

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO**

**PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2018-2020**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Michaela Urbanová**

**Název práce**

**Pracovní adaptace nových pracovníků v DZR Terezín**

**Praha 2020**

**Vedoucí diplomové práce:**

**PaedDr. Josef Petrášek**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED PART TIME STUDIES**

2018-2020

**DIPLOMA THESIS**

**Michaela Urbanová**

**Title**

**Working adaptation of new workers in DZR Terezín**

Prague 2020

Diploma Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Michaela Urbanová .....

### **Poděkování**

Děkuji za cenné a odborné rady panu PaedDr. Petráškovi. Moc si vážím, jeho rychlého reagování na mé dotazy. Dále děkuji za odborné vedení diplomové práce.

## **Anotace**

Téma „Pracovní adaptace nových pracovníků v Domově se zvláštním režimem Terezín“ mě velmi zajímá a také souvisí s oborem, který studuji, což je andragogika. Diplomová práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části si vymezíme a popíšeme pojmy, které s adaptačním procesem souvisí. V praktické části provedeme kvantitativní a kvalitativní výzkumné šetření. Cílem diplomové práce je zhodnotit a zjistit současný adaptační proces v zařízení Domova se zvláštním režimem a ověřit přínosnost mentora. Dále bude také cílem vypracovat doporučení na základě rozhovorů pro úspěšný adaptační proces a vytvoření návrhu řízeného adaptačního procesu.

## **Klíčová slova**

Adaptace, adaptační proces, mentee, mentor, řízení lidských zdrojů, personální činnosti

### **Annotation**

I am very interested in the topic “Working adaptation of new workers in the Terezín Special Regime Home” and it is also related to the field I study, which is Andragogy. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part we will define and describe terms that are related to the adaptation process. In the practical part we will carry out quantitative and qualitative research. The aim of the thesis is to evaluate and find out the current adaptation process in the Home with special regime and to verify the mentor's contribution. It will also aim to develop recommendations based on interviews for a successful adaptation process and to create a proposal for a managed adaptation process.

### **Keywords**

Adaptation, adaptation process, human resources management, mentee, mentor, personnel activities

ÚVOD.....	1
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI.....	3
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	3
1.2 Personální činnosti v organizaci.....	5
1.3 Návaznost a provázanost adaptace s ostatními personálními činnostmi	7
2 POJETÍ A VYMEZENÍ POJMU ADAPTACE .....	13
2.1 Obecná charakteristika adaptace člověka z různých hledisek.....	15
2.2 Formální a neformální adaptace .....	16
2.3 Časový průběh adaptace .....	17
3 ADAPTAČNÍ PROCES .....	19
3.1 Aspekty, subjekty, objekty řízení procesu adaptace.....	20
3.2 Cíle řízení adaptačního procesu.....	22
3.3 Fáze adaptačního procesu.....	23
3.4 Oblasti adaptačního procesu.....	24
3.4.1 Nezbytné kompetence mentora.....	25
3.4.2 Nabyté kompetence menteeho .....	27
3.5 Kontrola a hodnocení výsledků adaptace nového zaměstnance.....	28
3.6 Orientační balíček adaptačního procesu.....	29
3.6.1 Formální informační kurzy pro nové pracovníky .....	31
4 POPIS ZAŘÍZENÍ DOMOVA SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM TEREZÍN	33
4.1 Poskytování služeb DZR Terezín.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST .....	36
4.2 Výzkumný vzorek a časová organizace .....	37
4.3 Výzkumná metodika.....	37
4.3.1 Kvalitativní výzkum.....	37
4.4 Kvantitativní výzkum .....	40
4.5 Výsledky výzkumu.....	42
4.5.1 Dotazníkové šetření .....	42
4.5.2 Shrnutí kvantitativního výzkumu.....	51
4.5.3 Rozhovory.....	53

4.5.4	Shrnutí kvalitativního výzkumu.....	58
4.6	Shrnutí výzkumné části .....	61
4.7	Doporučení pro DZR Terežín.....	61
	ZÁVĚR.....	64
	SEZNAM TABULEK .....	66
	SEZNAM GRAFŮ .....	67
	seznam použitých zdrojů .....	68
	SEZNAM ZKRATEK .....	70
	SEZNAM PŘÍLOH .....	I



# ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá adaptací nově příchozích zaměstnanců do zařízení Domova se zvláštním zařízením (dále jen DZR) Terezín. To co mne motivovalo k výběru tohoto tématu, je především má dlouhodobá pracovní zkušenost. Téma jsem si zvolila také proto, že již devatenáctým rokem pracuji v zařízení a touto problematikou se během své praxe zabývám. Zařízení je pobytovou službou a poskytuje služby osobám se sníženou soběstačností. Klientelou tohoto zařízení jsou především osoby závislé na návykových látkách, osoby s chronickým duševním onemocněním, osoby s mentálním postižením, ale i osoby s degenerativním onemocněním spojeným se stářím, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Klientela je velmi náročná a proto se domnívám, že vyžaduje kvalifikovaný personál a proces adaptace, by měl být v zařízení více podchycen.

Personální práce se v posledních letech výrazně mění. Sílí tlak na zvyšování efektivity, produktivity a výkonnosti zaměstnanců, pracovní trh se stává místem soupeření o ty správné zaměstnance, kteří společnosti přinesou očekávané výkony. Jednou z možností, jak relativně snadno tyto aspekty personální práce naplnit, je správně nastavit a správně řídit proces adaptace zaměstnanců. Domnívám se, že i v našem zařízení, by se tomuto tématu mělo více věnovat.

Adaptace je jedním z nejdůležitějších procesů nejen pro stabilizaci personálu, ale pokud je dobře nastavena a správně využívána, zvyšuje také pravděpodobnost spokojenosti zaměstnanců v organizaci, snižuje pravděpodobnost jejich fluktuace a zajišťuje to, že zaměstnanci budou v krátké době vysoce výkonní. K dalším benefitům dobře zvládnuté adaptace patří i to, že přináší rychlejší orientaci a zapracování se do nových pracovních úkolů a celkové sžití s firemní kulturou.

V naší organizaci není adaptační proces nových zaměstnanců nijak upravený, ani ujednocený, domnívám se, že noví zaměstnanci, pak zbytečně mohou podléhat stresovým situacím při nástupu a vytvořením řízeného adaptačního procesu, by tak mohl být nástup do nového zaměstnání ulehčen a příjemnější a zvýšila by se tím i stabilizace zaměstnanců.

V teoretické části diplomové práce se budeme věnovat okrajově personální práci, návaznosti a provázanosti adaptace s ostatními personálními činnostmi, pojetí a vymezení pojmu adaptace, časovému průběhu adaptace, řízenému adaptačnímu procesu, jeho cílům, fázím a oblastem, popíšeme si i kompetence mentora a nabyté kompetence menteeho, budeme se zabývat i aspekty, subjekty a objekty řízení procesu adaptace. Popíšeme i jak,

by měl vypadat orientační balíček adaptačního procesu, včetně kontroly a hodnocení výsledků adaptace nového zaměstnance. Blíže si popíšeme i zařízení, v kterém se budeme zabývat adaptací zaměstnanců.

V praktické části je cílem za pomoci výzkumného šetření zhodnotit a zjistit současný adaptační proces v zařízení DZR Terezín a také ověřit přínosnost mentora. Dále bude také cílem vypracovat doporučení na základě rozhovorů pro úspěšný adaptační proces a vytvoření návrhu řízeného adaptačního procesu v DZR Terezín.

V praktické části popíšeme tedy nejprve, výzkumný vzorek a poté časovou organizaci. Jako výzkumnou metodiku v diplomové práci zvolíme smíšenou formu výzkumu, a to kvalitativní i kvantitativní formu výzkumu. V dotazníkovém šetření máme otázky na zjištění současného stavu adaptačního procesu například: „Jaký pro Vás byl první den v zaměstnání?“, „Myslíte si, že Vám první den bylo sděleno velké množství informací?“, „Jak jste vnímala nový kolektiv první pracovní den?“, „Jak jste vnímala vnitřní prostředí organizace první den?“ Ke stanoveným otázkám, budou zvoleny tři hypotézy: „První den je pro nové zaměstnance nejvíce zatěžující (stresující)“. „Nový zaměstnanec potřebuje po celou dobu adaptačního procesu pouze jednoho mentora“. „Zaměstnanci se v DZR neadaptují dobře, protože v DZR není propracovaný adaptační plán“. Poté se provedou tři rozhovory. Dva rozhovory s vedoucími dvou oddělení a jeden rozhovor se zástupcem vedoucí.

Stanovíme si dva dílčí cíle a ke každému tři podotázky, a to konkrétně zjistit přínosy jednotného plánu adaptačního procesu v DZR Terezín pro nové zaměstnance a zjistit názor na současnou situaci začleňování nových zaměstnanců v DZR. Na základě toho vypracujeme doporučení pro DZR. Poté vše shrneme, nejprve tedy kvantitativní a kvalitativní výzkum, poté výzkumnou část jako celek a následně sepíšeme závěr.

# 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Jakákoliv organizace může být v chodu, jen v případě, povede-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a používat: materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. Motorem organizace jsou lidské zdroje. Pohonnou hmotou lidských zdrojů jsou informační zdroje. Jsou to tedy určité znalosti a dovednosti a schopnosti lidí. Lidské zdroje tedy řadíme do kontextu řídicích činností organizace, mají rozhodující a hlavní význam pro organizaci.

