

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských věd a práva

Modely adaptace nových zaměstnanců

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Barbora Hlavatá

Vedoucí práce: doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Olomouc 2019

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Úsově dne 25. 3. 2019

---

Barbora Hlavatá

# PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu doc. PhDr. Kateřině Ivanové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce. Dále děkuji své rodině a blízkým za podporu a pomoc v průběhu celého studia.

# OBSAH

ÚVOD .....	8
1 Získávání, výběr a přijetí zaměstnance .....	9
1.1 Získávání nových zaměstnanců .....	9
1.2 Metody výběru nových zaměstnanců.....	9
1.3 Přijímání nových zaměstnanců .....	11
2 Druhy adaptace.....	12
2.1 Pracovní adaptace .....	12
2.2 Sociální adaptace.....	12
2.3 Psychologická adaptace .....	13
2.3.1 Psychologicko-sociální adaptace .....	14
2.3.2 Psychologická smlouva.....	14
3 Proces adaptace .....	15
3.1 Způsob adaptace.....	15
3.2 Oblasti a subjekty adaptačního procesu .....	17
3.2.1 Oblasti procesu adaptace.....	17
3.2.2 Subjekty adaptačního procesu.....	17
3.3 Den nástupu.....	18
3.4 Adaptační plána a období adaptace.....	18
4 Ukončení procesu adaptace.....	20
4.1 Cíl adaptace.....	20
4.2 Hodnocení adaptace .....	20
4.3 Hodnotící rozhovor .....	21
5 Metodika práce.....	23
5.1 Přehled výsledků scoping review .....	24
5.2 Rozbor výsledků scoping studie .....	30
6 Proces adaptace nových zaměstnanců ve vybraných oborech .....	34
6.1 Adaptace nových zaměstnanců ve finančních institucích.....	34
6.2 Adaptace nových zaměstnanců ve školství .....	35
6.3 Adaptace nových zaměstnanců v oboru ošetrovatelství .....	35
6.4 Adaptace nových zaměstnanců v knihovnách .....	36
7 Postup adaptace v zahraničních zemích.....	39
8 Diskuze.....	41

ZÁVĚR .....	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	46
SEZNAM TABULEK .....	50
SEZNAM GRAFŮ .....	51
ANOTACE .....	52

# ÚVOD

Adaptace je v dnešní době důležitou součástí personálních činností každé organizace, nehledě na to, zda je organizace malá nebo velká. Doposud jsem měla v průběhu studia možnost projít několika zaměstnáními na částečný úvazek nebo školními praxemi. Měla jsem možnost být součástí mnoha nástupních dní, ale také vidět, jak adaptace probíhá u různých profesí. Ve většině případů mě především překvapilo, jak se adaptace u jednotlivých povolání liší. Obvykle adaptace začínala tak, že po přijetí, měli noví zaměstnanci den nástupu plný informací, které nebyly schopni vstřebat, i když občas dostali drobný návod. Tito zaměstnanci byli buď zaměstnání na plný úvazek, nebo na částečný úvazek čili brigádně. Následně byli bezprostředně uvedeni do pracovního procesu. Mě osobně to nevyhovovalo. Také mě překvapilo, že v některých případech bylo nejen ode mě, ale i od již zmíněných nových zaměstnanců, ve velmi brzké době od nástupu očekáváno, že pracovní činnosti máme již osvojené, proto se zaměstnancům již nikdo moc nevěnuje. Z toho důvodu se někteří zaměstnanci mohou rozhodnout i o ukončení pracovního poměru, protože jim tento způsob zaučení nevyhovuje.

Rozhodla jsem se zjistit, jak by tento proces měl fungovat. Zajímalo mě především, co všechno je součástí tohoto procesu a jak se u různých pozic liší. Podle mého názoru, někteří lidé neví, co přesně pojem pracovní adaptace znamená.

V první části mé práce se budu nejprve zabývat jednotlivými etapami, které souvisí, ale i předcházejí pracovní adaptaci. Zaměřím se především na to, jakými způsoby lze adaptaci provádět, jaké typy tohoto procesu existují, definici cíle tohoto procesu a jeho zakončení. Druhá část této práce se týká zkoumání problematiky prostřednictvím metody scoping review. Ve třetí části se budu nejdříve zabývat procesem adaptace a jeho specifickými znaky u různých profesí a následně budu zkoumat, zda se nějak liší v jiných zemích. Na závěr provedu shrnutí nalezených zdrojů.

Cílem této práce je popsat proces pracovní adaptace a zaměřit se na všechny jeho aspekty. Současně je cílem práce zpracování hlubší rešerše k tomuto tématu, jelikož chci zanalyzovat i příklady ze zahraničí a zjistit, zda je mezi danými procesy adaptace konkrétní rozdíl.

# 1 Získávání, výběr a přijetí zaměstnance

## 1.1 Získávání nových zaměstnanců

Dojde-li v organizaci k uvolnění pracovní pozice nebo vytvoření nového pracovního místa, je nutné na něj zajistit vhodného a kvalifikovaného zaměstnance. Ještě před celým procesem získávání a výběru je potřeba sepsat podrobný popis pracovního místa, kde jsou nejdůležitější především požadavky a podmínky k přijetí zaměstnance. Mezi podstatné požadavky na pracovní pozici patří například: vzdělání, odborné a technické schopnosti, chování při stresových situacích či celkový postoj ke kolegům a práci, odhodlání k zaškolení a výcviku nebo zkušenosti získané z předchozí praxe. Dalším krokem je volba způsobu, jak pracovníka najít. Organizace mají tedy možnost vyhlásit interní nebo externí výběrové řízení, eventuálně mohou využít služeb poradce nebo personální agentury. Při vyhlášení interního výběrového řízení mají zaměstnanci možnost se kariérně rozvíjet, což je pro ně především motivující.<sup>1</sup>

Výhodou získávání zaměstnanců přímo z organizace je to, že uchazeč již zná organizaci a organizace taktéž ví o silných stránkách a nedostatcích zaměstnance. Naopak nevýhodou může být výskyt soutěživosti mezi kolegy na pracovišti. Získávání zaměstnanců z externího prostředí se provádí prostřednictvím letáků vkládaných do schránek, inzerátů, doporučením nového uchazeče, kooperaci s úřady práce a vzdělávacími institucemi, nebo se uchazeč nabídne sám. V dnešní době je velmi časté i získávání nových zaměstnanců používáním internetových sítí. Tyto vyvěšené oznámení a inzerce požadují v rámci požadavku zaslání životopisu nebo vyplnění dotazníku.<sup>2</sup> Tento proces a následný výběr nových zaměstnanců jsou podstatné personální činnosti, ve kterých personální útvar vybírá nejkvalitnější uchazeče do organizace.<sup>3</sup>

## 1.2 Metody výběru nových zaměstnanců

Následně po přijetí veškerých žádostí, které jsou rozčleněny, dochází k fázi výběru nejideálnějšího zaměstnance. Probíhá testování uchazečů, také mohou nadřízení pracovníci provést s uchazečem demonstrace situací, které se na dané pozici často vyskytují. Dále mohou personalisté i získávat preference na uchazeče z jejich předchozích zaměstnání.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, str. 272-294.

<sup>2</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 126-146.

<sup>3</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*, str. 79.

<sup>4</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, str. 272-294.

Mezi způsoby výběru nových zaměstnanců patří kupříkladu dotazník, prostudování životopisů nebo testy způsobilosti. Dotazníky vyplňují především uchazeči o nabízenou pracovní pozici. Mohou být v písemné nebo elektronické podobě a používají se hlavně ve velkých organizacích. Testy způsobilosti lze i chápat jako pomocnou nebo doplňkovou metodu výběru zaměstnanců. Mezi tyto testy patří například, testy schopností, znalostí nebo dovedností, inteligence, osobnosti a tak dále. Nejpoužívanější, ale i nejvhodnější metodou výběru je však pohovor. Na to, aby byl pohovor efektivní a účinný, musí být předem správně připraven. Hlavním úkolem tazatele, což bývá nejčastěji personalista je získání podrobnějších informací o uchazeči a sdělení konkrétních informací uchazeči o pracovní pozici a organizaci. Závěrem personalista zhodnotí uchazeče, tedy jaké jsou jeho očekávání a zda má dostatečné dovednosti pro splnění požadavků. Nejčastěji se rozlišují tyto typy pohovorů: strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný.<sup>5</sup> Strukturovaný pohovor se vyznačuje charakteristikou uchazeče pomocí předem připravených otázek. Tazatel má poté možnost srovnat jednotlivé uchazeče podle stanovených kritérií. Nestrukturovaný pohovor má na starost posuzovatel, který je schopen zvážit a zhodnotit proces pohovoru a odbornou způsobilost uchazečů na základě komunikace s uchazečem. Pohovory mohou probíhat jako rozhovor jednoho s jedním, kde jej vede vedoucí zaměstnanec nebo personalista a využívá se především u obsazování pracovních pozic v oblasti ručních a administrativních prací. Dále probíhá před komisí anebo je i pohovor, který slouží k přezkoumání odborného vzdělání, což souvisí s již zmíněnou demonstrací každodenních nebo neobvyklých situací.<sup>6</sup>

V některých případech organizace využijí nabídek tzv. assessment center. Tyto centra provádí výběrové řízení pro organizace, ale i rozvíjejí potenciál a dovednosti zaměstnanců. Po výběru nejvhodnější uchazeče, dochází k informování všech uchazečů o výsledku výběrového řízení<sup>7</sup>

Na závěr celého procesu dostane uchazeč nabídku pracovního úvazku a dochází k sepsání a podepsání pracovní smlouvy. Při sepisování pracovní smlouvy bude stanovena zkušební doba, mzdové zařazení a musí být v písemné podobě.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 175-176.

<sup>6</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., *Management lidských zdrojů*, str. 141-142.

<sup>7</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 175-180.

<sup>8</sup> Srov. Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce*.



### 1.3 Přijímání nových zaměstnanců

Po podpisu pracovní smlouvy jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance, dochází k dojednání vzniku pracovního poměru. Je důležité seznámit nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, což by měl provést personalista ještě před podpisem pracovní smlouvy a ujistit se, zda je novému zaměstnanci vše jasné.<sup>9</sup> Samotný pracovní poměr vzniká v den, který je v pracovní smlouvě označen jako den nástupu. Zákoník práce udává, že v pracovní smlouvě musí být zmíněny tři důležité náležitosti, a to je druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání.<sup>10</sup> Při přijímání zaměstnance je třeba zaevidovat jeho osobní informace. Tyto informace jsou především jméno a příjmení, datum a místo narození, adresa a kontakt, státní příslušnost, vzdělání, praxe a tak dále. Takové informace se většinou získají prostřednictvím vyplněného dotazníku nebo životopisu. Od nového zaměstnance se eviduje i zápočtový list od předešlého zaměstnavatele, který je potřebný pro důchodové zabezpečení. Zároveň je třeba nového zaměstnance přihlásit k zdravotním a sociálním pojišťovnám, kde se musí přihláška podat k příslušným orgánům do 8 dnů od vzniku pracovního poměru. Celý proces přijímání zaměstnanců je zakončen adaptací.<sup>11</sup>

Od pracovní smlouvy lze odstoupit jen pokud se zaměstnanec nedostaví na nástupní den. O ukončení pracovního poměru a odstoupení od smlouvy se vyžaduje písemná forma, jinak se neberou v ohled.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 189-191.

<sup>10</sup> Srov. Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce*.

<sup>11</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 189-191.

<sup>12</sup> Srov. Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce*.

