalizaci adaptačního procesu nových zaměstnanců

V souvislosti se zjištěnými nedostatky bych ráda navrhla tato opatření, která by měla vést ke zlepšení procesu adaptace THP v organizaci XY:

- 1) povinné proškolení všech vedoucích pracovníků zaměřené na adaptační proces nových zaměstnanců. Toto školení pravidelně opakovat
- 2) doplnění stávající interní směrnice, ve které je adaptace nových pracovníků popsána z velké části jen obecně a jako součást jiných personálních záležitostí. Případně vytvoření samostatné směrnice na toto téma, která by detailněji popisovala průběh, termíny a způsoby hodnocení adaptačního procesu.
- 3) rozdělení vstupního školení do dvou dnů, např. první den zákonná školení a základní seznámení se se závodem, a druhý den interní školení (např. pracovní řád, kvalita, komunikace a compliance)
- 4) školení vést interaktivní formou, hovořit s novými zaměstnanci, klást jim otázky
- 5) na závěr obou školících dnů zařadit orientační test
- 6) přidat mapu závodu do Průvodce nového zaměstnance s vyznačením základních orientačních bodů
- 7) návrhy související s integrační dohodou
  - integrační dohodu rozdělit na dvě části – první tři měsíce a následné tři měsíce. Úkoly, které budou zařazeny v první části, budou sloužit jako podklad k průběžnému hodnocení a závěrečnému vyhodnocení tříměsíční zkušební doby
  - ke konkrétním cílům přiřazovat i konkrétní termíny plnění
  - stanovit pravidelné průběžné hodnocení, které bude zaznamenáno v integrační dohodě, např. první hodnocení plnění cílů po jednom měsíci, druhé hodnocení po třech měsících a poslední závěrečné hodnocení po šesti měsících
- 8) vytvořit kontrolní zkušební test základních znalostí jako součást závěrečného hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu nového zaměstnance útvaru

Jsem přesvědčená, že implementace výše uvedených opatření může přispět ke zkvalitnění stávajícího adaptačního procesu. Pokud se firma rozhodne pro

vypracování a prosazení zcela nového adaptačního procesu, mohla by se tato opatření stát jeho nedílnou součástí.

## 5 Použité metody získávání dat

Hned v úvodu jsem napsala, že s ohledem na stanovený cíl práce jsem pro její vypracování získávala data pomocí:

- práce s odbornými zdroji

Díky odborné literatuře jsem vytvořila teoretickou základnu. Ta mi pomohla s definováním pojmů, které jsou spojeny s adaptací nových zaměstnanců. Také jsem mohla porovnat proces adaptace v organizaci XY s ideálním stavem uváděným v literatuře a identifikovat nedostatky.

- analýzy interních dokumentů

Se svolením vedení organizace XY jsem nahlédla do vybrané dokumentace, ze které jsem čerpala potřebné informace k procesnímu nastavení adaptace. Jednalo se o tyto interní dokumenty (směrnice): Průvodce nového zaměstnance, Personální činnosti (základní směrnice pro personální oblast), Integrovaná dohoda (příloha směrnice Personální činnosti), Katalog školení, Job profile zaměstnance útvaru Logistika.

- rozhovorů s vybranými zaměstnanci a vedoucími pracovníky

Nestrukturované rozhovory jsem vedla individuálně se šesti zaměstnanci na pozici THP, kteří ve firmě pracují ne více než jeden rok a adaptační program již absolvovali. Jednalo se o vyčerpávající soubor získaný podle výše uvedených kritérií. Svými otázkami jsem se zaměřila především na tyto oblasti: první den ve firmě – rozsah a kvalita školení, celkový průběh adaptace, způsob nastavení cílů, způsob hodnocení, spolupráce s kolegy, organizační kultura. Dále jsem hovořila s jejich nadřízenými pracovníky a pracovníky HR, od kterých jsem získala informace týkající se průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců, způsobu nastavení cílů v integrační dohodě, způsobu hodnocení plnění cílů, proškolení vedoucích pracovníků v oblasti adaptace apod.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat procesní nastavení adaptace nových zaměstnanců na pozici THP ve společnosti XY, dále identifikovat nedostatky tohoto procesu na základě porovnání s teoretickými poznatky a předložení návrhů možností jejich nápravy.

K dosažení cíle jsem postupovala pomocí analýzy interních dokumentů společnosti XY, rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky a prací s odbornou literaturou.

V první kapitole jsem vymezila pojem adaptace v obecné rovině, abych vysvětlila její podstatu, a věnovala jsem se pojmům, které s adaptací úzce souvisí. Mezi ně jsem zařadila animaci dospělého člověka a to proto, že zahrnuje jevy, které adaptaci provází, jako je např. enkulturace nebo socializace. V další části první kapitoly jsem definovala organizační kulturu, její projevy a význam. Organizační kultura totiž tvoří rámec všem výše uvedeným jevům a adaptace na organizační kulturu mívá nejdelší průběh. V poslední části této kapitoly jsem se věnovala přímo adaptaci v pracovním procesu. Přiblížila jsem oba základní druhy adaptace, pracovní i sociální. Vzájemně se zde prolíná jak přizpůsobování se práci a požadavkům, které jsou na nového zaměstnance kladeny v rámci pracovní adaptace, tak integrace pracovníka do organizace či jeho začlenění do pracovní skupiny v rámci adaptace sociální (adaptace na organizační kulturu a na pracovní skupinu).