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která je zaměřená na vše, co se týká člověka v kontextu s pracovním procesem, to znamená jeho získávání, formování, fungování, organizování a propojování činností i výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, jaký má vztah k provedené práci, vztah k organizaci, spolupracovníkům, dále také jeho osobního uspokojení z vykonané práce a jeho rozvoj v personální a sociální oblasti (Koubek, 2015, s. 13).

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepce personální práce se formuje ve vyspělém zahraničí v průběhu 50. a 60. let minulého století, stává se podstatou řízení organizace, jeho nejhlavnější složkou a také nejdůležitějším úkolem všech manažerů. Personální práce nově mluví o významu člověka, o lidské pracovní síle – nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace (Koubek, 2015, s. 15).

*Řízení lidských zdrojů definujeme jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří ve firmě pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Amstrong, 2007, s. 27).*

Posun personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční a řídicí, odlišují následující znaky:

1. Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem. Tento přístup se zaměřuje na dlouhodobé hledisko, dopad veškerých činností personální práce.
2. Zaměření se na vnější faktory, utváření a činnosti pracovní síly organizace. Jedná se o vnější ekonomické podmínky, trh práce, legislativní podmínky, hodnotová orientace lidí, životní prostředí a také populační vývoj.

3. Personální práce se stává, každodenní součástí práce všech vedoucích pracovníků, na vedoucí pracovníky přechází více pravomocí.

4. Personální práce se více propojuje se strategiemi a plány organizace, klíčovou oblastí strategického řízení organizace, jsou lidské zdroje.

5. Personální práce řídí organizace, nejhlavnější oblastí řízení je manažerská role.

6. Součástí nejužšího vedení organizace je vedoucí personálního útvaru.

7. Velký důraz je kladen na rozmach lidských zdrojů, připravenost na změny a pružná přizpůsobivost organizace.

8. Personální a sociální rozvoj, spokojenost zaměstnanců, vysoká kvalita pracovního života.

9. Sounáležitost zaměstnanců s organizací, adaptace na spolupracující způsob řízení.

10. Velký důraz na dobré pracovní vztahy a kulturu organizace.

11. Důležitost dobré pracovní pověsti organizace.

(Koubek, 2015, s. 15-16)

Vyskytují se stále častěji názory, že řízení lidských zdrojů, by se v současné době mělo spíše zaměřit na jinak definované hlavní úkoly, s jinak danými prioritami. Mluvíme o těchto úkolech:

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity
3. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
4. Zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivů
5. Zvýšení připravenosti na změny

Z důvodu plnění těchto úkolů, se řízení lidských zdrojů orientuje na následující aktivity:

1. Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců (plánování a realizace vzdělávání, rozvoj zaměřený na patřičné znalosti, dovednosti, přístupy, které zaměstnancům umožní účinně vykonávat práci)

2. Organizační rozvoj (zajišťování dobrých vztahů uvnitř organizace, pomoc pracovním skupinám při řízení a zvládnání změn)

3. Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur (specifikace pracovních úkolů, pravomoci, systémy do pracovních pozic, do jednotlivých organizačních celků)

4. Utváření personálu organizace (získávání, výběr, rozmísťování, propouštění zaměstnanců, sjednocování lidí, jejich schopností, jejich představ o kariéře)

5. Zajišťování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému (zajištění datové základny personální práce).

6. Plánování lidských zdrojů (vymezování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci, hledání způsobů, jak tyto potřeby uskutečnit)

7. Odměňování a zaměstnanecké benefity (zajištění spravedlivosti a soudržnosti)

8. Zaměstnanecké vztahy, vztahy s odbory (zajišťování dobrých vztahů)

9. Pomoc zaměstnancům (zajišťování pomoci zaměstnancům, pokud mají osobní problémy, zajištění poradenské služby jednotlivým zaměstnancům)

Velký důraz se klade na dobré vztahy v organizaci a na zajištění péče o zaměstnance. Předpokládá se velice intenzivní komunikace v organizaci, buď je to komunikace v podobě zpětné vazby poskytované zaměstnancům, týkající se jejich pracovního výkonu, nebo je to podoba sdělení zaměstnanců vedení organizace (Koubek, 2015, s. 19-20).

## 1.2 Personální činnosti v organizaci

Krátce se budeme věnovat personální činnosti v organizaci, personální útvar vytváří koncepci činností, které vycházejí z personální politiky a zároveň zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování. Z pohledu obsahu a zaměření činností se liší výkon tzv. personálních činností v užším slova smyslu a vlastní personální řízení, které je zaměřeno především na utváření lidských zdrojů jako realizace zásad podnikové personální politiky.

Tyto oblasti vytyčuje tímto nejčastějším způsobem:

-plánování zaměstnanců (plánování potřeb zaměstnanců, jejich počtu, plánování procesů, které zajišťují změnu struktury i počtu)

-získávání, výběr a rozmísťování zaměstnanců (metody pokrytí potřeb zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, jak vnějšího, tak i vnitřního,

zařazování zaměstnanců do činností, adaptace nových zaměstnanců, ukončení pracovního poměru a jiné)

-hodnocení zaměstnanců (vytváření metod hodnocení zaměstnanců)

-hodnocení práce a popis pracovních pozic (analýza pracovních míst, určení požadavků pracovních činností pro zajištění potřeby řízení pracovního procesu, odměňování a řízení kvalifikačních aktivit)

-podnikové vzdělávání (analýza potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, příprava, organizace a hodnocení vzdělávání)

-odměňování (vytváření nástrojů pracovní motivace, mzdových systémů, nefinanční odměny, systém zaměstnaneckých výhod)

-pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání (různá jednání, vytváření kolektivních smluv, dohled nad jejich dodržováním, kontrola dodržování pracovněprávních předpisů)

-bezpečnost práce, ochrana zdraví, pracovní podmínky

-sociální péče a aktivity volného času (organizace různých volnočasových aktivit, např. sportovních, kulturních, organizování sociálních služeb)

-personální informační systém (personální administrativa, rozvoj personálního informačního systému pro potřeby organizace i jiné instituce)

-komunikace, informovanost a styl vedení v organizaci (analýza komunikační úrovně, vnitropodniková komunikační média, analýza způsobu vedení a jeho vliv na vytváření pracovních postojů a úroveň spolupráce v organizaci)

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 21-22)

### **1.3 Návaznost a provázanost adaptace s ostatními personálními činnostmi**

Nového pracovníka musíme nejprve vyhledat a přijmout, až poté můžeme začít s adaptačním procesem. To, jak adaptační proces dopadne, záleží na spoustě činitelů. Mezi tyto činitele řadíme firemní kulturu, to jakým způsobem pracovníky získáváme, dále přijetí, zaškolení nových zaměstnanců a další. Lze říci, že délka adaptačního procesu odpovídá délce zkušební doby.

Budeme se tedy věnovat získávání pracovníků, výběru pracovníků a vzniku pracovního poměru.

Praxe poukazuje, že velmi těsnou vazbu a spojitost s jednotlivými personálními a sociálními procesy i s celou koncepcí personálního managementu má organizační kultura. Organizační kultura vytyčuje hlavní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu. Pokud je organizační kultura silná, stanovuje jasná kritéria a způsoby výběru a přijímání nových zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 2007, s. 511).

#### **Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je personální činností, cílem je identifikovat, přilákat a najmout pracovní sílu s potřebnou kvalifikací. Jde o potřebu zajištění volných pracovních pozic v organizaci přilákáním potřebného množství kvalifikovaných uchazečů o tato místa, aby byla obsazena bez navýšení nákladů a v potřebném termínu.

Získat nové zaměstnance lze buď z vnitřních zdrojů organizace, z vnějších zdrojů, to bývá většinou využitím inzerátů, dále využitím služeb zprostředkovatelské agentury, úřadů práce a jiné. Nové zaměstnance lze získat i kombinovaným způsobem (Měrtlová, 2014, s. 49).

Moderní personální práce usiluje především o získání dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, ale také o získání vhodných zaměstnanců pro cíle a zájmy firmy. Získání zaměstnanci by měli být zaujatí, motivovaní, jejich zájmy by měli být shodné s zájmy firmy a jejich hodnoty v souladu s hodnotami firmy i její kulturou (Koubek, 2015, s.126-127).

Organizace by měla mít vypracovány hlavní charakteristiky všech pracovních činností v podobě popisů pracovních pozic, které by měli mít obsahovou náplň a základní úkoly nebo vazby na další pracovní pozice, dále i hlavní nároky a požadavky na zaměstnance.

**Při získávání zaměstnanců z interních zdrojů rozlišujeme tyto výhody a nevýhody:**

Výhody získávání pracovníků uvnitř organizace:

- možnost kariérního postupu (vyšší semknutí s organizací)
- nižší náklady na získávání zaměstnanců
- povědomí o organizaci
- povědomí o ostatních spolupracovnících
- znalost svých vlastních schopností
- u pracovní pozice rychlejší obsazení
- volná pracovní pozice pro zájemce mladšího věku
- jasná personální politika
- regulovatelnost personálním plánem v organizaci
- zodpovědné a cílevědomé řízení personálu
- předejít odchodům zaměstnanců z organizace
- mzdy na udržitelné úrovni

Nevýhody získávání zaměstnanců uvnitř organizace

- výběr zaměstnanců je omezený
- vyšší náklady na vzdělávání stávajících zaměstnanců
- častá podniková slepota
- zklamání ostatních spolupracovníků, méně uznání, častá rivalita
- strach z odmítnutí dlouholetého zaměstnance
- může docházet k automatickému povyšování
- přeložení pracovníka neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání



**Při získávání zaměstnanců z externích zdrojů rozlišujeme tyto výhody a nevýhody:**

Výhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů

- větší možnost výběru z nových uchazečů
- často nové impulsy pro organizaci
- příchozí zaměstnanec je většinou rychleji uznávaný
- cílené pokrytí potřeby nové pracovní síly

Nevýhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů

- vyšší finanční náklady při získávání pracovníka
- navyšování fluktuace
- častý negativní vliv na podnikové klima
- riziko zkušební doby, pracovník se neosvědčí
- neznalost organizace, seznámení s organizací vyžaduje čas i peníze
- obsazení pracovní pozice trvá podstatně déle
- stres při přechodu na novou pracovní pozici
- pracovník má představu vyšší mzdy
- blokování šancí postupu u stávajících zaměstnanců

(Bedrnová, Nový, 2002, s. 325-326)

Při kombinované formě získávání pracovníků, organizace začne se získáváním vhodných adeptů v rámci svých řad a v případě neúspěchu se obrací na ostatní veřejnost. Může vzniknout i situace opačná, pokud z vnějších uchazečů nikdo neuspěje, může se firma po zvážení všech činitelů obrátit na vlastní vytipované pracovníky splňující potřebné požadavky.