## 2 Druhy adaptace

### 2.1 Pracovní adaptace

Na začátku adaptačního období se u zaměstnance projevuje pracovní adaptace. Účelem této adaptace je zvládnutí výkonu, úkolů a pracovní činnosti, ale i příprava a zaškolení. Pracovní adaptaci lze označit i jako proces orientace na změny v požadavcích pracovní náplně, ke kterým dochází z důvodu vědeckotechnického rozvoje.<sup>13</sup> Všichni noví zaměstnanci mají při nástupu nějaké vzdělání, schopnosti či dovednosti, jež mohou souviset s požadavky na pracovní pozici, které mohou využít. Avšak vždy je nutné nového zaměstnance něco naučit. Průběh této adaptace není vždy bezproblémový. Nesnáze, které mají negativní vliv na tuto adaptaci, jsou především školní odborné vzdělání, jenž neodpovídá požadavkům na pracovní pozici, což znamená, že pracovník se musí naučit odborné a technické znalosti a dovednosti. Dále to jsou dosavadní zkušenosti z předchozího zaměstnání, to znamená, že zaměstnanec může mít určité návyky, které neodpovídají smyslu činnosti práce. Z toho důvodu je nutné a někdy i obtížné přeučení. Negativem jsou i představy zaměstnance o možnostech a kariéře vyhlídka do budoucna.<sup>14</sup> Hlavním cílem pracovní adaptace je odborná preparace. Školitel nebo vedoucí, který má zaměstnance na starost, se řídí firemní směrnici nebo návodem a respektuje normy dané zákonem.<sup>15</sup>

### 2.2 Sociální adaptace

Po nástupu zaměstnance probíhá i adaptace sociální, která úzce souvisí s pracovní adaptací. Je důležité, aby zaměstnanec obě tyto adaptace zvládl. Celkový proces upevňuje jejich stabilizaci ve organizaci. Z toho důvodu je potřeba mít tento proces pod dohledem a řídit jeho průběh. Sociální adaptace se týká obzvlášť začlenění zaměstnance do kolektivu a vztahů s jeho kolegy, anebo s celým sociálním komplexem organizace. Příkladem tohoto typu adaptace je, když zaměstnanec vyhraje výběrové řízení a začne pracovat na vyšší pozici než jeho kolegové.<sup>16</sup> Ve většině případů je sociální adaptace spontánní, jelikož zaměstnanec je v každodenním styku s jeho kolegy, protože se od nich učí a spolupracuje s nimi na zadaných úkolech. Ne vždy je tento druh adaptace úspěšný, občas dochází k nežádoucím skutečnostem, které mohou

---

<sup>13</sup> Srov. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 519.

<sup>14</sup> Srov. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, *Moderní personální management*, str. 74.

<sup>15</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*, str. 131-133.

<sup>16</sup> Srov. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 519-520.

zaměstnanec skličující situace, po níž se pracovník izoluje a přijde o svou pracovní motivaci. Těmito nepříznivými vlivy jsou:

- měl-li zaměstnanec v předchozím zaměstnání určité postavení ve své pracovní skupině, tak se musí přizpůsobovat nové zájmové skupině, jiným tradicím a způsobu jednání;
- dochází i k nesouhlasu s chováním a postojem nového zaměstnance ze strany skupiny, ve které se začleňuje;
- vytváří se podskupiny, které mezi sebou soupeří, a nový zaměstnanec je využíván jako „prostředník“ pro zápletky;
- jsou i případy, kdy se jednotlivci v pracovní skupině chovají k novému pracovníkovi lhostejně, ignorují ho a odmítají ho přijmout do skupiny.

Tyto vlivy mohou u pracovníka způsobit nejen neochotu se více adaptovat, ale dochází i ke snížení jeho výkonu a motivace. V nejhorších případech dojde k nespokojenosti zaměstnance a následnému odchodu z organizace.<sup>17</sup>

### 2.3 Psychologická adaptace

Řízení adaptace zaměstnanců zajímá vedení organizací, které ji považuje za faktor zlepšující účinnost organizace a profesionální aktivitu zaměstnanců. Výzkum zabývající se tím, zda psychologická adaptace má vliv na schopnost zaměstnanců rychlého získání nového životního stylu, zjistila že jsou studie, které odmítají adaptaci lidí ve společnosti a studie, kterým je toto téma blízké. V prvním směru najdeme zástupce, kteří považují člověka za svobodného a odděleného od společnosti a jejich zákonů. Na druhé straně jsou zástupci, kteří věří, že adaptace je v souvislosti s předpoklady o odcizení jednotlivců od sociálního prostředí, a také si představují adaptaci jako formu ochrany člověka od stresových situací, zvládnutí nových rolí nebo přechod napětí. Objevují se i názory, podle kterých je adaptace souhrn adaptivních reakcí založených na aktivním rozvoji prostředí, s tím souvisejících změn a vytváření důležitých podmínek pro úspěšnou pracovní činnost. Nicméně z pohledu psychologie je takto chápána adaptace velmi omezená, jelikož pasivní adaptace nezobrazuje různost vznikajícího vztahu mezi jednotlivci a sociálním prostředím.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Srov. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, *Moderní personální management*, str.74-75.

<sup>18</sup> Srov. NYKYFORCHYN, Mariyana. *Influence of Psychological Adaptation of Employees on Their Inclusion in a New Lifestyle. Modern Science*, str. 56-57.

### 2.3.1 Psychologicko-sociální adaptace

Psychologicko-sociální adaptace je považována za výsledek interakce dvou systémů, a to osobnosti člověka a sociálního prostředí v situacích, když se toto obvyklé prostředí pro člověka mění. Toto odpovídá metodologickým ustanovením o těchto dvou faktorech a jejich vzájemnému působení. V tomto ohledu již v polovině 20. století začala být adaptace chápána jako interakce mezi jednotlivci a společnostmi a rozvíjející se teoretické i praktické problémy v profesionální i psychologicko-sociální adaptaci v oblastech produktivní i neproduktivní lidské činnosti. Tuto adaptaci lze označit i jako úroveň psychologické adaptace, jenž udržuje prvky sociální adaptace, personální vztahy a spolupráci v organizaci a sleduje okolní prostředí.<sup>19</sup>

### 2.3.2 Psychologická smlouva

Ve vztahu dalšího typu adaptace, což je adaptace na organizační kulturu souvisí psychologická smlouva. Organizační kultura je sdílení pohledu a mínění vnímáno zaměstnanci organizace, což odlišuje danou organizaci od ostatních. Firemní kulturu lze chápat i jako popis charakteru organizace.<sup>20</sup>

Psychologickou smlouvu lze chápat jako podporu formálních a neformálních vztahů na pracovišti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, popřípadě vedoucím zaměstnancem. Tato smlouva obsahuje souhrn očekávání vyskytujících se mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jsou to především činnosti, u kterých se předpokládá, že je zaměstnanec bude splňovat, a zpětná vazba očekávaná na oplátku od zaměstnavatele a naopak.<sup>21</sup> Z pohledu zaměstnanců tato smlouva zajišťuje spravedlivé jednání ze strany vedení, záruka zaměstnání, možnost využití schopností nebo důvěra v plnění slibů ze strany zaměstnavatele.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Srov. NYKYFORCHYN, Mariyana. *Influence of Psychological Adaptation of Employees on Their Inclusion in a New Lifestyle. Modern Science*, str. 56-57.

<sup>20</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*, str. 18.

<sup>21</sup> Srov. ŠIKÝŘ, Martin, *Personalistika pro manažery a personalisty*, str.163.

<sup>22</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, str. 482-484.

### 3 Proces adaptace

Pojem adaptace představuje pro nového zaměstnance období, kdy se má aklimatizovat v novém prostředí, ve kterém bude vykonávat svou práci. Lze ji označit i jako proces seznamování zaměstnanců s organizací, jejími technologiemi, řády, směrnicemi a podmínkami výkonu práce. Tohoto procesu se zúčastní nejen nový zaměstnanec, je především naplánován a pod kontrolou personálního oddělení, nadřízeného, ale i spolupracovníků, kteří přijdou do každodenního kontaktu s novým pracovníkem.

Aspekty, které se u pracovníka sledují, jsou: spokojenost a osobní rozvoj u pracovníka, nebo jeho přístup k plnění potřeb a požadavků. Pro organizaci jako celek je nejdůležitější misí, aby se zaměstnanec naučil zvládat pracovní činnost co nejrychleji, a stejně tak se začlenil do pracovní skupiny. Z toho důvodu jsou prováděny pohovory.<sup>23</sup>

Cílem adaptačního procesu je překonání první fáze, kdy novému zaměstnanci přijde vše cizí a neznámé. Z toho důvodu je třeba udržet a dohlížet na postoj a vztah zaměstnance k organizaci, tak aby se ustálil na své pozici a organizace zamezila jeho časnému odchodu.<sup>24</sup>

#### 3.1 Způsob adaptace

Adaptace může být řízená nebo spontánní. Neformální neboli spontánní adaptace je prováděna na základě sociálních vlivů z okolí zaměstnance, což jsou například jeho spolupracovníci. Doporučovaná a nejvíc používaná je však adaptace řízená. Cílem řízené adaptace je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, zvýšení motivace zaměstnanců, jejich produktivity a spokojenosti nebo zamezení ztrát. Ideální je zpracovaná adaptace v písemné podobě. Ta je pomůckou nejen pro personalisty, ale i vedoucí zaměstnance a samotné nové pracovníky. Dnešním trendem velkých firem je vytvářet si adaptační program. Tyto programy se mohou lišit, jsou vytvořeny buď přímo pro všechny nově nastupující zaměstnance, nebo pro specifické skupiny. Adaptace zaměstnanců funguje na základě vzájemné kooperace mezi personalisty a vedoucími zaměstnanci čili personalisté jsou „sběrači“ veškerých informací a cílů týkající se nových zaměstnanců a nadřízení tyto informace zpracovávají a podílí se na zpracování případných plánů programu adaptace.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Srov. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 519.

<sup>24</sup> Srov. ULÍČNÁ, Štěpánka. *Adaptační plán pro nového obchodníka: Recruitment. Gnostika Consulting* [online], s. 8-11.

<sup>25</sup> Srov. DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol., *Management lidských zdrojů*, str. 143-144.

Řízenou adaptaci mají na starost následující subjekty:

- a) přímý nadřízený zaměstnanec,
- b) personalista,
- c) vedoucí organizační jednotky.

Tyto subjekty v rámci adaptačního programu kontrolují průběh a výsledky pracovní činnosti, jeho začlenění do týmu a orientaci na prostředí. Na základě toho by mu měly poskytovat i zpětnou vazbu. Personalisté především sledují, zda adaptace postupuje podle plánu. Závěrem adaptace zpracovávají tyto subjekty i závěrečné hodnocení a stanoví stupeň orientovanosti zaměstnance. Následně ředitel organizační jednotky ve spolupráci s personálním oddělením rozhodne o uplatnění adaptovaného zaměstnance a jeho budoucím pracovním rozvoji.<sup>26</sup> Komponentou adaptačního programu je již zmíněná příručka s informačními dokumenty, dále to je předběžný plán adaptace se jmény osob, na které se může nový pracovník obrátit. Zaměstnanec lze zapojit i do výcvikových programů, nebo uspořádat shledání nově přijatých pracovníků.<sup>27</sup>

Fluktuace je jedním z prvků, které úzce souvisí s adaptací. Fluktuaci lze chápat jako udržení stability zaměstnanců v organizaci a zamezení jejich neustálému přesouvání sem a tam. Může ji vyvolat například zavedení nové technologie, nebo zvyšování či snižování produkce. Dochází k ní i v případě, kdy starší zaměstnanci odchází do důchodu. Výhodné pro organizaci je i to, má-li možnost získat vhodnějšího pracovníka nebo přináší-li nový zaměstnanec do organizace iniciativu. Pro většinu pracovníků není vhodné, aby dělali tu samou práci pořád dokola, proto jsou zaměstnanci rádi, když si mohou kvalifikovat na vyšší pozice. Tyto situace patří do žádoucí fluktuace.<sup>28</sup>

Na druhé straně se vyskytuje i negativní fluktuace. Tato fluktuace může vyvolat kupříkladu nedostatečnou motivaci zaměstnanců nebo konflikty na pracovišti, špatnou organizaci práce, což způsobí narušení plynulého chodu a snížení produktivity zaměstnanců a práce.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., *Management lidských zdrojů*, str. 143-144.

<sup>27</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*, str. 133.

<sup>28</sup> Srov. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management.*, str. 79-82.

<sup>29</sup> Tamtéž.

## 3.2 Oblasti a subjekty adaptačního procesu

### 3.2.1 Oblasti procesu adaptace

Adaptace se vyskytuje především:

1. v organizaci,
2. v týmu,
3. na pracovní pozici.