Personální práce a řízení lidských zdrojů jsou obsahem druhé kapitoly. Má to své opodstatnění, protože adaptace nových pracovníků je jednou ze stěžejních personálních činností. Personální útvar připravuje podklady pro řízenou adaptaci a pověřený pracovník tohoto útvaru je jedním ze subjektů adaptačního procesu.

Ve třetí části se věnuji řízení adaptačního procesu. Vymezuji subjekty a objekty tohoto procesu, popisují, jaké formální náležitosti jsou potřeba a co má být nastaveno, aby měl adaptační proces optimální průběh. Jde o směrnici popisující adaptaci nových zaměstnanců, o adaptační plán, který obsahuje stanovené cíle pro období adaptace a o hodnocení tohoto plánu, jako o důležité zpětné vazbě, jak pro nadřízeného, tak pro samotného zaměstnance.

Výše uvedené tři kapitoly jsou teoretickým základem pro kapitolu čtvrtou, ve které nejprve krátce představuji společnost XY. Následně popisují procesní

nastavení adaptace nových zaměstnanců na pozici THP v této organizaci, jeho průběh od přípravy, přes vstupní školení, nastavení integrační dohody, pracovní a sociální adaptaci, až po závěrečné vyhodnocení integrační dohody.

V souladu s cílem této bakalářské práce jsem na jejím závěru navrhla opatření k optimalizaci adaptačního procesu, která jsou reakcí na zjištěné nedostatky. Adaptační proces ve společnosti XY má v praxi řízenou formu, ale v porovnání s teoretickými poznatky není tato forma plně využita. Identifikovala jsem slabá místa, jako je např. příliš obecná směrnice upravující adaptaci nových zaměstnanců, nedostatečná forma hodnocení integrační dohody nebo chybějící proškolení vedoucích pracovníků a navrhla jsem možnosti jejich nápravy. Věřím, že opatření, která jsem zde uvedla, můžou pomoci ke zkvalitnění adaptačního procesu ve společnosti XY.

## Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bartoňková, H., Šimek, D. (2002). *Andragogika*. Olomouc: Univerzita Palackého
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 2. vyd. (rozšířené).
- Beneš, M. (2008). *Andragogika*. Praha: Grada.
- Beneš, M. (2014). *Andragogika*. Praha: Grada. 2., aktualizované a rozšířené vydání
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. H. (2007). *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Lukášová, R., & Nový, I. a kol. (2004). *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: Nakladatelství H&H.
- Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Akademie věd České republiky.
- Nový, I., & Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Provazník, V. a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
- Reichel, J. (2004). *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Růžička, J. (1978). *Psychologie v práci s lidmi*. Praha: Svoboda.
- Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
- Rymeš, M. (1998). Člověk a organizace. In Výrost, J., & Slaměník, I., ed. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I.: Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Výrost, J., & Slaměník, I., ed. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I.: Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál.

## **Seznam interních zdrojů**

Integrační dohoda (příloha směrnice Personální činnosti)

Job profile zaměstnance útvaru Logistika

Katalog školení

Personální činnosti (základní směrnice pro personální oblast)

Průvodce nového zaměstnance



## **Seznam tabulek a obrázků**

Tab. č. 1 Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci..... 15

Obr. č. 1 Harmonogram adaptačního procesu společnosti XY ..... 32

## Anotace

Jméno a příjmení autorky:	Miroslava Kostelníková
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP
Název bakalářské práce:	Adaptace  Adaptation
Vedoucí práce:	Prof. PhDr. Dušan Šimek
Počet znaků:	76 325
Počet příloh:	0
Počet použitých zdrojů:	28
Klíčová slova:	adaptace, adaptační proces, nový zaměstnanec, organizační kultura, adaptační plán
Keywords:	Adaptation, adaptation process, new employee, organization culture, adaptation plan

### Anotace:

Cílem této bakalářské práce je popis procesního nastavení adaptace nových zaměstnanců na pozici THP ve společnosti XY, identifikace nedostatků tohoto procesu na základě porovnání s teoretickými poznatky a předložení návrhů možností jejich nápravy. Práce nejprve vymezuje základní pojmy a problematiku adaptace nových zaměstnanců, následně představuje společnost XY a popisuje proces adaptace nových zaměstnanců v této společnosti. V závěru jsou navržena opatření k optimalizaci adaptačního procesu, která reagují na zjištěné nedostatky.

### Annotation:

The objective of the bachelor's thesis is the description of new employees' adaptation process setup for white-collar positions in the company XY, the identification of the process drawbacks based on a comparison with theoretical knowledge and putting forward the possible motions to rectify them. Thesis primarily

defines basic terms and points at issue of the adaptation of new employees, then introduces company XY and describes the new employees' adaptation process in the company. The measures to optimization of the adaptation process, that respond to identified drawbacks, are presented in conclusion.