Hlavním předpokladem pro efektivní získávání pracovníků je vynikající znalost povahy jednotlivých pracovních pozic, které poskytuje analýza jednotlivých pracovních pozic a odhad uvolňování či vznik nových pracovních pozic.

Při zrealizování tohoto procesu vycházíme: z identifikace potřeby získávání zaměstnanců, z popisu a specifikace pracovní pozice, z posouzení možností – interní pracovník, zrušení jeho pracovní pozice, případně rozdělení mezi ostatní zaměstnance, přijmutí nového pracovníka na dočasný pracovní poměr, vnější dodavatel práce či služby,

z popisu potenciálních zdrojů adeptů-interní nebo externí zdroje nebo kombinace obou těchto postupů.

Organizace při získávání zaměstnanců mohou volit různé metody, podle charakteru obsazované pracovní pozice i podle svých vlastních finančních schopností a také podle stávající situace na pracovním trhu.

**Přicházejí tedy v úvahu různé kombinace i postupy náborů zaměstnanců:**

- adepti se hlásí na novou pracovní pozici sami
- doporučení zaměstnance zaměstnancem firmy
- přímé oslovení vytipovaného zaměstnance
- různé vývěsky ve firmě i mimo firmu
- letáky, umístěující se do poštovních schránek
- inzerce v různých sdělovacích prostředcích
- součinnost se školami, odbory, používání jejich IS
- součinnost s úřady práce, s různými zprostředkovatelnami zaměstnání, internet

(Měrtlová, 2014, s.50-51)

**Výběr pracovníků**

Cílem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který ze zájemců o nové zaměstnání, prošlých předvýběrem bude s největší pravděpodobností nejlépe vyhovovat nárokům obsazované pracovní pozice a který přispěje k dobrým mezilidským vztahům v konkrétním pracovním týmu. Dále, který je schopen přijmout hodnoty určité pracovní skupiny, útvaru i organizace a který bude přispívat k formování žádoucí týmové i organizační kultury. Přijatý pracovník, by měl být dostatečně flexibilní, měl by mít dobrý potenciál, který bude schopen rozvíjet při přizpůsobování změn na pracovní pozici, v pracovním týmu i v organizaci (Koubek, 2015, s. 166).

Vlastní proces výběru zaměstnanců v konkrétní firmě většinou zahrnuje:

- úvodní, orientační pohovor s adeptem o novou pracovní pozici
- shromáždění a analýzu žádoucích údajů o uchazeči (životopis, osobní dotazník, reference z předchozích pracovišť apod.)
- ověření odborných, kvalifikačních a osobnostních dispozic zaměstnance
- výběrový pohovor se zaměstnancem
- vyhodnocení a rozhodnutí o přijmutí či nepřijmutí uchazeče
- uzavření pracovní smlouvy, stanovení zkušební doby

Výběrovému pohovoru s uchazečem o novou pracovní pozici je při rozhodování přikládána značná váha (Bedrnová, Nový, 2002, s. 515).

### **Přijímání nových zaměstnanců:**

- přijímání zaměstnanců provází celá řada procedur. Pokud je uchazeč o novou pracovní pozici informován o tom, že byl vybrán a bere toto na vědomí, tímto procedury začínají, končí během dne nástupu nového zaměstnance do firmy. Jedná se o procesy, které souvisí s počáteční fází vzniku pracovního poměru. Širší pojetí zahrnuje i procesy související s přechodem nového zaměstnance na novou pracovní pozici v rámci firmy.

- po ukončení výběrového řízení se oznámí všem uchazečům výsledky přijímacího řízení. S těmi, kteří uspěli, bývá dohodnuta pracovní schůzka na přípravu podmínek pracovní smlouvy, konkrétní pracovní náplně a stanovení platu. Nejpozději v den nástupu musí nový zaměstnanec podepsat pracovní smlouvu, tím vzniká pracovní poměr.

### **Postup činností při přijetí zaměstnance na obsazované pracovní místo:**

- vypracování a podepsání pracovní smlouvy - stávající zaměstnanec musí obdržet novou pracovní smlouvu nebo dodatek k nynější pracovní smlouvě, novému zaměstnanci se vypracovává nová pracovní smlouva, zaměstnanec by měl být se smlouvou seznámen, měl by mít možnost se k ní vyjádřit, protože smlouva není jednostranná záležitost

- před podepsáním pracovní smlouvy musí zaměstnanec personálního útvaru ústně seznámit nového zaměstnance s právy a povinnostmi, které vyplývají z nového pracovního poměru ve firmě i z charakteru práce na příslušné pracovní pozici, zároveň by měl zodpovědět případné dotazy zaměstnance, před podpisem smlouvy musí zaměstnanec učinit lékařskou prohlídku

-po podpisu pracovní smlouvy je zaměstnanec zařazen do evidence, organizace do 8 dnů nového zaměstnance přihlásí na zdravotní pojišťovnu a na okresní správu sociálního zabezpečení a založí se osobní spis nového pracovníka

-bezprostřední nadřízený ústně zaměstnance seznámí s jeho právy a povinnostmi a s podnikovými předpisy BOZP, dále jej představí i ostatním zaměstnancům organizačního útvaru, dle potřeby je novému zaměstnanci přidělen školitel

-na závěr je zaměstnanec zaveden na pracovní místo, jsou mu přiděleny pracovní úkoly, zaměstnance je vhodné povzbudit, popřát mu hodně úspěchů v práci

(Koubek, 2015, s. 59-60)

Nyní již se budeme věnovat adaptaci nově příchozího zaměstnance na novou pracovní pozici a všemu co s tím souvisí.

## 2 POJETÍ A VYMEZENÍ POJMU ADAPTACE

Adaptabilita je schopnost adaptace – přizpůsobivosti, je to soubor schopností usnadňujících jednodušší aktivní přizpůsobení jedince prostředí, především prostředí sociálnímu. To znamená mezilidským vztahům, vazbám ve škole, v zaměstnání, je to skupina osob, se kterou je osoba v interakci, včetně kultury, v níž daná skupina existuje. Je to schopnost přizpůsobení se novým podmínkám, materiálních i sociálních.

Adaptace je proces interakce jedince s prostředím, osoba se vyrovnává se změnami sociálního prostředí a do prostředí se začleňuje. Adaptaci dělíme na pasivní a aktivní. Pasivní adaptaci říkáme akomodace, osoba se přizpůsobuje vnějšímu prostředí. Aktivní adaptaci chápeme jako snahu jedince o změnu prostředí, která směřuje k docílení souladu s jejími potřebami. Pokud je adaptace nesprávná, mluvíme o maladaptaci, osoba žije se svým prostředím v napětí a rozporech (Palán, 2002, s. 7).

Adaptaci vnímáme jako proces jakéhosi aktivního přizpůsobování osoby životním podmínkám a také jejich změnám. Člověk podmínky, v nichž žije, nepřijímá vždy jen pasivně, ale pokud to jde, snaží se je aktivně přizpůsobit svým potřebám, zájmům a také svým cílům. Adaptace tak představuje určitou formu jak pasivních, tak i aktivních semknutí člověka s prostředím.

Ve společenském procesu adaptaci chápeme jako určitý proces vyrovnávání se každého člověka se skutečností, ve které si plní pracovní úkoly. Proces probíhá vždy ve dvou rovinách a to rovině pracovní a rovině sociální adaptace.

1. Pracovní adaptace je tedy procesem, při jehož průběhu dochází k vyrovnávání osobních předpokladů, s požadavky pracovního zařazení daného jedince. Pracovní adaptace zahrnuje i zvládání nároků a podmínek pracovních činností vznikajících v důsledku vědeckotechnického pokroku (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 519). Pracovní adaptace nám umožňuje poznat, jak organizace funguje, zaměstnanec poznává prostorové rozložení jednotlivých budov v organizaci, dostává informace o svých povinnostech a také o požadavcích na něj, dochází k provedení konkrétního závěru podle popisu práce daného pracovního místa. V procesu pracovní adaptace dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů zaměstnance s požadavky, které jsou konkrétní pro jeho pracovní pozici. Tento proces zahrnuje také postupné zvládání změn

v určitých nárocích a podmínkách dané pracovní činnosti, ke kterým dochází důsledkem pokroku ve vědě a technice (Měrtllová, 2014, s. 61).

2. Sociální adaptace je proces, při kterém se daný jedinec postupně začleňuje do skladby sociálních vztahů konkrétní pracovní skupiny a v podstatě i do celé sociální struktury organizace ((Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 519 -520).