Pokud je adaptace zaměřená na organizaci jako celek, soustřeďuje se pouze na všeobecné informace, a ne přímo na detaily. Sestavuje-li tedy organizace nějaký plán, týká se všech zaměstnanců, nehledě na jejich pracovní zařazení. V tomto případě je potřeba, aby se zaměstnanci soustředili na všechny podrobnosti, ať už se týkají jen určitého útvaru, skupiny nebo celé organizace. Adaptace se liší i u orientace na pracovní skupinu, kde už je třeba zaměřit se na určité rozdíly a detaily u různých pracovních pozic. Později zvolená pravidla poté platí pro celou organizační jednotku. S tím souvisí adaptace zaměřená přímo na pracovní místo. U této adaptace je potřeba mít podrobný popis charakteru práce a požadavků. Toto se nejčastěji používá u náročných pracovních míst.<sup>30</sup>

### 3.2.2 Subjekty adaptačního procesu

Účastníkem adaptace není pouze zaměstnanec nastupující do nového zaměstnání. Dalšími subjekty je personální oddělení, které má na starost průběh adaptace. Tento útvar vypracovává například plán adaptace a dohlíží na jeho zakončení, což je hodnocení zaměstnance. Třetím subjektem je bezprostřední nadřízený nebo vedoucí směny, do níž bude zaměstnanec přiřazen. Jedním z jeho hlavních úkolů je postarat o nového pracovníka a popřípadě jej motivovat k budoucímu rozvoji. Nadřízený se podílí i na závěrečném hodnocení zaměstnance. Adaptace se účastní i zaměstnanci, kteří se vrací do práce po dlouhé nemoci, po mateřské či rodičovské dovolené. Zde se může objevit nezájem pracovníků vracet se ke své práci, proto musí nadřízený projevit náklonnost vůči těmto zaměstnancům a vyhovět jejich případným nárokům. Zaměstnanci mění velmi často i pracovní umístění. Tyto okolnosti jsou například způsobeny změnou zdravotního stavu (nevhodnost chodit na noční směny, výskyt syndromu karpálních tunelů atd.), přechodem a vytvořením jiné směny anebo přechodem na jiné oddělení v rámci kariérního rozvoje. Takovéto skutečnosti se týkají i pracovních skupin, kde je usilováno

---

<sup>30</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 193.

o zapojení skupiny do nových inovací a misí organizace, aby byli zaměstnanci s těmito změnami spokojeni.<sup>31</sup>

### 3.3 Den nástupu

Celý proces adaptace zaměstnance začíná ve většině případů nástupním dnem. Nejčastěji v den nástupu by měl nový zaměstnanec být seznámen s pracovním řádem, ale také objasněn práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele. Dále musí být seznámen s předpisy BOZP, ostatními právními a vnitřními předpisy organizace, popřípadě kolektivní smlouvou.<sup>32</sup> Dalším krokem je seznámení zaměstnance s organizací tedy, na kterém oddělení bude pracovat a kdo je jeho bezprostřední nadřízený a spolupracovníci. Nemělo by se opomenout zmínit i poučení zaměstnance o sociálně hygienických podmínkách při výkonu práce, jako je přidělení skříňky, pozice záchodů a umývárny nebo kdy mu náleží pauza na občerstvení. První den má být zaměstnanci sdělen plán jeho adaptace a přidělen interní školitel, který bude mít na starost nutnou instruktáž a kontrolu pracovníka na počátku adaptačního období. Na závěr tohoto dne je nový zaměstnanec odveden na místo výkonu své práce, jsou mu předány důležité pomůcky a materiál k pracovnímu výkonu a současně jsou mu stanoveny první pracovní úlohy. Neměla by chybět i motivace, vyjádření podpory a popřát mu úspěchy do budoucna.<sup>33</sup> Novým pracovníkům lze při úvodním školení předat i informační složku, která slouží jako příručka. V tomto manuálu je například firemní řád, normy a směrnice, informace o zaměstnaneckých benefitech, mapa organizace a tak dále.<sup>34</sup>

### 3.4 Adaptační plána a období adaptace

Adaptační plán se u každého nového zaměstnance liší. Přihlíží se zejména na náročnost pracovní pozice. Záleží také na věku zaměstnance a jeho dosavadnímu vzdělání a praxi. Celkový přehled plánu by měl odpovídat vidině zaměstnance.<sup>35</sup>

Plán obsahuje seznam předpokladů, které má zaměstnanec na konci období splňovat, ale i předpokládanou dobu, po kterou bude adaptace probíhat. Nesmí chybět jméno zaměstnance, popřípadě název pozice a jméno osoby odpovědné za školení. Dobře stanovený plán pomůže personálnímu útvaru nebo nadřízenému pracovníkovi rozhodnout, zda je zaměstnanec úspěšně

---

<sup>31</sup> Srov. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 521-523.

<sup>32</sup> Srov. Zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce*.

<sup>33</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 189-191.

<sup>34</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., *Management lidských zdrojů*, str. 138-142.

<sup>35</sup> Srov. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 520-525.



adaptován a v organizaci si jej ponechají, anebo pro ně není užitečný a dojde k ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Ve většině případů dochází i k ovlivnění rozhodnutí týkající se stanoveného mzdového tarifu.<sup>36</sup>

Všechny individuální plány mohou mít různou podobu. Některé jsou stručně sepsané jen v bodech, další jsou konkrétně popsané a vysvětlené krok po kroku. Pro nového zaměstnance je nemožné přijmout veškeré informace naráz nebo v krátkém období. Informace se mu musí poskytovat zvolna a ujistit se, zda je mu vše jasné. Obzvláště ústní informace by se měly zaměstnancům podávat po částech a na základě určitých předností. Adaptace je také neúčinná provádí-li se jen prostřednictvím tištěných materiálů a pomůcek. Součástí plánu by měly být i předpokládané pohovory týkající se hodnocení zaměstnanců, kde se zjišťuje, jak zaměstnanec zvládá jednotlivé části adaptace, jak reaguje na přibývajícím pracovní úkoly, povinnosti a vyskytující se problémy nebo jak přispívá k vytváření mezilidských vztahů v týmu a na pracovišti.<sup>37</sup> Vytváření adaptačních plánů má i své výhody. Takto investovaný čas nám přinese snížení fluktuace, méně problémů do budoucna a zjištění postojů zaměstnance, které nejsou odpovídající pro organizaci.<sup>38</sup>

Adaptace by měla být rozvržena do delšího období, a ne provedena svižně během jednoho dne. Každý adaptační plán je naplánován na různé časové období, což ve většině případů závisí na povaze pracovní pozice.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Srov. PILAŘOVÁ, Irena, *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*, str.71.

<sup>37</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 199-200.

<sup>38</sup> Srov. ULÍČNÁ, Štěpánka. *Adaptační plán pro nového obchodníka: Recruitment. Gnostika Consulting* [online], s.8-11.

<sup>39</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 199-200.

## 4 Ukončení procesu adaptace

### 4.1 Cíl adaptace

Na cíl adaptace se můžeme dívat jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Hlavním úkolem procesu z hlediska nového pracovníka je, aby co nejlépe a nejrychleji splňoval požadavky, které jsou od něj požadované. Také aby měl přehled o aktuálním děním v organizaci a integroval se v mezilidských vztazích v týmu a pracovišti. Neměla by chybět jeho představa o pracovním růstu a měl by být motivován.<sup>40</sup> Cílem organizace je již zmíněné co nejrychlejší začlenění zaměstnance, orientace v pracovních úkolech a zvýšení produktivity práce. K tomu jim mají pomoci již řečené adaptační programy. Funkcí těchto programů je podání detailního přehledu o organizaci, které novým pracovníkům pomůže náležitě pochopit jejich pracovní povinnosti. Navíc napomáhá k vylepšení firemní kultury.<sup>41</sup>

Po ukončení adaptačního plánu, který je u jednotlivých profesí stanoven na různou délku, bývá provedeno závěrečné hodnocení nového zaměstnance. V hodnocení se jeho vedoucí nebo personalista zaměří především na zaměstnancův dosavadní provedený výkon a další plány nebo profesní rozvoj do budoucna.<sup>42</sup> Při zakončení adaptačního procesu dosáhne nový pracovník určité adaptovanosti. Adaptovanost lze chápat jako získané kvalifikované znalosti a také integrace do společenských vztahů na pracovišti. Tyto informace se získávají při závěrečném rozhovoru a dokládají především fakta, o tom, jak je zaměstnanec spokojený s prací a jeho začleněním do vztahů s kolegy, ale i s organizací. Výsledek těchto hodnocení napomáhá personálnímu útvaru k vylepšování adaptace.<sup>43</sup>

### 4.2 Hodnocení adaptace

Pro každého zaměstnance je hodnotící proces citlivou záležitostí. Zaměstnanci nevědí, co mají očekávat a většinou mají obavy především z kritiky. Před uskutečněním hodnocení zaměstnance se doporučuje, aby si nadřízený pracovník nebo ten, který bude hodnotit, stanovil kritéria hodnocení. Tyto kritéria jsou využitelná jako ukázka toho, zda došlo ke splnění cílů a požadavků nebo při posuzování vyššího vzdělávání či kariéerního růstu zaměstnance. Kritéria by měla být přizpůsobena náročnosti pracovní pozice a pracovního výkonu. Efektivnosti

---

<sup>40</sup> Srov. VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení.*, str. 304-307.

<sup>41</sup> Srov. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení.*, str. 520-525.

<sup>42</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 200.

<sup>43</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., *Management lidských zdrojů*, str. 144.

hodnocení závisí na volbě metody měření. Dalším ze způsobů hodnocení je sepsání pracovního posudku, kde nadřízený pracovník napíše ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance, charakteristiku jeho vlastností a slabých či silných stránek. Další metodou je stanovení posuzovací stupnice. Tato metoda je založená na hodnocení jednotlivých kritérií a je následně vyjádřena buď slovně, číselně nebo graficky, nikoliv popisem. Příkladem u číselného vyjádření je oznámkování jednotlivých charakterů, ze kterého je pak stanovena výsledná hodnotící známka. Mezi metody hodnocení lze zařadit i hodnocení kritických situací a hodnotící rozhovor. Hodnocení kritických situací souvisí se sledováním pracovních činností, které mají velký vliv na úspěšnou realizaci pracovního výkonu. Nevýhodou této metody je časová obtížnost.<sup>44</sup>

Do metod hodnocení lze zařadit i hodnocení dle vymezených cílů. Tato metoda se nejčastěji využívá při hodnocení vedoucích zaměstnanců a specialistů. Pro tento způsob hodnocení je důležité mít stanovené reálné a měřitelné cíle. Hlavním účelem tohoto hodnocení je prověření, zda zaměstnanec postupuje podle plánu a vytváří podmínky pro ostatní zaměstnanci, aby došlo ke splnění daných úkolů. Je-li potřeba, měl by být zaměstnanec informován o potřebných opatřeních pro efektivnější pracovní výkon, které povedou ke splnění cílů nebo dochází ke stanovení nových cílů.<sup>45</sup>

Cílem hodnocení z pohledu nového zaměstnance je především získání zpětné vazby týkající se výkonu pracovní činnosti. Dále je to získání představy o možném budoucím osobním růstu a eventuálně možnost probrat s nadřízeným potenciální zaměstnancovi dotazy.<sup>46</sup>

### **4.3 Hodnotící rozhovor**

Již zmíněné závěrečné hodnocení probíhá ve většině případů v podobě rozhovoru mezi hodnoceným zaměstnancem a jeho nadřízeným. Takový rozhovor by měl být předem připraven, a to ze stran obou účastníků, protože může dojít k výměně názorů, na které nebudou účastníci umět odpovědět.<sup>47</sup>

Součástí rozhovoru je posouzení dosavadního výkonu zaměstnance, projednání negativních činitelů a přístupu zaměstnance k pracovním činnostem. Dále je vhodné se zaměřit na budoucí plány související se zlepšováním výkonu, soustředit se na kariérní růst a zvyšování

---

<sup>44</sup> Srov. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, str. 526-531.

<sup>45</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 219.

<sup>46</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*, str. 148.

<sup>47</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 225-226.

potenciálu zaměstnance. Během hodnotícího rozhovoru je třeba dát hodnocenému zaměstnanci prostor k vyjádření. Nemělo by se začínat kritikou, ale pochvalou. Kritizovat zaměstnance by se mělo jen způsobem povzbuzením k lepšímu výkonu, neopomenout dostatečnou motivaci a pobízet k vlastnímu (osobnímu) ohodnocení.<sup>48</sup> Měl by mít formální strukturu, protože neformální rozhovory týkající se hodnocení probíhají především v průběhu adaptace. Výsledkem hodnocení je dohoda zaměstnance s nadřízeným o následujícím rozvoji, které bude potřebovat případné další vzdělávání nebo o odměnách. Na základě těchto hodnocení dochází k obvykle k prodloužení pracovní smlouvy ať už na dobu neurčitou, nebo jen na další období.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Srov. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, str. 225-226.

<sup>49</sup> Srov. ŠIKÝŘ, Martin, *Personalistika pro manažery a personalisty*, str. 116.

## 5 Metodika práce

Bakalářská práce je pojatá jako práce přehledová. Metodika práce je založena na procesu tzv. scoping review, které se skládá ze systematické rešeršní strategie, metod studia dokumentů a analýzy dat z vyhledávaných textů pomocí obsahové analýzy. Scoping review je založeno na popisu přehledu zadaného tématu. Scoping studie se prvotně soustředí na stanovený cíl nebo výzkumnou otázku. Podstatou scoping review je průzkum literatury, která souvisí s daným cílem a výzkumnou otázkou.<sup>50</sup>

Prvním krokem při zpracování metody scoping review bylo stanovení klíčových slov, které byly stanoveny operacionalizací cíle této práce. Pro zpracování rešerše byla zvolena především elektronická databáze Google Scholar, ale také vyhledávání literatury v knihovnách. Klíčová slova jsem si nejprve stanovila v obecnější formě: modely adaptace, typy modelů adaptace, různé profese a plán adaptace; adaptation models, types of adaptation models, different professions, adaptation plan. Pomocí těchto výrazů nebylo vyhledávání příliš úspěšné. Proto jsem následně vymezila klíčová slova, která byla pojaty v užší formě ve vztahu k cíli práce. Jsou jimi:

- adaptace zaměstnanců,
- noví zaměstnanců,
- proces adaptace,
- adaptační plán,
- typy adaptace,
- různé profese,
- personální management,
- personální činnosti,
- den nástupu,
- employee's orientation (adaptation),
- new employees,
- adaptation process,
- adaptation plan,
- types of adaptation,
- different professions,
- human resources management,
- personnel activities,
- first day of work.

Většina těchto klíčových pojmů byla použita v české i anglické podobě. V anglické podobě byla adaptace spíše definována jako ‚orientation‘ nikoliv ‚adaptation‘, což bylo pro následné zkoumání velmi užitečné zjištění. V databázi Google Scholar jsem především používala anglické pojmy a blízká synonyma těchto pojmů, jelikož česká klíčová slova se ve většině případů nacházela v kvalifikačních pracích studentů, které jsem vyřazovala. Záměrem při

---

<sup>50</sup> Srov. PETERSON, Jessica, Patricia F. PEARCE, Laurie Anne FERGUSON a Cynthia A. LANGFORD. *Understanding scoping reviews*. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners* [online], str. 12-13.

vyhledávání bylo, aby se klíčová slova nacházela kdekoli v textu, a nikoliv pouze v názvu zdroje nebo abstraktu.

Po určení konečných klíčových výrazů bylo nalezeno několik stovek článků a knižních publikací. Z těchto zdrojů následně vyšlo 80 výsledků, které jsem třídila podle těchto kritérií: podle jejich názvu a abstraktu a vyřadila ty, které nesouvisely se stanoveným cílem a řešenou problematikou a také jsem vyřadila články, které byly nedostupné v plném textu. Dále jsem vyřadila i ty zdroje, jejichž rok vydání byl starší než 2000, protože zdroje se starším datem nepopisují současnou situaci, což by mohlo být zavádějící. Adaptace se v čase vyvíjí, proto jsem chtěla poukázat na současný stav a aktuální trendy.

Ve výsledku jsem dospěla ke třiceti knihám, článkům a jiným příspěvkům. Příspěvky jsem posléze systematicky rozdělila podle: data, kdy byly zdroje publikovány; jejich země vydání a typu publikace.

## 5.1 Přehled výsledků scoping review

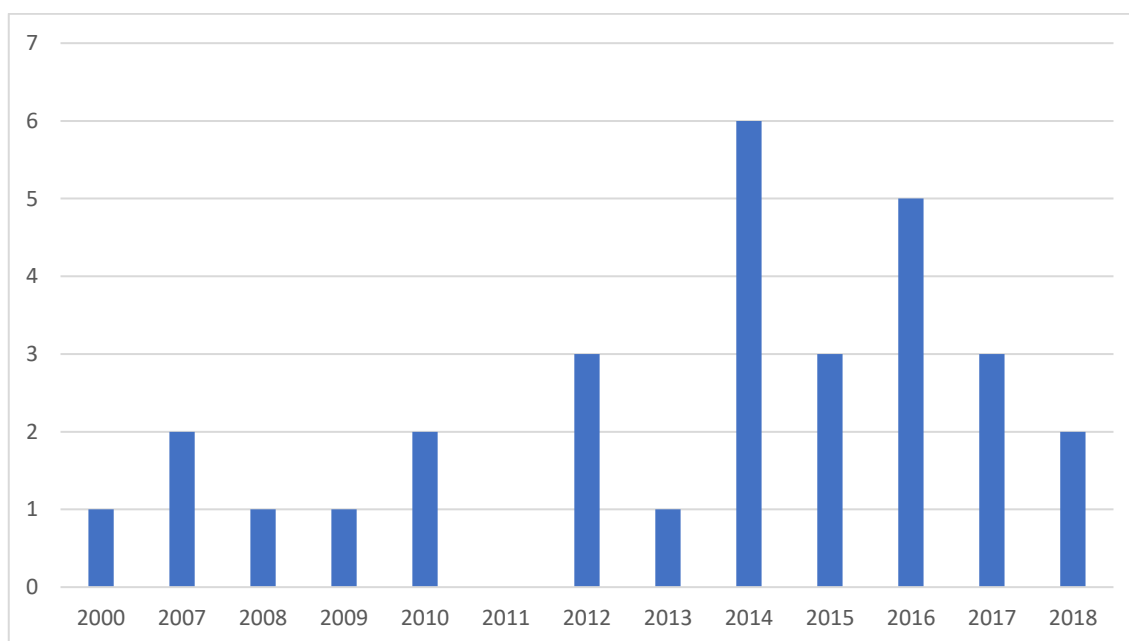
*Tabulka č. 1 - Rozdělení publikací podle data*

<b>NÁZEV</b>	<b>ROK</b>
Moderní personální management	2000
Management lidských zdrojů	2007
Psychologie a sociologie řízení	2007
Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku	2008
Creating an Effective New Employee Orientation Program	2009
Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu	2010
Personální činnosti a metody personální práce	2010
Metodika adaptace nových zaměstnanců	2012
Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky	2012
The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers	2012
Adaptační plán pro nového obchodníka	2013
Good Practices of Integration for New Employees in Romanian Organizations	2014
Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá	2014
Adaptační proces z hlediska personální práce	2014
Výběr nových zaměstnanců a jejich adaptace v organizaci	2014

Adaptation of Employees in the Organization and its Importance in Terms of Human Resource Management	2014
Employee Training Needs More than a Script	2014
Human Resources Management	2015
Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy	2015
Základní činnosti v personálním řízení	2015
Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study	2016
Leadership & Management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů	2016
Personalistika pro manažery a personalisty	2016
Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry	2016
Personalistika v řízení školy	2016
Adaptační období pro začínající učitele: zahraniční přístupy a návrhy řešení	2017
HR's Vital Role in How Employees Spend Their Time, Talent, and Energy	2017
Influence of Psychological Adaptation of Employees on their Inclusion in a New Lifestyle	2017
Employee Orientation: Keeping New Employees on Board	2018
Zákoník práce	2018

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Graf č. 1 - Nalezené publikace v daném období*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu vyplývá, že zájem o řešenou problematiku adaptace zaměstnanců se mírně zvyšuje, ale i kolísá, avšak mezi lety 2000 a 2007 bylo nalezeno jen pár výsledků, které ale neodpovídaly mým kritériím, anebo to byly knihy, které již měli aktualizované či rozšířené vydání. Nejvíce se o této problematice projednává v letech 2014, kdy se počet zdrojů zvýšil a bylo nalezeno 6 článků a v roce 2016, kdy byl na dané téma objeven jeden článek a čtyři knihy. Naopak nebyla nalezena žádná publikace z roku 2011.

*Tabulka č. 2 - Rozdělení publikací podle země původu*

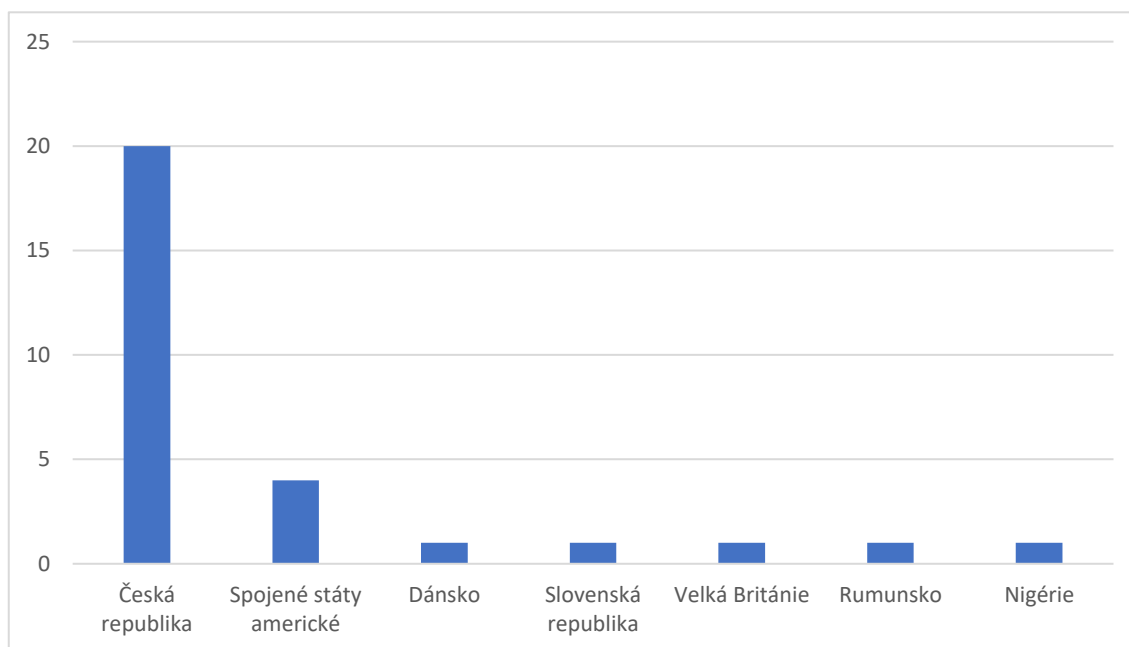
<b>ČESKÁ REPUBLIKA:</b>
Moderní personální management
Management lidských zdrojů
Psychologie a sociologie řízení
Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku
Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu
Personální činnosti a metody personální práce
Metodika adaptace nových zaměstnanců
Adaptační plán pro nového obchodníka
Zákoník práce
Leadership & Management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů
Personalistika pro manažery a personalisty
Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry
Personalistika v řízení školy
Adaptační období pro začínající učitele: zahraniční přístupy a návrhy řešení
Influence of Psychological Adaptation of Employees on their Inclusion in a New Lifestyle
Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá
Adaptační proces z hlediska personální práce
Výběr nových zaměstnanců a jejich adaptace v organizaci
Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy
Základní činnosti v personálním řízení
<b>SPOJENÉ STÁTY AMERICKÉ:</b>
Employee Orientation: Keeping New Employees on Board
Creating an Effective New Employee Orientation Program
Employee Training Needs More than a Script



HR's Vital Role in How Employees Spend Their Time, Talent, and Energy
<b>VELKÁ BRITÁNIE:</b>
Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky
<b>SLOVENSKÁ REPUBLIKA:</b>
Adaptation of Employees in the Organization and its Importance in Terms of Human Resource Management
<b>RUMUNSKO:</b>
Good Practices of Integration for New Employees in Romanian Organizations
<b>NIGÉRIE:</b>
Human Resources Management
<b>INDIE:</b>
Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study
<b>DÁNSKO:</b>
The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Graf č. 2 - Země původu nalezených publikací*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu je patrné, že problematika je nejvíce řešena v České republice. Dále tomuto tématu věnují pozornost autoři ze Spojených států amerických. Ostatní z uvedených zemí jsou ve většině případů univerzitní příspěvky nebo články z odborných časopisů. Neočekávané jsou

kupříkladu články z Rumunska, Indie a Nigérie. V těchto člancích je především projednáváno o tom, jak adaptace nových zaměstnanců funguje a jak ji noví zaměstnanci vnímají v tamních organizacích.