Podstatou sociální adaptace je vlídné přijetí, je nutné zajistit seznámení s ostatními zaměstnanci, určit patrona, který se bude zaměstnanci věnovat. Výsledkem by měla být psychická pohoda nového pracovníka, který se rychleji orientuje v nových sociálních vztazích i nových pracovních povinnostech. Sociální adaptace je tedy procesem, v němž se nový jedinec včleňuje do struktury sociálních vztahů na svém pracovišti, ale i v celé organizaci (Měrtllová, 2014, s. 61).

Noví zaměstnanci se rychleji zařadí ve firmě, v případě, že dobře proběhne proces socializace, tedy adaptace na jejich nové sociální prostředí. Vztahy mezi spolupracovníky jsou pro většinu lidí velmi důležité. Míra v jaké mohou zaměstnanci přímo ovlivňovat tuto adaptaci, může mít často omezení, ale je to právě hlavní rys uvádění do firmy a musí mu být věnována patřičná pozornost (Amstrong, 2007, 396-397).

Proces pracovní a sociální adaptace se vždy vzájemně prolíná, pokud pracovník zvládá obě roviny adaptace, teprve poté může být adaptační proces úspěšný. Tento proces je velmi důležitý pro stabilizaci pracovníků v organizaci a proto je velmi důležité, cílevědomě ho usměrňovat a řídit (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 520).

Jak probíhá úroveň procesu pracovní i sociální adaptace, má velký vliv na stabilizaci zaměstnance ve firmě, ale také i na jeho spokojenosti s odvedenou prací (Měrtllová, 2014, s.61).

## 2.1 Obecná charakteristika adaptace člověka z různých hledisek

### Adaptace z hlediska biologicko-medicínského

Z tohoto hlediska je adaptace považována za reakci organismu na určité změny chemického, fyzického a také sociálního prostředí, které vyvolávají stav, který nazýváme stres. Na takový stav organismus reaguje činností, která může mít charakter buď pasivní, nebo aktivní přijetí nových podmínek. Z medicínského hlediska adaptování organismu, nemusí vždy znamenat pokrok. Záleží i na tzv. zděděné adaptační energii, kterou organismus v průběhu svého života spotřebovává, v průběhu opakované a neustálé přizpůsobovací snahy. Adaptabilita je i schopnost, která se v průběhu života každého jedince rozvíjí (Rymeš, 1985, s. 12).

### Adaptace z hlediska fyziologického

Adaptace je chápána jako souhrn fyziologických změn, které spočívají ve vyrovnávání se organismu s prostředím, které vedou k fyziologickým změnám organismů. Procesy adaptace probíhají více nebo méně dlouho v závislosti na délce i opakování změn prostředí a také na náročnosti a specifčnosti změn. Neurofyziologická zjištění podporují představu, že každý člověk se nejen aktivně přizpůsobuje vnějšímu světu, ale především si stanovuje konkrétní cíle. Činnost člověka je plánovitá, má cílevědomý charakter, nerozlišuje jen sebe a svět kolem něj, ale snaží se jej přizpůsobit svým cílům a konkrétním úkolům (Rymeš, 1985, s. 15-16).

### Adaptace z hlediska sociálně psychiatrického

Psychoterapeutickým procesem je osobnost každého pacienta ovlivňována ve směru správné adaptace na sociální prostředí, ale i na realizaci životního poslání. Zlepšení stavu u pacienta je posuzováno dle dosaženého stupně změn v osobnosti nemocného (Rymeš, 1985, s. 17-18).

### Adaptace z hlediska psychologického

Adaptace z tohoto hlediska je chápána, jako proces, v jehož průběhu se jedinec aktivně vyrovnává se změnami životního prostředí. Z pohledu psychologického přístupu k adaptaci člověka jsou ve středu zájmu především problémy spojené s psychickou zátěží, dále otázky týkající se struktury a dynamiky faktorů osobnosti a sociální determinanty, které se promítají v jednání osoby. V posledních letech je to také problematika řízení

sociálních procesů, do jejichž rámce je proces adaptace začleňován. Psychologické koncepce, které se vztahují k tématice adaptace, jsou velmi obsáhlé. Důležitou součástí životního prostředí každého člověka je prostředí společenské, které je tvořené rozličnými sociálními útvary, do nichž člověk náleží. Adaptace člověka má z tohoto důvodu časté výrazné sociální souvislosti, může probíhat jako proces, který se týká převážně vyrovnávání se člověka se sociálními podmínkami své existence. V odborné literatuře pojednáno ve dvou rovinách. V rovině teoretické jsou diskutovány především otázky sociální determinace každého člověka a to v návaznosti na proces socializace. V druhé, empirické rovině je psychologie zaměřena na začleňování člověka do jednotlivých sociálních skupin. V psychologii práce, se chápe proces adaptace jednotlivce v sociálních podmínkách především jako sociální proces (Ryměš, 1985, s. 19-26).

## **2.2 Formální a neformální adaptace**

Formální adaptace je proces, který je naplánovaný a zajišťuje ho personální útvar a přímý nadřízený (Měrtlová, 2014, s. 61).

Formální adaptace se uskutečňuje prostřednictvím adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného pracovníka. Adaptace formou adaptačního programu začíná dnem nástupu nového pracovníka a probíhá využíváním různých metod vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště. Metodami na pracovišti se rozumí např. asistování, instruktáž, rotace práce, pověření úkolem a jiné. Metodami mimo pracoviště jsou např. případové studie, pracovní porady, semináře, demonstrování a jiné. Formální adaptace končí rozhodnutím manažera a přijatý nový pracovník musí být dobře připraven vykonávat svojí pracovní pozici a dosahovat konkrétních úkolů (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 60). Neformální adaptace je proces, který je spontánní. Znamená, to jak zaměstnanci nového člena v týmu přijmou a jak ho adaptují. Adaptace zaměstnanců má velký vzdělávací vliv. Dochází k formování pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly jak zaměstnavateli, tak i požadavkům pracovního místa. Jedná se především o odborné znalosti, znalost technologií a pracovních postupů. Adaptace je začleňována do systému vzdělávání pracovníků ve firmě. Zaměstnanec obdrží orientační balíček, který si může doma v klidu prostudovat a poté prodiskutovat otázky s přímým nadřízeným, případně se



zaměstnancem personálního útvaru. Adaptace se používá u nových zaměstnanců, ale i při přechodu stávajících zaměstnanců na jinou pracovní pozici (Měrtlová, 2014, s. 61).

Neformální adaptace probíhá spontánně vlivem sociálního okolí (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 60).

## 2.3 Časový průběh adaptace

Pro nového zaměstnance bývá často velmi obtížné vstřebat veškeré informace spojené s adaptací najednou nebo v krátké době. Adaptaci tedy musíme rozložit do delšího časového úseku. Nelze ji provádět pouze pomocí písemných dokumentů, ústní i písemná forma adaptace musí být sladěny. Časový plán by měl být uspořádán, uvedeme si příklad.

### Časový plán procesu adaptace

1. Předání důležitých písemných dokumentů může proběhnout přímo po rozhodnutí o přijetí zaměstnance, ještě před sepsáním jeho pracovní smlouvy.

2. Při podepisování pracovní smlouvy můžeme novému zaměstnanci předat další ústní i písemné informace, vztahující se k pracovní pozici. Tyto informace by měly být jak od personálního útvaru, tak i od přímého budoucího nadřízeného.

3. V období mezi podpisem smlouvy a než pracovník do organizace nastoupí, bývá doporučováno, aby s ním jeho budoucí nadřízený byl v kontaktu. Měl by mu pomáhat při řešení některých osobních problémů a také by mu měl poskytovat případné další informace.

4. V den nástupu, absolvuje nový zaměstnanec všechny potřebné procedury, dále by měl být především v tento den intenzivně ústně adaptován. Je proveden po firmě a příslušném pracovním útvaru, kde bude vykonávat novou pracovní pozici. Dále dojde k seznámení se svými kolegy a plní již první pracovní úkoly.

5. V průběhu prvního týdne má nový zaměstnanec několik pohovorů s přímým nadřízeným, se svými novými kolegy a specialisty, učí se kdy a kam se obracet v souvislosti se svojí pracovní pozicí a náplní, pomalu se zařazuje mezi ostatní spolupracovníky a také spolupracuje se svým přímým nadřízeným na plánování svých pracovních úkolů a povinností.

6. Během druhého týdne začíná již řádně plnit veškeré své běžné pracovní povinnosti, které souvisí s jeho novou pracovní pozicí. Jedno ze setkání s přímým

nadřízeným se týká jeho problémů v adaptaci, v této záležitosti je osloven i personálním útvarem.

7. V průběhu třetího a čtvrtého týdne v rámci adaptace může již absolvovat krátká školení, která se mohou týkat benefitů, dalších zaměstnaneckých výhod, norem chování ve firmě a dalších. Jednou týdně se setkává s nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocování průběhu adaptace a k řešení případných problémů.

8. Od druhého až do pátého měsíce jsou novému zaměstnanci postupně ukládány všechny pracovní úkoly, jednou za dva týdny dochází k dohodnutým schůzkám s nadřízeným a hodnotí se průběh adaptace a případně se řeší problémy spojené s adaptací. Probíhají další krátkodobá školení, která se týkají např. odměňování, technologií, kvality odvedené práce a jiné.

9. V průběhu šestého měsíce se adaptační proces uzavírá, dochází k celkovému hodnocení jeho výkonu v nové pracovní pozici, dále se řeší jeho další plány v sociálním a personálním rozvoji.

Uvedený plán může být samozřejmě obměňován, dle povahy práce ve firmě, adaptace může probíhat rychleji, některé pracovní pozice naopak vyžadují delší proces adaptace (Koubek, 2015, s. 199-200).

### 3 ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces začíná příchodem nového pracovníka do organizace a úlohou patrona, který ho provází adaptací (Barták, 2007, s. 65).

Nástupem nového zaměstnance do organizace začíná období adaptace. Jde o proces, jehož cílem je zaměstnance zapojit do organizace, dále do vztahů na daném pracovišti, jak sociálních, tak pracovních a samozřejmě do procesu vykonávání činnosti, pro které byl přijat.

Adaptačním procesem musí projít každý zaměstnanec bez ohledu na jeho přijatou pozici, znalosti, schopnosti, dovednosti a předchozí zkušenosti. U jednotlivých zaměstnanců bude rozdíl v délce adaptačního procesu a i rozdíl v rozsahu řízení personalisty. Adaptační proces nových zaměstnanců je většinou chápán jako nutná a potřebná činnost, i když není vždy manažery a personalisty správně řízena.

Adaptaci zaměstnance rozdělujeme do tří úrovní, z hlediska vztahů, které zaměstnanec musí zvládnout a do kterých se musí začlenit. Je to adaptace na pracovní místo, adaptace v pracovním kolektivu a adaptace v organizaci (Žufan, 2012, s. 82-83).

Každý vstup do pracovního procesu a do konkrétní pracovní pozice začíná obdobím, v němž se každá osoba přizpůsobuje, tomu co je od ní vyžadováno i tomu čím je obklopována. První den v organizaci je velice důležitý, to zda člověk zapadne do organizace, ale první den nerozhoduje. Prvním krokem, aby si zaměstnanec co nejlépe na nové pracovní místo a vše, co s tímto souvisí, navykl je orientace. Záleží na organizaci, na kolik dokáže nové zaměstnance včas a vhodným způsobem informovat o všem potřebném. Adaptační proces je o informacích, pocitech, postojích, dále o postupné přeměně znalostí v dovednosti, o postupném získávání daných pracovních návyků a také o trvalejších mezilidských vztazích (Hanzlíková, Pauknerová, Soušková, 2001, s. 56-57).

Adaptační proces je personální činností související s přijetím nového zaměstnance. Délka a průběh adaptačního procesu záleží na charakteru dané pozice a také na postavení pracovní pozice v hierarchii organizace. Zaměstnanci se adaptují na danou pracovní činnost a na konkrétní vztahy na pracovišti. Adaptace probíhá jednak jako plánovitý proces a neformální cestou i jako proces spontánní. Smyslem adaptačního procesu je co nejrychlejší adaptace pracovníka (Kociánová, 2004, s. 49).

### **3.1 Aspekty, subjekty, objekty řízení procesu adaptace**

V adaptačním procesu rozlišujeme dva hlavní aspekty a to aspekt zaměstnance a aspekt firmy.

Z pohledu zaměstnance jsou nejhlavnějšími aspekty při procesu adaptace jeho osobní rozvoj, spokojenost se zaměstnáním, naplnění jeho potřeb a požadavků a jiné.

Mezi nejhlavnější aspekty z pohledu firmy patří řízení adaptačního procesu, tak aby byly v souladu požadavky firmy na pracovníky s jejich předpoklady pro vykonávání dané pracovní pozice (Nový, Surynek 2002, s. 150-151).

#### **Subjekty řízení procesu adaptace**

Mezi subjekty řízení procesu adaptace patří: personalisté, nadřízení, mentor a kolegové nového pracovníka. Tito všichni ovlivňují proces adaptace a jsou tudíž jeho nedílnou součástí (Koubek, 2015, s. 200-201).

##### 1. Personalisté

Personalisté jsou hlavními osobami při řízení procesu adaptace. Připravují zaměstnancům plány, písemné materiály a jiné důležité dokumenty. Podílí se hlavně v počáteční fázi, proces mají zcela pod kontrolou a dohlízejí i na ostatní subjekty. Personalisté jsou také při výběru nového pracovníka, pokud je výběr dobrý, je velmi pravděpodobné, že celý adaptační proces bude vlastně jen formalitou (Kociánová, 2010, s. 130).

Personální útvar vypracovává celou koncepci adaptace, obsah i časový plán adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních pozic, tvoří soubory písemných materiálů, které slouží k adaptaci. Personální útvar je nejvíce aktivní hlavně v počáteční fázi adaptace - spíše celoorganizační, koordinuje adaptaci a také ji metodicky řídí. V této souvislosti proškoluje vedoucí pracovníky všech úrovní.

##### 2. Nadřízený pracovník

Bezprostřední nadřízený při procesu adaptace řídí a také kontroluje útvarovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo, dále obohacuje obsah této adaptace, pomáhat řešit různé běžné problémy adaptace a také průběh adaptace vyhodnocuje.

Nadřízený je nejvýznamnějším subjektem, v procesu adaptace má na starosti předávání hlavních informací, podporu pracovníka, vede průběžně pohovory, dává pracovní úkoly a také je kontroluje, celý proces adaptace vyhodnocuje a podává o tom písemnou zprávu. Nadřízený představuje nového pracovníka ostatním spolupracovníkům a přiděluje novému pracovníkovi i mentora (Koubek, 2015, s. 200-201).

### 3. Mentor

Této oblasti se budeme věnovat nejvíce, zaměříme se především na kompetence mentora. Již napsáno v kapitole 3.2.1.

## **Objekty řízení adaptačního procesu**

Objekty řízení adaptačního procesu dělíme do těchto kategorií: noví zaměstnanci, zaměstnanci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase, zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení a pracovní skupiny.

### 1. Noví zaměstnanci

Usměrňování průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců patří mezi personální činnosti, ty jsou neodmyslitelnou součástí řídicí práce. Vedoucí pracovní skupiny, do které nový zaměstnanec vstupuje, je rozhodujícím subjektem řízení procesu adaptace a je také odpovědný za jeho průběh. Jeho úkol roste převážně při řízení adaptačního procesu zaměstnance vstupujícího do svého prvního zaměstnání. Vliv, který má přímý nadřízený na průběh adaptačního procesu je přímo mimořádný. Při řízení procesu adaptace nového zaměstnance, by neměl být opomíjen přínos jeho nového pohledu na zařízení, ale také na problémy v zařízení. Některé organizace proto řadí pohovor s novým zaměstnancem po velmi krátké době (zhruba po jednom měsíci) od jeho nástupu, z důvodu možnosti, co možná nejlépe zachytit jeho první postřehy o realitě v organizaci.

### 2. Zaměstnanci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase

Tuto kategorii zaměstnanců tvoří hlavně ženy po mateřské dovolené, dále zaměstnanci vracející se po delší pracovní neschopnosti nebo delším pobytu v zahraničí. Zvláštnost adaptace těchto zaměstnanců, spočívá především v tom, že při opětovném zařazení do pracovního postupu, dochází k určité ztrátě profesionální sebedůvěry. Někdy může dojít i k poklesu zájmu v pokračování ve své kariéře. Úspěšná readaptace těchto zaměstnanců klade především nároky na citlivý přístup manažera a dále také na pomoc při

řešení různých osobních problémů těchto zaměstnanců, např. úprava pracovní doby, umístění dětí v mateřské školce apod.

### 3. Zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení

Sem zařazujeme kategorii zaměstnanců, kteří mění pracovní zařazení. Týká se to změny při přechodu z jednoho provozu do druhého, přeřazení do nového nebo renovovaného provozu, jiné přeřazení v důsledku vzrůstu profesní kariéry a přeřazení v důsledku zdravotního stavu. Na každou z těchto možností, je zaměstnanec nucen adaptovat se. Manažer si musí být vědom toho, že s každou změnou se zaměstnanec vyrovnává postupně, tuto skutečnost, by měl respektovat nejen při zadávání pracovních úkolů, ale také při hodnocení zaměstnance.

### 4. Pracovní skupiny

Pracovní skupiny se stávají objektem řízení procesu adaptace při zavádění inovačních změn. Úspěšnost procesu adaptace těchto skupin je podmíněna i správnou přípravou manažera. Ta musí být vedena snahou o co nejdůslednější zapojení zaměstnanců do procesu zavádění inovační změny. Zaměstnanci lépe přijímají změny, na jejichž přípravách se podíleli (Bedrnová, Nový, 2007, s. 521-523).

## **3.2 Cíle řízení adaptačního procesu**

Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z pohledu zaměstnance souvisí především v tom, aby zaměstnanec:

- dokázal zvládat pracovní požadavky na něj kladené a to co nejrychleji a co nejlépe
- aby výhled do budoucna byl pro něj co nejperspektivnější, jak z pohledu jeho kariéry, tak z pohledu jeho dalšího profesního růstu
- dokázal se v přiměřené době začlenit do sociálních vztahů v organizaci a především v jeho pracovní skupině, včetně začlenění do mezilidských vztahů (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342)

Hlavním cílem adaptačního procesu je v co nejkratší době zaměstnance zapojit do pracovního postupu a to tak, aby měl možnost ukázat svoje odborné dovednosti, kvůli kterým byl především přijat. Důležitý je dobrý start, jak je nový zaměstnanec přijat, jak dokáže vnímat sám sebe a také jak jej zařadí jeho noví kolegové (Hroník 2007, s. 336)

Koubek v procesu řízení adaptačního procesu užívá pojem orientace, kterou popisuje jako důkladný, promyšlený specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, který je určený pro každý druh pracovních míst a pro každé pracoviště. Tento specifický program má usnadnit a urychlit proces seznamování nových zaměstnanců s jejich novými pracovními povinnostmi, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, dále s konkrétními znalostmi a dovednostmi, tak aby pracovní výkon co možná nejrychleji dosáhl dané požadované úrovně. Jeho cílem je zkrátit období, po které zaměstnanec ještě nepodává standardní výkon a také se ještě nedostatečně orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.