Jelikož jsem pro vyhledávání použila především databáze Google Scholar, je většina výsledků původem z České republiky. V případě, kdybych využila databází jako jsou kupříkladu Web of Science nebo Scopus byly by výsledky především ze zahraničních zemí. Každopádně mým záměrem bylo zjistit, jak tento proces funguje zejména v České republice. Ve výsledku bylo shromážděno 18 článků a 11 knižních publikací – viz Tabulka č. 3.

*Tabulka č. 3 - Rozdělení výsledků podle typu publikace*

Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku	
Hana Lorencová	článek
Creating an Effective New Employee Orientation Program	
Karen Wallace	článek
Employee Orientation: Keeping New Employees on Board	
Judith Brown	článek
Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu	
Alice Reissová	článek
Adaptační plán pro nového obchodníka	
Štěpánka Uličná	článek
Good Practices of Integration for New Employees in Romanian Organizations	
Nicoleta Valentina Florea	článek
Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá	
Stanislav Loskot	článek
Adaptační proces z hlediska personální práce	
Radomíra Kodetová	článek
Výběr nových zaměstnanců a jejich adaptace v organizaci	
Jana Hrdličková	článek
Adaptation of Employees in the Organization and its Importance in Terms of Human Resource Management	
Jaroslav Nekoranec, Lenka Nagyová	článek
Employee Training Needs More than a Script	
Andy Molinsky	článek

Human Resources Management	
Leke Oke	článek
HR's Vital Role in How Employees Spend Their Time, Talent, and Energy	
Eric Garton	článek
Influence of Psychological Adaptation of Employees on their Inclusion in a New Lifestyle	
Mariyana Nykyforchyn	článek
The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers	
Karina Nielsen a Johan Simonsen Abildgaard	článek
Psychologie a sociologie řízení	
Eva Bedrnová, Ivan Nový	kniha
Personální činnosti a metody personální práce	
Renata Kociánová	kniha
Leadership & Management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů	
Irena Pilařová	kniha
Personalistika pro manažery a personalisty	
Martin Šikýř	kniha
Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry	
Marie Zítková, Andrea Pokorná, Erna Mičudová	kniha
Personalistika v řízení školy	
Martin Šikýř, David Borovec, Irena Trojanová	kniha
Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy	
Michael Armstrong, Stephen Taylor	kniha
Management lidských zdrojů	
Zuzana Dvořáková	kniha
Moderní personální management	
Marie Mayerová, Jiří Růžička	kniha
Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky	
Josef Koubek	kniha
Základní činnosti v personálním řízení	
Dana Bernardová	skripta
Metodika adaptace nových zaměstnanců	
Josef Šamánek	výstup z projektu

Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study	
M. Srimannarayana	empirická studie
Adaptační období pro začínající učitele: zahraniční přístupy a návrhy řešení	
Tomáš Janík, Radka Wildová, Klára Uličná, Eva Minaříková, Miroslav Janík, Jana Jašková, Barbora Šimůnková	teoretická studie
Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z daného výběru publikací se této problematice věnují různí autoři. V případě článků, není případ, kdy by se autor opakoval. Ani u knižních vydání není opakování autorů příliš časté.

*Tabulka č. 4 - Počet výsledků podle typu publikace*

Článek	15
Kniha	10
Školní skripta	1
Výstup z projektu	1
Teoretická studie	1
Empirická studie	1
Legislativní norma	1

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5.2 Rozbor výsledků scoping studie

*Tabulka č. 5 - Rozlišení problematiky jednotlivých výsledků zkoumání*

<b>Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku</b>
Z tohoto článku vyplývá, jak agenturní zaměstnanci zvládají proces adaptace. Adaptace bývá obvykle doprovázena nervozitou a autorka poukazuje i na to, jak by měla být spokojenost zaměstnanců chápána, jaké jsou typy spokojenosti a co je nejvíce spojováno s ovlivněním spokojenosti.
<b>Creating an Effective New Employee Orientation Program</b>
Autorka se nejdříve zaměří na definici adaptace, kde ji následně doplňuje praktickými příklady zaměstnance knihovny, tedy jak probíhá jeho začlenění do kolektivu, jak si jej jako zaměstnance udržet a na jaké další nedostatky si dát pozor.

<b>Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu</b>
Controlling je podstatnou součástí personální práce a slouží jako nástroj k hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců lze rozvrhnout podle toho, zda hodnotí výkon nebo se zaměří na budoucí rozvoj a růst. Dále se na příkladech dozvíme, jakými metodami je možno hodnocení provádět a jak se připravit nebo co nedělat u hodnotícího rozhovoru.
<b>Metodika adaptace nových zaměstnanců</b>
Součástí tohoto projektu je představa o adaptačním programu a cíli adaptace týkající se zaměstnanců městského úřadu. Představu o adaptačním plánu těchto zaměstnanců lze získat na popsaném seznamu jednotlivých fází adaptačního plánu.
<b>The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers</b>
Tento článek je zaměřen na vývoj a adaptaci dělníků a zaměstnanců pracujících manuálně v oboru řemeslných činností. Řeší se zde nejen metody a opatření pro vytváření pracovních míst pro tyto zaměstnance, ale také zjišťování spokojenosti s prací.
<b>Adaptační plán pro nového obchodníka</b>
Autorka se orientuje v oblasti cílů adaptačního procesu a definuje systém adaptačního programu pro zaměstnance ve finančních institucích. Popisuje, ve kterých situacích dochází k mrzutosti a neshodám u nových zaměstnanců, ale také jak adaptační plán zakončit a vyhodnotit.
<b>Good Practices of Integration for New Employees in Romanian Organizations</b>
Tento článek popisuje, jaké zkušenosti je potřeba mít při adaptaci nových zaměstnanců v rumunských organizacích. Také se podotýká, jaké metody při adaptaci nových zaměstnanců lze provádět a jaké jsou jednotlivé činnosti procesu. Tyto fakta líčí na základě provedeného benchmarking modelu.
<b>Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá</b>
Autor definuje cíle adaptačního procesu, subjekty a objekty adaptace. Hlavním poznatkem je to, co ovlivňuje adaptační období.
<b>Adaptační proces z hlediska personální práce</b>
Pojednává o typech adaptace a možnostech výskytu neshod. Dále zjišťujeme, co vše by měla příručka pro nového zaměstnance obsahovat a jak její obsah souvisí s právními předpisy.

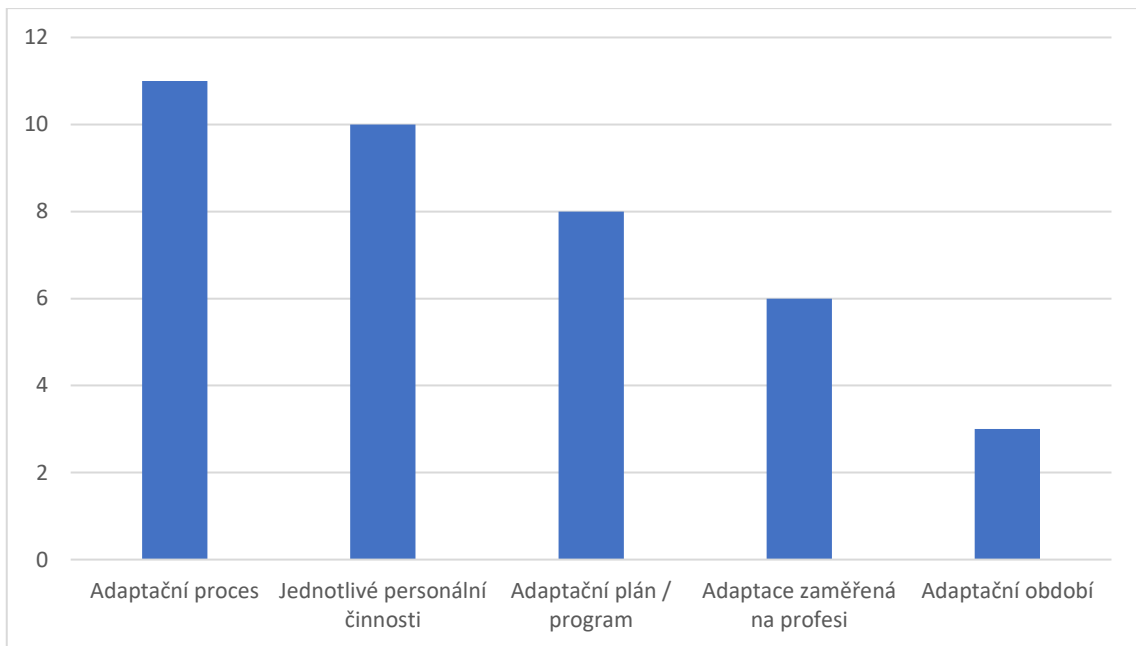
<b>Výběr nových zaměstnanců a jejich adaptace v organizaci</b>
Autorka se zde zaměřuje na přijímání a adaptaci zaměstnanců v knihovnách. Ze článku vyplývá, že veškeré organizace neohledně na velikost by se měly zabývat managementem personální práce, především ty organizace, které poskytují služby občanům.
<b>Adaptation of Employees in the Organization and its Importance in Terms of Human Resource Management</b>
Autoři vymezují, jak provádět efektivní adaptaci nových zaměstnanců. Také zde zmiňují pracovní a sociální adaptaci anebo popis adaptačního programu.
<b>Employee Training Needs More than a Script</b>
Vedoucí zaměstnanci nebo manažeři, kteří vedou adaptaci nových zaměstnanců a používají k tomu připravený návod ve většině případů selžou. Organizace mohou nabídnout demonstrace situací, které s největší pravděpodobností nastanou a následně učit nové zaměstnance, jak na tyto situace reagovat.
<b>Human Resources Management</b>
Tento článek z nigérijské univerzity podotýká, co je a jak řízení personálního managementu vypadá. Autor popisuje činnosti HRM a nejvíce se zacílí na nábor, výběr, zpětnou vazbu anebo trendy v tomto oboru.
<b>Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study</b>
Tato studie popisuje, jak noví zaměstnanci vnímají nástup do velkých indických firem. Na základě průzkumu poznatků několika firem se dostáváme k závěru, jak by měl adaptační program vypadat.
<b>Adaptační období pro začínající učitele: zahraniční přístupy a návrhy řešení</b>
Tato studie popisuje, jak se noví zaměstnanci cítí a jak vnímají rozjezd své kariéry. Rovněž se zabývá podobou adaptačního období v zahraničních zemích a v České republice a také klasifikuje rozdíly v procesu adaptace u tohoto povolání.
<b>HR's Vital Role in How Employees Spend Their Time, Talent, and Energy</b>
V dnešní době je lidský kapitál jeden z nejvzácnějších zdrojů. Tento kapitál je měřitelný z hlediska času, energie a dovedností.
<b>Influence of Psychological Adaptation of Employees on their Inclusion in a New Lifestyle</b>
Autorka objasňuje rozdíly mezi jednotlivými druhy adaptace. Zároveň se zaměří na psychologickou a sociální adaptaci a její vlivy na adaptační proces.

## Employee Orientation: Keeping New Employees on Board

Nejdříve je poznamenáno, co je vlastně účelem adaptace. Nehledě na to, jak dlouhé je adaptační období nebo jak vypadá adaptační program, organizace by měla dávat novým zaměstnancům najevo, že chtějí, aby se vrátili.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Graf č. 3 - Oblast zaměření nalezených článků



*Zdroj: vlastní zpracování*

Většina z nalezených článků a obdobných zdrojů definuje adaptační proces, někteří autoři jej uvádějí i na příkladech, tedy s ukázkou nějakého povolání. Dále autoři specifikují i personální činnosti, což jsou kupříkladu nábor a výběr, přijímání nových zaměstnanců, cíle adaptace, personální hodnocení a tak dále. Adaptační plán anebo program jsou definované nebo popsány jednotlivé činnosti adaptace, jak následují po sobě, popřípadě jak jsou zakončeny. Oblast úzce souvisí i s adaptačním procesem, jen je podrobněji popsána. Této oblasti se věnuje téměř polovina nalezených článků.

## 6 Proces adaptace nových zaměstnanců ve vybraných oborech

Existují povolání, u kterých se procesu adaptace nevěnuje příliš velká pozornost, i když by měla. Proces adaptace se u jednotlivých profesí mění, protože záleží na definici pracovní pozice, jejich požadavcích a dalších důležitých poznacích.

Například u nových zaměstnanců přijatých na městský úřad by měl personalista mít pro nového pracovníka připravené pracovní místo, vybavení (př. telefon, emailová adresa, a podobně), proběhne BOZP školení a taktéž mu předloží adaptační plán. Plán by měl obsahovat například cíle celého procesu, dále v průběhu programu by se měli vedoucí zaměstnanci ujistit, zda pracovník všemu rozumí. Délka adaptačního programu odpovídá zkušební době a je možné určit i školitele, který bude na nového zaměstnance dohlížet.<sup>51</sup>

### 6.1 Adaptace nových zaměstnanců ve finančních institucích

Jako každý nový zaměstnanec má nástupní den plný informací a důležitých faktorů. V první den se seznámí nejen se svými kolegy, firemními řády, ale také si stanoví své budoucí cíle a dovednosti, které je třeba pro tuto pozici mít a naučit se. Na začátku adaptačního procesu obchodníka, bude mít pracovník k dispozici pracovní pomůcky a kolegu, který mu bude ve stádiu zaškolení nápomocen a bude mu poskytovat zpětnou vazbu. Během prvního týdne je pro nového obchodníka nejdůležitější se naučit, jak se správně chovat k zákazníkům a jak vést obchodní jednání. Na závěr prvního týdne by měl být zaměstnanec schopen vědět jaká je struktura organizace a její mise a vize, poznat své kolegy a umět zacházet s firemním softwarem. Během prvního měsíce zaměstnání je pro něj nejdůležitější zaznamenat, že si své nové znalosti zdokonalil, společně se svým nadřízeným pohovoří o plnění pracovních cílů a je-li spokojen se svým výdělkem. Tento proces se opakuje i následující měsíc. Po třech měsících se bude zjišťovat, zda nový zaměstnanec plní své pracovní povinnosti podle plánu a adaptovali se dobře mezi svými kolegy a v týmu. Následně bude pozván na pohovor s nadřízeným a personalistou, kde projednají zaměstnancův rozvoj a dosavadní profesní pokrok. Nakonec rozhodnou je-li zaměstnanec kvalifikovaný natolik, aby byl schopen provádět obchodní

---

<sup>51</sup> Srov. ŠAMÁNEK, Josef. *Metodika adaptace nových zaměstnanců: Výstup z projektu: Otevřený úřad – efektivní řízení lidských zdrojů na MěÚ Slaný*. Královské město Slaný [online].



činnost. V následujících obdobích bude se zaměstnancem proveden další pohovor pro ujištění a určení jeho kariérního rozvoje.<sup>52</sup>

## **6.2 Adaptace nových zaměstnanců ve školství**

Ve školství je v první řadě podstatné určit, kdo je vlastně personalista, nebo kteří pracovníci se podílejí na personálních činnostech.<sup>53</sup> Ve školství existují dva typy adaptace. Adaptace může probíhat spontánně, na základě vlivů pracovního prostředí a sociálních vztahů nebo probíhá pod vedením zkušeného kolegy.<sup>54</sup>

Proces adaptace probíhá prostřednictvím zpracovaného adaptačního programu, který musí zabezpečit informovanost, začlenění nového zaměstnance do kolektivu a odborné zaškolení. Poučení nového zaměstnance o nejdůležitějších informacích provede personalista. Mezi tyto informace patří kupříkladu pracovní řád, BOZP, práva a povinnosti, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje a tak dále. Přísun informací se ve většině případů provádí v rámci ústního pohovoru, písemně anebo prostřednictvím balíčku. Negativem ze strany nového zaměstnance ve školství je nápor, což znamená že ihned po nástupu do zaměstnání je pracovník vystaven požadavkům této profese. Před zahájením adaptace je třeba vytvořit vhodný adaptační program, který je vytvořen na základě potřeb nového zaměstnance, organizace jako celku, ale také z aktuálních poměrů. Adaptační program obsahuje okruh vzdělávání, vývoje osobnosti žáků, seberozvoj a další oblasti. Mezi tyto okruhy patří například příprava do výuky, komunikační schopnosti učitele nebo jednání s žáky a rodiči. Adaptace probíhá pomocí přiděleného školitele, následnými inspekcemi a rozhovory týkajícími se postupu výuky ve vyučovacích hodinách, což slouží nejen k zhodnocení odvedené práce, ale i k osvojení nových dovedností, jak svůj výkon zlepšit.<sup>55</sup>

## **6.3 Adaptace nových zaměstnanců v oboru ošetrovatelství**

V tomto oboru je důležitým nástrojem adaptačního procesu součinnost a soulad odborných znalostí a zkušeností se získanou praxí, kde je třeba brát v úvahu i pracovní podmínky na pracovištích. Základem efektivní adaptace je zde dobře naplánovaný adaptační program a plán.

---

<sup>52</sup> Srov. ULÍČNÁ, Štěpánka. *Adaptační plán pro nového obchodníka: Recruitment*. Gnostika Consulting [online], s. 8-14.

<sup>53</sup> Srov. ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, *Personalistika v řízení školy*, str. 15.

<sup>54</sup> Srov. ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, *Personalistika v řízení školy*, str. 93-97.

<sup>55</sup> Tamtéž.

Podstatou těchto plánů je podrobný popis pracovní pozice, na kterou noví zaměstnanci nastoupí. Jejich struktura záleží na specifčnosti a náročnosti činností na pracovišti. Tento popis má zaměstnancům znázornit, co je od nich v adaptačním období očekáváno, tedy to, čeho musí dosáhnout, co má znát, ale i jaké způsoby vystupování jsou charakteristické na daných pracovištích. Součástí toho je i vytváření záznamových listů, do kterých si noví pracovníci zapisují jejich dosavadní výsledky. Tyto výsledky bývají v praxi potvrzovány vedoucím zaměstnancem nebo zaměstnancem, který na nového pracovníka dohlíží. Adaptační plán dále obsahuje i odbornou literaturu k nastudování, pracovní normy a řády, a nakonec i předpoklady ke splnění adaptačního procesu. K tomu, aby proces adaptace probíhal úspěšně by měla docházet k důležitému předávání informací jak písemně, tak ústně, především z důvodu výskytu nejasností.<sup>56</sup>

První fází procesu je seznámení nového pracovníka s organizační kulturou, pracovištěm, kolegy a tak dále. Tímto ho ve většině případů provede personalista nebo vedoucí zaměstnanec. Na základě toho mu poskytne informační příručku, ve které je případně již zmíněný popis pracovní pozice, seznámí ho s pracovními podmínkami nebo organizačními normami. Dále v první fázi začíná i praktický výcvik, tudíž by měli probíhat i pohovory, nebo by měla být novému zaměstnanci sdělena určitá zpětná vazba. Druhá fáze je zaměřena hlavně na dosažení nových zkušeností a vytváření pevných vztahů se spolupracovníky. V této fázi se objevují činnosti jako společné směny, rotace práce a další vzdělání, ale dochází i k dalším pohovorům s novými zaměstnancem. Ve třetí fázi adaptačního procesu je od pracovníka očekáváno, že se stal členem pracovní skupiny, aktivně se podílí na pracovních činnostech a je seznámen s očekávanými cíli organizace. Je zde očekáváno, že nový zaměstnanec má již dostatek odborných znalostí a dovedností a zkušeností s dostatečnou délkou praktického výcviku. Na základě toho dochází k ukončení adaptačního procesu, kde nejdůležitější je to, aby nový pracovník byl schopen efektivně zvládat činnosti a cíle, které byly v počáteční fázi a v průběhu procesu vymezeny.<sup>57</sup>

#### **6.4 Adaptace nových zaměstnanců v knihovnách**

Zde je výběr nového zaměstnance považován jako nejdůležitější personální činnost, jelikož vybere-li se ne příliš vhodný zaměstnanec, bude se následně muset investovat hodně času

---

<sup>56</sup> Srov. ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ, *Vedení nových pracovníků v ošetřovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*, str.14-25.

<sup>57</sup> Tamtéž.

i peněz do jeho dalšího zaškolení a přípravy. Na pracovní pozice v tomto oboru má menší negativní vliv i fluktuace. Proces získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců probíhá obdobně jako u jiných oborů. Nejdříve dochází ke specifikaci pracovní pozice, na kterou následně knihovny vyhlásí výběrové řízení. Také vybírají jak z interních, tak z externích pracovních zdrojů. Personalista společně s nadřízeným zaměstnancem vytvoří konkrétní popis pracovní pozice se všemi požadavky a dalšími důležitými informacemi. Následně po rozřídění všech uchazečů, což provádí opět personální oddělení, dochází k určitému předvýběru, kde jsou vybraní uchazeči kontaktováni a jsou pozváni k pohovoru. Pohovor má na starost vedoucí zaměstnanec. Jakmile vybere nejvhodnějšího uchazeče, sdělí to na personálním oddělení, a personalisté kontaktují ostatní kandidáty a oznámí jim výsledek výběrového řízení.<sup>58</sup>

V tomto oboru je délka adaptace stanovena na období zkušební doby, tedy tři měsíce. Hlavním cílem adaptačního procesu je zaškolení zaměstnance, zapojení nového zaměstnance do pracovního chodu během přibližně necelých dvou pracovních týdnů, to vše pomocí přiděleného školitele. Z toho první čtyři dny jsou pro nového zaměstnance podstatné, jelikož se seznamuje s organizací, s pracovním systémem, organizačními předpisy a řády. Následně je novému zaměstnanci poskytnut čas pro samostudium. V průběhu zkušební doby školitel a vedoucí zaměstnanec s novým pracovníkem aktivně komunikují a před uplynutím zkušební doby s ním provedou hodnotící rozhovor. Výsledkem rozhovoru by mělo být zjištění, jak si zaměstnanec doposud činil a jestli jeho pracovní výkon odpovídá očekávání. Po ukončení rozhovoru předá vedoucí zaměstnanec personalistům určitý feedback na základě, kterého personální oddělení naplánuje hodnocenému zaměstnanci další vzdělávání a případné prodloužení pracovní smlouvy na další období.<sup>59</sup>

Ve srovnání se zahraničním způsobem adaptace, zde není téměř žádný rozdíl. Adaptace v obou případech, ať už je naplánovaná nebo ne, začíná v den nástupu do nového zaměstnání. První dny nejvíce ovlivňují pracovníka, především jeho emoce a úspěšnost. Vedoucí zaměstnanec ani personální oddělení by neměli nového pracovníka v prvních dnech zatížit příliš velkým množstvím informací, jelikož to ho akorát zanechá více zmateným. Také

---

<sup>58</sup> Srov. HRDLIČKOVÁ, Jana. *Výběr nových zaměstnanců a jejich adaptace v organizaci*. In: *Knihovny současnosti: Sborník z 22. konference, konané ve dnech 9. až 11. září 2014 v areálu Univerzity Palackého v Olomouci* [online], s. 28-31.

<sup>59</sup> Tamtéž.

u hodnotícího rozhovoru by se zaměstnancům měl dát prostor k sebehodnocení, protože může nadřízený získat užitečné poznámky, což pomůže při dalších úpravách adaptačního plánu.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Srov. WALLACE, Karen L. *Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership and Management* [online], SSRN, s. 168-176.