Hlavním cílem je tedy, aby se zaměstnanec, co možná nejrychleji a bez stresů zařadil do nového pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce v konkrétním útvaru, ale i v organizaci. Osvojil si specifika potřebná v organizaci, dobře se orientoval v mechanismu organizace, v jejím uspořádání a také se ztotožnil s cíli organizace (Koubek, 2015, s. 192).

Správné přivítání nového zaměstnance a dobrý start je podle Branhama nejdůležitějším cílem, vidí v tom dlouhodobou investici, která by měla mít vždy přednost před jakoukoliv jinou prací (Branham, 2004, s. 148).

### **3.3 Fáze adaptačního procesu**

Každý z procesů adaptace je charakterizován čtyřmi fázemi:

1. Přípravná fáze nám zahrnuje období před veškerými změnami pracovních a životních podmínek, může to být např. přihláška do nějakého konkursního řízení, nespokojenost zaměstnance se stávající pracovní pozicí, absolvování konkursního řízení a přijetí do nového zaměstnání

2. Fáze globální orientace, ta nastupuje při začátku vlivu působení nových podmínek, kdy se vlastně začínáme seznamovat s novými podmínkami na pracovišti.

3. Fáze uvědomělé orientace, znamená, že si člověk začíná uvědoměle přeměňovat svůj vztah k jiným, změněným podmínkám v životě a umí zcela využít svůj vnitřní potenciál ke zvládnutí určitých změn.

4. Fáze vpravení se do nových podmínek, může to být jak do nového systému adaptačního procesu, tak např. i při opuštění nových podmínek či rezignaci, stává se to při neabsolvování předchozích fází (Toth, 2010, s. 279).

### 3.4 Oblasti adaptačního procesu

Adaptační proces se zaměřuje na tři oblasti, na celoorganizační adaptaci, na útvarovou (případně týmovou) adaptaci a na adaptaci na konkrétní pracovní místo.

1.Celoorganizační adaptace je především zaměřená na předávání informací, které jsou obecného rázu a jsou společná pro všechny zaměstnance organizace, bez ohledu na pracovní pozici (Koubek, 2015, s. 193).

Amstrong říká, že uvádění zaměstnanců do organizace, by nemělo spoléhat pouze na tištěné slovo. Zaměstnanci personálního útvaru nebo lidé, kteří mají na starosti nové zaměstnance, by měli s každým jednotlivcem probrat hlavní body. Tento způsob je mnohem lidštvější a novému zaměstnanci, tak mohou být zodpovězeny konkrétní otázky. Když je toto informování ukončeno, doprovodíme nového zaměstnance na jeho pracoviště (Amstrong, 2007, s. 398).

2. Útvarová adaptace se týká organizační jednotky, pracovní skupiny nebo pracovního týmu, v níž je konkrétní pracovní místo obsazované novým zaměstnancem. Vystihuje určité detaily a specifika, jimiž se práce v dané jednotce především vyznačuje (Koubek, 2015, s. 194).

Program uvádění zaměstnance do útvaru, by měl začít vedoucí daného útvaru a ne přímý vedoucí týmu. Tento vedoucí nového zaměstnance přivítá, podá mu stručné informace o práci útvaru a dále ho předá vedoucímu týmu, který zajistí podrobnější adaptaci. Úplně nejlepší je, když konkrétní uvádění nového zaměstnance do útvaru uskutečňuje vedoucí týmu.

K tomuto uvádění se váže pět hlavních cílů:

- zaměstnanec by měl mít možnost, cítit se jako doma
- zvýšit zájem zaměstnance na práci i firmu



-předat hlavní a důležité informace o pracovních podmínkách a zvyklostech ve firmě

-předat informace o daných normách výkonu a chování, které se od něj očekávají

-předat zaměstnanci informace, jaké možnosti má ohledně vzdělávání a postupu ve firmě

Vedoucí týmu seznámí nového zaměstnance s ostatními členy týmu a jednomu z členů týmu nového zaměstnance předá, ten by mu měl být průvodcem (Amstrong, 2007, s. 399).

3. Adaptace na konkrétní pracovní pozici je už obsahově diferencovaná dle obsahu práce na tuto pozici. Adaptační proces v zahraničí bývá odborně sepsán, u nás bývá spíše nahodilý a intuitivní, často stavěný jen na základě informací poskytovaných spolupracovníky nového zaměstnance (Koubek, 2015, s. 194).

### **3.4.1 Nezbytné kompetence mentora**

Má-li se adaptace podařit, musí mentor umět především s nováčky komunikovat, správně je pochopit a podporovat vše, co posílí jejich vzájemné porozumění. Umění komunikovat se odvíjí od mentorovi schopnosti vžít se do situace nováčků, pochopit co je vedlo k nástupu do organizace, jakou mají motivaci, které bariéry a jak na ně působí, jaké mají pochyby, zábrany, obavy i jejich očekávání. Mentor by měl být schopen empatie, nového zaměstnance by měl přesvědčit, že ho přijímá pozitivně a akceptuje ho. Schopnost empatie mentorovi usnadňuje vidět adaptační proces z pohledu nového zaměstnance. Základem navázání kontaktu s nováčkem je aktivní naslouchání, to znamená proniknout do způsobu jeho uvažování, pochopit jeho postoje a názory, je důležité nováčkovi dávat neustále najevo, že ho bereme, respektujeme a akceptujeme. Základními předpoklady účinného naslouchání je autenticita, otevřenost, akceptace a empatie. Při autenticitě se mentor chová vlídně, přirozeně, nesmí budít dojem, že ho komunikace nebaví, obtěžuje nebo dokonce rozčiluje. Svůj upřímný zájem dává najevo příkyvováním, souhlasným přitakáváním, částicemi „aha“, „ano“ apod.

Dalším předpokladem je otevřenost, mentor musí působit hodnověrně, pravdomluvně, otevřeně. V souladu by měly být použité slovní a mimoslovní prostředky

komunikace včetně „mluvy těla“. Je v zájmu mentora vyvolat v nováčkovi oprávněný dojem, že může být také tak upřímný, otevřený a vstřícný. Akceptace, schopnost nového zaměstnance pozitivně vnímat a akceptovat, patří mezi základní přednosti mentora. Jednat s nimi vždy bez předsudků, nikoho nekritizovat či neodsuzovat. Při empatii, kdy se mentor snaží vcítit do situace nového zaměstnance, citlivě vnímá jeho pocity a snaží se na ně naladit, je vlastně celý proces adaptace završen (Barták, 2007, s. 67-68).

Neméně důležité jsou i vlastnosti, které by měly každého mentora charakterizovat: analytická schopnost, logické myšlení, syntetická schopnost, celostní myšlení, hodnotící schopnost, intuice, paměť, tvořivost, komunikativnost, empatie. Analytická schopnost je schopnost věci rozebrat, utřídit, problém rozdělit na části, rozlišit co je hlavní a co okrajové a rozčlenit proces na řešitelné části. Logické myšlení je schopnost mentora myslet v logických krocích, to znamená induktivně a deduktivně, kdy myslíme od obecného ke konkrétnímu. Při syntetické schopnosti mluvíme u mentora o schopnosti sestavovat z částí funkční celek. Při celostním myšlení mluvíme u mentora o schopnosti pochopit a prakticky uplatnit, že celek je více, než souhrn jeho částí. Při hodnotící schopnosti má mentor schopnost přesně hodnotit nové zaměstnance podle předem stanovených a akceptovaných hodnotících měřítek. Mentor by měl mít i dobrou intuici, kdy je schopný podvědomě analyzovat, hodnotit a syntetizovat instinktivní vybavování nápadů a řešení. Při paměti je důležité si uvědomit, že společná paměť je více, než paměti individuální. Mentor by měl vědět, že hodně záleží na interakci s novým zaměstnancem, mělo by docházet k vzájemnému ovlivňování a podmiňování. Mentor má i schopnost tvořivosti, kdy umí spojit dvě nebo více myšlenek do jednoho celku, který se vyznačuje originalitou a novostí. Schopnost komunikace se vyznačuje sdělováním myšlenek, nápadů a podnětů v logických a přesvědčivě působících celcích (Barták, 2007, s. 66).

Mezi zásadní kompetence mentora patří: odborná znalost (popř. i praxe) pracovní náplně typové pozice, kterou mentoruje, přirozená autorita, zodpovědnost, trpělivost, empatie, schopnost naslouchat, odolnost vůči náročným situacím, ochota učit se novým věcem, dobrá úroveň verbální i neverbální komunikace, schopnost poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, chválit. Mentor je tedy zralou osobností, která má schopnost sebereflexe a dokáže potlačit vlastní hodnotící soudy a předsudky. Mentorem může být ten, kdo má v dané oblasti zkušenosti. Mentor by měl o tuto pozici

projevit sám zájem a tuto roli by měl brát vážně stejně jako povinnosti s tím spojené. Mentor by měl být schopný vytvořit si s mentorovaným vztah vzájemné důvěry, což je důležité, kvůli vzájemné spolupráci. Mentor musí umět reagovat na individuální situaci a měl by si u mentorovaného získat respekt. (Veteška, 2013, s. 83).