## 7 Postup adaptace v zahraničních zemích

Nalezené studie dokládají rozdíl fungování nejen procesu adaptace, ale téměř všech personálních činností v dalších zahraničních zemích. Co se týče vybraných povolání, lze se poohlédnout na proces adaptace v oboru školství ve srovnání mezi Českou republikou a zahraničím. Oproti České republice je kupříkladu v Rakousku adaptační období nejdelší, a někdy probíhá i po dobu dvou let. Ve většině států byl novým zaměstnancům přidělen školitel, který ho zaškoloval a případně podporoval. Naopak v České republice není období adaptace v tomto oboru přímo stanoveno.<sup>61</sup>

Ve srovnání tohoto tématu s dalšími zahraničními zeměmi mi nepřijde v definici adaptace nebo celkového řízení lidských zdrojů příliš velký rozdíl. Evropské země uvádějí kupříkladu jak dělníci nebo poštovní doručovatelé vnímají možnosti pracovního postupu a prosperity. Na to se vyskytují názory, že dělníci mají oproti administrativním pracovníkům méně příležitostí ovlivnit jejich práci a využívat naplno všechny své schopnosti a dovednosti, což samozřejmě má velký vliv na spokojenost těchto pracovníků. Poštovní doručovatelé také nemají tolik příležitostí na to ovlivnit s kým a kde budou pracovat. Celkově docházejí k závěru, že když organizace vylepší svůj proces adaptace, je schopna zdokonalit své aktivity a výsledky.<sup>62</sup>

V zemích Afriky se objevují názory o řízení lidských zdrojů, kde řeší kupříkladu personální práce ve veřejném sektoru. Organizace ve veřejném sektoru by měly reagovat a brát v úvahu přání a potřeby zákazníků a zaměstnanců, politiku nebo i reklamu. Často měnící se prostředí způsobuje změnu požadavků týkající se adaptace a potřeby přijímání a zaučení nových zaměstnanců, aby byly organizace schopny držet krok s technologickými pokroky. Tudíž zde je efektivní řízení lidských zdrojů důležité, jelikož nebudou moci dosahovat požadovaného rozvoje a většinou to způsobí i uzavření organizace.<sup>63</sup> Na příkladě firem v Indii jde vidět, že berou adaptační programy vážně. V těchto organizacích zastávají názor, že adaptace je příležitost, jak novým zaměstnancům představit organizační kulturu, hodnoty a pracovní etiku. Z nalezené studie vyplývá, že čím vyšší je rámec práce a pracovních

---

<sup>61</sup> Srov. JANÍK, Tomáš, Radka WILDOVÁ, Klára ULÍČNÁ, Eva MINAŘÍKOVÁ, Miroslav JANÍK, Jana JAŠKOVÁ a Barbora ŠIMŮNKOVÁ. *Adaptační období pro začínající učitele*. In: *Pedagogika: Časopis pro vědy o vzdělání a výchově* [online], str. 4-17.

<sup>62</sup> Srov. NIELSEN, Karina a Johan Simonsen ABILDGAARD. *The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers*. *Work & Stress* [online], str. 365-382.

<sup>63</sup> Srov. OKE, Leke. *Human Resources Management. International Journal of Humanities and Cultural Studies* [online], str. 379-385.

požadavků, čím delší je adaptační období. V této studii šlo o představení nového adaptačního programu a zjištění spokojenosti zaměstnanců v rámci daného programu. Tento program je časově uspořádaný a přizpůsobivý náhlým změnám. Ve výsledku bylo zjištěno, že noví zaměstnanci nepovažují adaptační program jako důležitý proces související se začleněním se do organizace. Dále byly tyto programy vytvořeny s vyšším množstvím přednášek a školení, což neudrželo pozornost nových zaměstnanců.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Srov. SRIMANNARAYANA, M. *Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study. The Indian Journal of Industrial Relations* [online], str. 620-631.

## 8 Diskuze

Splněným cílem je sestavení systematického přehledu na téma adaptace nových zaměstnanců.

Z článků rovněž vyplynulo, že nedílnou součástí adaptace by mělo být i učení o organizační kultuře, aby si na ni noví zaměstnanci v průběhu adaptačního procesu taktéž zvykali. I když organizace přijímá nového zaměstnance, který v předchozím zaměstnání pracoval v obdobné společnosti, neměla by organizace počítat s tím, že je na danou kulturu zvyklý. V rámci začlenění do organizační kultury by měl školitel nebo vedoucí zaměstnanec klást důraz na hodnoty organizace, a případně ukázat novému zaměstnanci příklad těchto hodnot na každodenních pracovních činnostech. Na druhou stranu by měl školitel především zmiňovat ty hodnoty, ze kterých bude mít prospěch i zaměstnanec. Vyskytují se i názory, že součástí adaptace je nejen pracovní a sociální adaptace, den nástupu ale i adaptace na organizační kulturu.<sup>65</sup>

V souvislosti s organizační kulturou by měly organizace brát ohled i na zaměstnancovu osobnost, jeho kvalifikaci a energii. Ve většině případů zaměstnanci, kteří jsou něčím ve své práci inspirováni a práce je baví, jsou více produktivní než ostatní zaměstnanci. Dále organizace má vyšší produktivitu, pokud mají kvalifikované zaměstnance na správném místě. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nebo jinak lze i říct lidský kapitál, je v dnešní době velmi vzácný zdroj.<sup>66</sup>

Pokud chceme, aby se z nových zaměstnanců stali efektivní a sofistikovaní zaměstnanci, zajistíme jim možnost odborně se vzdělávat. Obvykle organizace utrácejí za připravené školení a adaptace, od čehož očekávají rozvoj interpersonálních dovedností a případnou návratnost investice. Jenže velmi často se stává, že adaptace není příliš úspěšná. Jeden z důvodů, proč tento systém nefunguje je chabě organizovaná adaptace a noví zaměstnanci, kteří jsou školeni, nemají o vzdělání zájem. Dalším důvodem může být fakt, že bezpečnostní a další nastavení adaptace omezuje nové zaměstnance, aby mohli své schopnosti používat i v reálném světě. U předem připravené adaptace, se zaměstnanci učí reagovat a experimentovat na chování a situace většinou bez tlaku a dalších chyb. Na základě toho jim bude sdělena zpětná vazba. Jenže

---

<sup>65</sup> Srov. WALLACE, Karen L. *Creating an Effective New Employee Orientation Program*. *Library Leadership and Management* [online], SSRN, s. 171-172.

<sup>66</sup> Srov. GARTON, Eric. *HR's Vital Role in How Employees Spend Their Time, Talent, and Energy*. *Harvard Business Review* [online].

v reálném světě nemají tito zaměstnanci tolik trpělivosti a tolerance jako v adaptačním prostředí, a proto se dostávají do stresových situací a zapomínají, co se učili.<sup>67</sup>

Objevují se názory, že si manažeři často myslí, že jim bude stačit připravený návod, který jim napoví, co říkat a dělat při vzdělávání a prvotním zaškolování nových zaměstnanců. Jenže více jak polovina takových manažerů by selhala. Aby se zaměstnanci naučili, jak se chovat při nejpravděpodobnějších situacích, které nastanou, měly by jim být řečeny informace a příklady o emocích, které budou prožívat a jak na ně následně reagovat. Organizace mohou také nabídnout demonstrace těchto situací. Doporučuje se i nechat zaměstnance učit se přímo na pracovišti, kde se jako „divák“ školí od pracovníka. Abychom mohli novým zaměstnancům nabídnout možnost zdokonalení nových dovedností, je třeba jim poskytnout příležitost učit se v daných situacích pod nátlakem.<sup>68</sup>

Samozřejmě mohou nastat situace, kdy si nový zaměstnanec se svými spolupracovníky nesejde nebo si spolu nerozumí. Z toho důvodu jeho nadřízený nebo zaměstnanec, který jej zaškoluje, by mu měl věnovat dostatečnou pozornost a případně kontrolovat tyto vztahy na pracovišti. Dále by ho neměl zatěžovat úkoly, kterým doposud nový pracovník nerozumí a nemá dostatečnou kvalifikaci pro splnění daného úkolu.

Mezi typy adaptace patří pracovní adaptace, sociální a psychologická. Dále je psychologicko-sociální, kdy jsou noví zaměstnanci v organizaci občas málo adaptabilní a chtějí se více rozvíjet, tedy pomýšlejí především na povýšení anebo se zaměstnanci s organizací ztotožňují. Na druhé straně jsou zaměstnanci získáni prostřednictvím personálních agentur. U těchto zaměstnanců se na adaptaci pohlíží trochu odlišně. Jelikož se předpokládá, že ne všichni tito zaměstnanci zůstanou v organizaci a zdrží se jen krátce, soustředí se pouze na adaptaci určitého oddělení nebo výrobního útvaru, a ne adaptaci celé organizace. U agenturních zaměstnanců je třeba předem projednat i další personální činnosti, jako je jejich vzdělávání, motivace a tak dále.<sup>69</sup>

Součástí adaptace je i přijetí nových zaměstnanců, čímž celý proces adaptace začíná. Již v den nástupu by se měla organizace zaměstnanci plně věnovat a sdělit mu veškeré informace týkající se jeho nástupu. V tomto případě se vždy hodí dobře připravená příručka pro nové zaměstnance, která by mimo jiné měla obsahovat i mzdové tarify, základní pracovní podmínky

---

<sup>67</sup> Srov. MOLINSKY, Andy. *Employee Training Needs More than a Script*. *Harvard Business Review* [online].

<sup>68</sup> Tamtéž.

<sup>69</sup> Srov. LORENCOVÁ, Hana. *Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku*. *Acta Oeconomica Pragensia* [online], str. 13-21.



týkající se pracovní doby nebo dovolené, nabídky stravování, nabídky dalšího vzdělávání, informace o bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, důležitá telefonní čísla a další. Na to navazuje i přizpůsobení procesu adaptace novým zaměstnancům. Personální manažeři by měli brát v úvahu klíčové otázky, což je například to, jaké nástroje nebo vybavení bude nový zaměstnanec potřebovat, jakých pravidel si musí být vědom, aby se vyhnul chybám a nedorozuměním nebo jaký dojem chce organizace v novém zaměstnanci v jeho první den vyvolat.<sup>70</sup>

Ne každá organizace má zformované adaptační programy, jelikož ty jsou obvykle vytvářeny jen ve velkých organizacích. Struktura těchto programů závisí na požadavcích a odpovědnosti pracovní pozice anebo délce adaptačního procesu. Součástí těchto programů by měl být adaptační plán, první pohovor s novým zaměstnancem, úlohy týkající se pracovního výkonu, ale i další očekávaná školení a vzdělávání nebo začlenění nového pracovníka do týmu. Je-li adaptace pod kontrolou, tedy za občasného dozoru jak ze strany personálního oddělení nebo nadřízeného, přispěje ke vzniku kladného přístupu nového nástupu k práci a pracovnímu prostředí.<sup>71</sup>

Stanovení odpovědnosti je v procesu adaptace rovněž důležitý bod. Je dobré vědět, kdo je za co zodpovědný, a na koho se lze v případě nedokonalostí nebo problémů mohou zaměstnanci obrátit. Adaptace je vykonávána sice pod dohledem personálního oddělení ale je prováděna i nevědomě mezi spolupracovníky. Asi nejdůležitějším je v tomto případě přímý nadřízený, anebo blízcí kolegové, kteří přicházejí s novým zaměstnancem velmi často do kontaktu a věnují mu osobní podporu. Přímý nadřízený průběh pracovní činnosti kontroluje a vyhodnocuje. Dále je to také personalista nebo ostatní školitelé. Zde je důležité, aby tyto subjekty věnovaly novému zaměstnanci pozornost a podávaly mu potřebnou zpěvnou vazbu.<sup>72</sup>

Personální hodnocení je opět podstatnou součástí adaptace. Lze ho označit jako poslední krok adaptace. Existují názory, že každé hodnocení je třeba mít předem dobře promyšlené a připravené. Kupříkladu mít stanovená kritéria, jako je hodnocení pracovního výkonu ve vztahu s cíli organizace nebo hodnocení výkonu na základě předpokladů pracovníka. Zpravidla

---

<sup>70</sup> Srov. KODETOVÁ, Radomíra. *Adaptační proces z hlediska personální práce*. In: *Knihovny současnosti: Sborník z 22. konference, konané ve dnech 9. až 11. září 2014 v areálu Univerzity Palackého v Olomouci* [online], str. 20-22.

<sup>71</sup> Srov. NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. *Revista Academiei Fortelor Terestre* [online], str. 114-119.

<sup>72</sup> Srov. LOSKOT, Stanislav. *Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá*. *Moderní Obec* [online].

se kritéria sestavují na základě zaměření a typu organizace. Například v oboru pojišťovnictví a telekomunikačních služeb se nejvíce využívá metoda Mystery Shopping. Dalšími metodami jsou hodnocení provedená prostřednictvím assessment center, nechat zaměstnance provést sebehodnocení anebo 360° zpětná vazba. Tyto zmíněné metody slouží k budoucímu kariérenímu rozvoji zaměstnanců.<sup>73</sup>

Při psaní této práce jsem nenalezla zdroje, po kterých jsem původně pátrala, což bylo především stanovení, jak funguje adaptace u administrativních pracovníků, respektive dělníků u výrobních linek a skladníků. Na druhou stranu jsem si objasnila, co téma adaptace znamená a jak má fungovat. Údivem pro mě bylo po nalezení dostupných zdrojů, že v České republice se toto téma u tolika povolání příliš neřeší. Překvapil mě i fakt, jak o této problematice diskutují v zemích, jako je Nigérie nebo Indie.

---

<sup>73</sup> Srov. REISSOVÁ, Alice. *Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu. E + M Ekonomika a management* [online], str. 91-92.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat metodou scoping review systematický literární přehled textů, které se zabývají procesem adaptace.

V souladu s cílem jsem si stanovila obecná klíčová slova. Na základě rozboru literatury jsem se zaměřila na definici procesu adaptace a s ním související činnosti a klíčová slova jsem upřesnila. Následně jsem v metodické části definovala postup při zpracování scoping studie. Nakonec jsem zpracovala přehled týkající se tématu adaptace podle data vydání, země původu a typu nalezeného zdroje a doplnila jej o ukázkou na vybraných typech povolání.

Přínosem této práce je rovněž představa pro organizace o tom, zda jejich proces adaptace funguje tak jak má. Dále si mohou objasnit, co případně zlepšit, aby byli noví zaměstnanci spokojeni a z organizace nedocházeli pár měsíců po uzavření pracovního poměru.

Z nalezených zdrojů jsem i zjistila, že není dobře, aby v den nástupu probíhala téměř všechna školení potřebná pro vykonávání pracovní činnosti, ale aby byly soustavně naplánované anebo probíhaly v rámci dalšího vzdělávání. Každý člověk je jiný, proto ne všichni emociálně zvládají, když se jim něco nepovede, a proto se vzdávají a organizace přichází o zaměstnance, kteří mají určitý potenciál a kvalifikaci. Jako důležité se ukázalo, aby nadřízený měl alespoň dohled na nové zaměstnance anebo věděl, že spolupracovníci toho zaměstnance nejsou nevrlí, ale ochotní a podporující, tudíž pomohou mu zaučít se. Zároveň jsem došla k závěru, jelikož jsou adaptační plány a programy velmi důležitou součástí adaptace, že by organizace měli, například v den nástupu, přiblížit zaměstnancům jednotlivé kroky tohoto plánu a objasnit jim k čemu jsou tyto kroky výhodné.

Na základě této práce by bylo možno vypracovat obecně platný postup adaptačního procesu.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: MVŠO, 2015. ISBN 978-80-7455-052-2.

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

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H+H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Zákoník práce: redakční uzávěrka 1. 1. 2018. Ostrava: Sagit, 2018, ÚZ. ISBN 978-80-7488-275-3.

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.

### Internetové zdroje

BROWN, Judith. *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board: Why orientation is key to retaining new employees*. *The Balance Careers* [online]. 2018 [cit. 2019-02-24].

Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>

FLOREA, Nicoleta Valentina. *Good Practices of Integration for New Employees in Romanian Organizations*. *Buletin Stiintific* [online]. 2014, 37(1), 13-23 [cit. 2019-02-25].

Dostupné z: [http://www.armyacademy.ro/buletin/bul1\\_2014/FLOREA.pdf](http://www.armyacademy.ro/buletin/bul1_2014/FLOREA.pdf)

GARTON, Eric. *HR's Vital Role in How Employees Spend Their Time, Talent, and Energy*. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business Publishing, 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/01/hrs-vital-role-in-how-employees-spend-their-time-talent-and-energy>

HRDLIČKOVÁ, Jana. *Výběr nových zaměstnanců a jejich adaptace v organizaci*.

In: *Knihovny současnosti: Sborník z 22. konference, konané ve dnech 9. až 11. září 2014 v areálu Univerzity Palackého v Olomouci* [online]. Ostrava: Sdružení knihoven ČR, 2014, s. 28-31 [cit. 2019-02-23]. ISBN 978-80-86249-71-1. ISSN 1805-6970. Dostupné z: <http://sdruk.mlp.cz/data/xinha/sdruk/ks2014/Sbornik2014.pdf>

JANÍK, Tomáš, Radka WILDOVÁ, Klára ULIČNÁ, Eva MINAŘÍKOVÁ, Miroslav JANÍK, Jana JAŠKOVÁ a Barbora ŠIMŮNKOVÁ. *Adaptační období pro začínající učitele*.

In: *Pedagogika: Časopis pro vědy o vzdělání a výchově* [online]. 2017, s. 4-26 [cit. 2019-02-23]. ISSN 2336-2189. Dostupné z: <http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11678&lang=cs>

KODETOVÁ, Radomíra. *Adaptační proces z hlediska personální práce*. In: *Knihovny současnosti: Sborník z 22. konference, konané ve dnech 9. až 11. září 2014 v areálu Univerzity Palackého v Olomouci* [online]. Ostrava: Sdružení knihoven ČR, 2014, s. 19-23

[cit. 2019-02-23]. ISBN 978-80-86249-71-1. ISSN 1805-6970. Dostupné z: <http://sdruk.mlp.cz/data/xinha/sdruk/ks2014/Sbornik2014.pdf>

LORENCOVÁ, Hana. *Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku*. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2008, s. 12-21 [cit. 2019-02-23]. DOI: 10.18267/j.aop.158. ISSN 0572-3043. Dostupné z: <http://www.vse.cz/aop/158>

LOSKOT, Stanislav. *Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá*. *Moderní Obec* [online]. 2014 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/uspesna-adaptace-novych-zamestnancu-je-klicova-a-jeji-delka-byva-ruzna/>

MOLINSKY, Andy. *Employee Training Needs More than a Script*. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business Publishing, 2014 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/04/employee-training-needs-more-than-a-script?autocomplete=true>

NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. *Revista Academiei Fortelor Terestre* [online]. 2014, 73(1), 114-120 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: [http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1\\_2014/NEKORANEK.pdf](http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf)

NIELSEN, Karina a Johan Simonsen ABILDGAARD. *The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers*. *Work & Stress* [online]. An International Journal of Work, Health & Organisations, 2012, 26(4), 365-384 [cit. 2019-03-14]. DOI: 10.1080/02678373.2012.733543. ISSN 0267-8373. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2012.733543>

NYKYFORCHYN, Mariyna. *Influence of Psychological Adaptation of Employees on Their Inclusion in a New Lifestyle*. *Modern Science* [online]. 2017, (No. 4), s. 56-63 [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://sried.in.ua/uploads/magazine/MS-4-2017.pdf#page=56>

OKE, Leke. *Human Resources Management*. *International Journal of Humanities and Cultural Studies* [online]. 2015, 1(4), 376-387 [cit. 2019-02-25]. ISSN 2356-5926. Dostupné z: <http://ijhcs.com/index.php/ijhcs/article/view/275/284>

PETERSON, Jessica, Patricia F. PEARCE, Laurie Anne FERGUSON a Cynthia A. LANGFORD. *Understanding scoping reviews*. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners* [online]. 2017, 29(1), 12-16 [cit. 2019-02-28]. DOI: 10.1002/2327-6924.12380. ISSN 2327-6886. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/2327-6924.12380>

REISSOVÁ, Alice. *Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu*. *E + M Ekonomika a management* [online]. 2010, (1), s. 91-102 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: [http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826765\\_5f88/07\\_reissova.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826765_5f88/07_reissova.pdf)

SRIMANNARAYANA, M. *Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study*. *The Indian Journal of Industrial Relations* [online]. 2016, 51(4), 620-631 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Manish\\_Kumar161/publication/302027902\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_Employee\\_Well-being/links/572dda9208aeb1c73d12901d/Organizational-Citizenship-Behavior-Employee-Well-being.pdf#page=108](https://www.researchgate.net/profile/Manish_Kumar161/publication/302027902_Organizational_Citizenship_Behavior_Employee_Well-being/links/572dda9208aeb1c73d12901d/Organizational-Citizenship-Behavior-Employee-Well-being.pdf#page=108)

ŠAMÁNEK, Josef. *Metodika adaptace nových zaměstnanců: Výstup z projektu: Otevřený úřad – efektivní řízení lidských zdrojů na MěÚ Slaný. Královské město Slaný* [online]. 2012 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: [http://www.meuslany.cz/assets/File.ashx?id\\_org=14936&id\\_dokumenty=46687](http://www.meuslany.cz/assets/File.ashx?id_org=14936&id_dokumenty=46687)

ULIČNÁ, Štěpánka. *Adaptační plán pro nového obchodníka: Recruitment*. *Gnostika Consulting* [online]. 2013 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/wp-content/uploads/Clanek-Adaptacni-plan-pro-noveho-obchodnika.pdf>

WALLACE, Karen L. *Creating an Effective New Employee Orientation Program*. *Library Leadership and Management* [online]. SSRN, 2009, 23(4), s. 168-176 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=1958214>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 - Rozdělení publikací podle data

Tabulka č. 2 - Rozdělení publikací podle země původu

Tabulka č. 3 - Rozdělení výsledků podle typu publikace

Tabulka č. 4 - Počet výsledků podle typu zdroje

Tabulka č. 5 - Rozlišení problematiky jednotlivých výsledků zkoumání



## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 - Nalezené publikace v daném období

Graf č. 2 - Země původu nalezených publikací

Graf č. 3 - Oblast zaměření nalezených článků

## ANOTACE

Bibliografický údaj: Hlavatá, Barbora. *Modely adaptace nových zaměstnanců*. Olomouc 2019. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

---

Název práce: Modely adaptace nových zaměstnanců

Autor: Barbora Hlavatá

Ústav: Ústav společenských věd a práva

Vedoucí práce: doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Abstrakt: Adaptace je období, kdy se noví zaměstnanci přizpůsobují, zvykají si na nové pracovní prostředí a seznamují se se svými kolegy. Cílem bakalářské práce je zjistit informace o adaptaci nových zaměstnanců, které jsou publikovány v odborném tisku. V teoretické části této práce jsou definovány jednotlivé činnosti související s adaptací a typy adaptace. Metodikou práce je systematický přehled získaných statí na základě scoping review. Dosažené výsledky uvádí, jak by podle odborných statí měl tento proces správně probíhat. Výsledky jsou rozděleny také podle oborů, které jsou ve statích řešeny. Dále popisuje odlišnosti této problematiky ve srovnání se zahraničními zeměmi. Součástí práce je také diskuze, ve které jsou srovnány nejdůležitější údaje související s adaptací. Z diskuze vyplývá, že podstatnou součástí adaptace je i adaptace na organizační kulturu, stejně jako stanovení odpovědnosti nadřízených zaměstnanců za nové zaměstnance. Závěrem je shrnuta důležitost adaptace nových zaměstnanců.

Klíčová slova: adaptace nových zaměstnanců, proces adaptace, adaptační plán, typy adaptace, různé profese, personální management, personální činnosti, den nástupu.

---

Title: Models of new employees adaptation

Author: Barbora Hlavatá

Department: Department of Social Science and Law

Supervisor: doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

**Abstract:** Adaptation is a period when the new employees adapt, getting used to a new working environment and meeting new colleagues. The goal of this thesis is to find information about adaptation of new employees, which are published in specialised press. In the theoretical part, the individual adaptation activities and types of adaptation are defined. Methodology of this thesis is a systematic review of gained books and articles based on scoping review. The results state how according to specialised articles should the adaptation process effectively work. The results are also divided by specialization, which are solved in these articles. I also describe differences of this problematic compared to foreign countries. This bachelor thesis includes a discussion, where the most important statements related to adaptation are compared. From discussion comes that substantial part of adaptation is the adaptation on organizational culture, and also determination of superior employees' responsibility for the new employees. In conclusion the importance of new employees adaptation is summarized.

**Keywords:** adaptation of new employees, adaptation process, adaptation plan, types of adaptation, different professions, human resources management, personnel activities, first day of work.