### **3.4.2 Nabyté kompetence menteeho**

Nový zaměstnanec by se po zaškolení mentorem měl bezproblémově začlenit do skupiny (týmu spolupracovníků). Měl by získat perspektivu stabilizace a dalšího osobnostního a odborného růstu. Zná základní informace o organizaci, prochází vstupním školením PO a BOZP, je seznámen a proškolen s firemní legislativou a pravidly práce ve skupině. Zná charakteristiku a požadavky své pracovní pozice, včetně harmonogramu práce. Nováček je seznámen a ztotožněn s firemní filosofií, vizí, morálním kodexem, firemními hodnotami, symboly a stylem, firemní organizační kulturou. Zná a orientuje se v úrovni sociálních vztahů, v pravidlech komunikace navenek i uvnitř firmy. (Barták, 2007, 83-84).

Mentee chápe vnitřní pravidla a zvyky a akceptuje je při výkonu své pracovní pozice. Nový pracovník musí prokázat, že svoji práci zvládá v požadovaném množství a kvalitě, zná specifika práce v daném týmu a v určitých podmínkách. Nový pracovník se stává součástí pracovního týmu, ovládá a akceptuje psané i nepsané zvyklosti, rituály, přispívá svým dílem k pracovním výsledkům. Nováček akceptuje organizační kulturu, sdílí vizi a mise organizace. Respektuje požadavky a interní normy pracovního chování a komunikace jak uvnitř organizace, tak zejména i vůči okolí. (Žufan, 2012, s. 83-84).

### 3.5 **Kontrola a hodnocení výsledků adaptace nového zaměstnance**

Kontrola je prováděna průběžně, hodnotící pohovor bývá většinou 1krát měsíčně, tudíž celkem 3krát během procesu adaptace.

Hodnotící pohovor mentorovi umožňuje zanalyzovat úspěchy i neúspěchy nového zaměstnance, projednává jeho plnění úkolů, upřesňuje postupy a to, jak co nejrychleji společně dosáhnout konkrétních cílů.

Mentor novému zaměstnanci pomáhá, ten si ale musí být vědom toho, že odpovědnost za svůj seberozvoj má jen on sám. Mentor vychází z daného hodnocení při plnění jednotlivých úkolů. Nový zaměstnanec si připravuje svoje vlastní hodnocení. Mentor s novým zaměstnancem návrh upraví a zkoriguje. Zjištěné výsledky mentor formuluje, vedle sebehodnocení nováčka, ve svém vlastním hodnocení.

Je důležité, aby postupoval, podle konkrétních kritérií, které jsou v organizaci určené pro základní charakteristiky pracovníka: odborná a pracovní připravenost, vztah k organizaci a pracovní aktivita.

Hodnocení může být škálové, nebo váhové, vztažené k daným požadavkům u jednotlivých pracovních pozic. U nového pracovníka mentor v měsíčních intervalech posuzuje, do jaké míry se nový pracovník přibližuje k jednotlivým kvalifikačním bodům, daným pro konkrétní pracovní pozici. Průběžně zjišťované nedostatky mentor s novým zaměstnancem prodiskutovává a zadává mu úkoly, které jsou měřitelné a do dalšího hodnocení budou odstraněny.

Na závěr pohovoru mentor s novým zaměstnancem opět probere adaptační plán, především dané úkoly pro nejbližší období. Měl by dát najevo ochotu pomoci a správně nováčka nasměrovat a také si domluvit konkrétní datum dalšího hodnocení. Vše v závěru stvrdit podpisy uzavřenou dohodou.

Závěrečný pohovor se provádí před ukončením procesu adaptace, obvykle před koncem třetího měsíce. Cílem je zhodnocení celého období adaptace. Poté musí mentor udělat rozhodnutí, zda bude nový zaměstnanec přijat mezi ostatní kmenové zaměstnance organizace, nebo zda setrvá podmíněčně a odstraní některé podstatné nedostatky či bude muset organizaci opustit.

Důležitou podmínkou pro převedení nového zaměstnance mezi kmenové pracovníky se všemi podstatnými náležitostmi, je to že má v hlavních charakteristikách takové hodnocení, které odpovídá přijetí na konkrétní pracovní pozici, na kterou se připravoval (Barták, 2007, s. 85-87).

Účinnost celého adaptačního plánu je vždy podmíněna vykonáváním průběžných kontrol daných pracovních úkolů a také správnou kvalitou závěrečného hodnocení. Je velmi důležité, aby závěrečné hodnocení adaptačního procesu, nebylo jen samoúčelné a formální, ale aby i vyvodilo případný další náčrt uplatnění nového pracovníka ve firmě, ale i jeho případný nástin kariéry v novém zaměstnání (Bedrnová, Nový, 2007, 525-526).

### **3.6 Orientační balíček adaptačního procesu**

V této kapitole si zmíníme přínos orientačního balíčku adaptačního procesu, a co by takový orientační balíček měl obsahovat.

Co všechno by měl orientační balíček adaptačního procesu, by měl obsahovat: Současné organizační schéma, perspektivní organizační schéma a plán organizace, klíčové termíny pro určitá odvětví, organizaci nebo konkrétní pracovní místo, příručku, která informuje o politice organizace, kopii kolektivní smlouvy, písemný materiál, který obsahuje popis pracovní pozice a další informace o specifických cílech konkrétního pracovního místa, popis zaměstnaneckých výhod, kopie tiskopisů pro hodnocení pracovního výkonu, další kopie tiskopisů používaných zaměstnanci, přehled možností vzdělávání, různé informační přehledy, konkrétní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí, telefonní kontakty důležitých zaměstnanců organizace, informace o zaměstnaneckém pojištění, ukázka každé z důležitých publikací organizace (Koubek, 2000, s. 157).

Podrobný popis položek daných písemností pro celoorganizační adaptaci zaměstnanců doporučuje St. John v této podobě:

#### přehled informací o organizaci

- písemné přivítání nového zaměstnance, výše kapitálu, trendy, cíle, tradice, klienti, normy chování, specifické funkce organizace, poskytované služby a dané postupy, obsah různých aktivit, struktura organizace a vztahy mezi jednotlivými částmi, informace o

vedoucích zaměstnancích, vztahy ke společnosti a k prostředí vně organizace, očekávání organizace

#### přehled informací o důležitých znacích politiky a postupech odměňování

- tarifní třídy, odměny za přesčasy, během dovolené, veškeré příplatky, způsob vyplácení mzdy, veškeré srážky, zálohy, slevy na služby, možnost půjček, pracovní výdaje a jejich náhrady, věci týkající se daní

#### zaměstnanecké výhody

- pojištění, svátky, dovolená, kdy lze poskytovat volna, důchodové zabezpečení, vzdělávání v organizaci, poradenské služby, stravování zaměstnanců, rekreace a aktivity i pro rodinné příslušníky, další služby, které se zaměstnancům poskytují

#### bezpečnost při práci a předcházení nehodám

- informace o bezpečnostních zařízeních, plány rozmístění, první pomoc, zařízení zdravotnická, sportovní a rekreační střediska, prevence bezpečnosti, postup při jednotlivých hlášení nebezpečí, požární ochrana a kontrola, postup při úrazech, předpisy týkající se PO a BOZP, lékařská vyšetření, požívání alkoholu nebo drog na pracovišti

#### pracovní vztahy a odbory

- podmínky pro přezkoumávání pracovních záležitostí, přemístování a povyšování zaměstnanců, termíny o přezkoumávání dovedností a pracovního chování, informování o onemocnění, hlášení opožděných příchodů, odpovědnost zaměstnanců, práva zaměstnanců, práva vedoucích a pracovních skupin, vztahy k nadřízeným, sdružování zaměstnanců, kolektivní smlouva a politika organizace, hodnocení pracovníků, disciplinární záležitosti, stížnosti zaměstnanců – postupy, ukončení pracovního poměru, komunikační kanály, úklid na pracovištích, používání ochranných pomůcek a pracovních oděvů, přinášení a odnášení věcí do prostor organizace, politická činnost organizace, hazardní hry v organizaci, fámy

#### zařízení v organizaci

- průvodce jednotlivými zařízeními organizace, stravování a jídelny pro zaměstnance, prostory, kde je zakázáno jíst, vchody pro zaměstnance, zakázaná území, parkování zaměstnanců, první pomoc, odpočívárny, výdejny materiálu a ostatních

#### ekonomické faktory

- náklady škod, ztráty způsobené krádežemi, mzdové náklady, náklady na vybavení, náklady, které souvisí s absencí, pozdními příchody a úrazy (Koubek, 2015, s. 195-197)

Orientační balíček adaptačního procesu je brožura, která by měla obsahovat vše, co by měl nový zaměstnanec znát. Neměla by být moc upovídaná, má být jasná, přehledná a seřazena podle určitých bodů. Měla by obsahovat následující: stručnou charakteristiku organizace (její to znm. historii, čím se organizace zabývá, vedení), hlavní pracovní podmínky (pracovní dobu, dovolenou, pojištění a jiné), odměňování – mzdové (datum výplaty, platové třídy, jaké jsou srážky atd.), pracovní neschopnost (jak se hlásí absence, nemocenské dávky), pravidla organizace, další disciplinární postupy, zda se uděluje volno, postupy při různých stížnostech, povyšování zaměstnanců a přiznávání kvalifikace, záležitosti odborové, možnosti dalšího vzdělávání, PO a BOZP, zdravotní péče, stravování zaměstnanců, program péče o zaměstnance, pravidla pro telefonování, korespondenci a používání e-mailu a cestovné. Pokud je podnik malý a nebylo by hospodárné mít tištěnou brožuru, lze připravit rozmnožený přehled uvedených informací (Armstrong, 2007, s. 397-398).

### **3.6.1 Formální informační kurzy pro nové pracovníky**

Formální informační kurzy mohou novým pracovníkům předat podrobnější a obsahově rozsáhlejší informace najednou. Ideální by bylo zrealizovat je co nejdříve po nástupu do nového zaměstnání. Lze využít různé možnosti, např. za pomoci videa, vizuálních pomůcek a jiné. Obsah formálních informačních kurzů volíme dle potřeb firmy z tohoto seznamu okruhů:

- informace o firmě, její výrobky, služby, poslání, hodnoty
- možnosti vzdělávání u nových zaměstnanců
- jak zaměstnanci pracují a jaká je jejich pracovní role
- ochrana zdraví zaměstnanců, prevence úrazů, nehod, jaké se používají ochranné pomůcky, hlavní zásady bezpečnosti
- pracovní podmínky – jaká je pracovní doba, plánování dovolené, mateřská či rodičovská dovolená, povolování volna apod.
- odměny a zaměstnanecké výhody – vyplácení mezd, systém odměňování, informace o podílech na zisku a jiné
- politika a další opatření – vyřizování stížností, pravidla, která se týkají kouření na pracovišti, politika stejné příležitosti, disciplinární řízení apod.

-členství v odborech, kolektivní dohody a smlouvy, jaký je systém předkládání různých návrhů (Amstrong, 2007, 399-400)



## 4 POPIS ZAŘÍZENÍ DOMOVA SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM TEREZÍN

### Historie Domova se zvláštním režimem Terezín

DZR Terezín se nachází v budově, která je nejstarší ve městě a byla postavena v letech 1780-1781. Impuls ke stavbě dal císař Josef II. a město pojmenoval na počest své matky, královny a císařovny Marie Terezie. Takzvaná ženijní kasárna, bývala domovem pro staré vězně a pomocnou nemocnicí s oddělením pro choroby srdeční, TBC atd., sloužila vlastně jako vojenská ubytovna. Tato budova je památkově chráněna.

Magistrát hlavního města Prahy zde v roce 1954 zřídil domov důchodců a s nástupem nového vedení zde zahájil v devadesátých letech postupnou rekonstrukci celého objektu. Modernizací prošly pokoje, které byly přebudovány na jednolůžkové, dvoulůžkové a třílůžkové. Byl vybudován stravovací úsek včetně nové kuchyně, jídelny, prádelny, kotelny a dílny pro různé aktivizační činnosti. Název služby: Domov se zvláštním režimem Terezín

Místo poskytované služby: Náměstí Čs. Armády 84, 411 55 Terezín

Telefon: 416 782 256, Fax: 416 782 256

Webové stránky: <http://www.domovterezin.cz>

IČO: 70875308

Právní forma: příspěvková organizace

Ředitelka: Ing. Jana Ryšánková

Druh sociální služby: služba sociální péče

Forma sociální služby: služba pobytová

Posláním zařízení je zajistit bydlení osobám, které se dostaly nějakým způsobem do nepříznivé sociální situace a tím vyžadují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. V zařízení se respektují zvyklosti klientů a umožňuje se jim zde vést individuální způsob života tak, aby služba pouze poskytovala nezbytnou podporu a to jen v těch oblastech, kde ji klient nejvíce potřebuje a kde ji chce přijímat. Na základě vydaného rozhodnutí o registraci, poskytuje zařízení službu této cílové skupině: osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách, osoby s chronickým duševním onemocněním a osoby s kombinovaným onemocněním. Zařízení má kapacitu 269 míst, která jsou rozdělena do 6. oddělení: odd. I. – oddělení se zvýšenou ošetrovatelskou péčí, odd. II. – oddělení mladších

mužů, odd. III. – oddělení starších mužů, odd. IV. – oddělení mladších žen, odd. V. – oddělení starších žen, odd. VI. – kombinované oddělení mužů a žen.

## **4.1 Poskytování služeb DZR Terezín**

Na základě zřizovací listiny organizace poskytuje rezidenční služby osobám, které si nemohou dlouhodobě ze zdravotních nebo jiných důvodů zajišťovat své životní potřeby ve vlastním prostředí a tuto službu nelze ani zajistit za pomoci rodiny nebo terénními sociálními službami, případně chráněným či komunitním bydlením.

Služba je poskytována kvalifikovanými pracovníky, kteří pomáhají klientům v běžných denních činnostech, které v důsledku svého zdravotního stavu nebo věku nemohou vykonávat samostatně.

Organizace se snaží službu poskytovat důstojně a individuálně s ohledem na zvyklosti klientů a na jejich dosavadní život. Je uplatňována týmová spolupráce v rámci celé organizace. V rámci řešení problémů probíhá spolupráce s psychologem a dalšími odbornými lékaři.

### **Personál**

Do zařízení Domova jsou přijímáni kvalifikovaní zaměstnanci, kteří prokazují odbornou míru kvality, vstřícnosti, vnímavosti a empatie. Důraz je kladen na osobní přístup, komunikativnost a na snahu dále se vzdělávat v oboru.

Zaměstnanci se zúčastňují školení ke zvýšení svých dovedností a schopností a získání nových poznatků při práci s klienty.

### **Směr**

Na základě mezinárodních dohod a platných právních předpisů, se chce zařízení zařadit do skupiny kvalitních poskytovatelů sociálních služeb a to na evropské úrovni. Poskytování kvalitních služeb v souladu s kulturními zvyklostmi. Sociální služby poskytovat v souladu s listinou základních práv a svobod. Individuální přístup ke klientům. Znalost problému a jeho dopadu (fyzický, psychický, emocionální) na klienta, případně rodinných příslušníků.

### **Kvalita služby**

Služba v zařízení je zajištěna tak, aby poskytovaná péče byla kvalitně poskytnuta klientům se zvýšenou péčí. Tzn. klientům, kteří jsou částečně nebo zcela závislí na pomoci personálu, ať již je to z důvodu vysokého věku, zdravotního stavu nebo jiného omezení.

Větší pozornost je zde věnována klientům se sníženou psychickou nebo fyzickou schopností, nebo klientům se sníženými vyjadřovacími schopnostmi. Velká pozornost se věnuje při vyjadřování a formulování jejich požadavků. Spolupracuje se s rodinnými příslušníky, známými a s opatrovníky.

Průběh služby vychází hlavně z možností klienta, ale i z možností zařízení. Kvalita služby je sledována na základě činností, cílů ve stanovených skupinách a naplňování osobních cílů klientů. Hodnocení probíhá na základě individuálních plánů, referencí od rodinných příslušníků, záznamy rozhovorů, dotazníků, atd.

Zařízení má zpracovány standardy, provozní řád, pracovní řád, domácí řád, vnitřní předpisy, nabídku služeb, organizační schéma, plánované služby, které pomáhají naplňovat kvalitní sociální službu.

## PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se budeme věnovat výzkumnému šetření. Byla vybrána forma kombinovaného výzkumu a to složením dvou výzkumů kvalitativního a kvantitativního, pro lepší ověření cíle diplomové práce. Zvolili jsme si tuto metodu výzkumného šetření kvůli ucelenějšímu pohledu na problematiku tohoto tématu. Dle předchozích kapitol a teoretických poznatků jsme volili otázky v dotazníku a sestavili jsme cíle rozhovorů. Poté výsledky z teoretické části porovnáme s výsledky, jak z kvalitativního výzkumu, tak z kvantitativního. Tato výzkumná část je zaměřena na stanovení hypotéz, cílů daných výzkumů na názorech respondentů, tak o pojednávání metodice výzkumu, tak následně o vyhodnocení výzkumného šetření.

V první části výzkumné části, popíšeme výběr výzkumného vzorku a časovou organizaci výzkumného šetření.

Ve druhé části se zaměříme na sestavení výzkumu podle oslovených respondentů, dále zařazení do výzkumu a poté jejich definování.

Dotazník nám slouží k získávání informací ohledně adaptačního procesu v DZR. Dotazník obsahuje celkem 14 otázek. Většina otázek je uzavřena a respondenti vybírají z předem připravených možností. Pouze jedna otázka je polouzavřená, aby měli respondenti možnost se volně vyjádřit a sdělit svůj názor. Odpovědi na položené otázky nám dávají informace o prvním dni v zaměstnání, o vnitřním prostředí DZR, dále ohledně toho, kdo nové zaměstnance zaučuje. Poté byly udělány tři rozhovory.

Data, která jsou použita v této diplomové práci, byla získána právě díky metodě dotazování, tedy konkrétně rozhovory a dotazníkovým šetřením. Dotazníky byly rozdávány osobně v první fázi, poté díky elektronické poště dle vhodně zvolených respondentů. Rozhovory byly provedeny taktéž osobně a zaznamenány na nahrávací zařízení. Poznatky z šetření jsou zpracovány analýzou a graficky zobrazeny pomocí grafů a tabulek, dále byly výsledky shrnuty. Na grafy jsou v textu udělány odkazy do příloh, kde jsou grafy umístěny.

Cílem výzkumu je zjistit a vyhodnotit současnou situaci v DZR Terezín. Následně také vytvořit doporučení pro úspěšný adaptační proces a vytvoření návrhu řízeného adaptačního procesu v DZR Terezín.

## **4.2 Výzkumný vzorek a časová organizace**

V první fázi výzkumného šetření byly dotazníky rozdány v září, v zařízení bylo vybráno 78 respondentů, kteří nastoupili v rozmezí 1.1.2012 do 1.12.2019. V této první části byli osloveni všichni, kteří splňovali toto rozmezí, a bylo to 78 zaměstnanců. V této části se vrátilo pouze 47 dotazníků.

V druhé části byli zbylí respondenti kontaktováni znovu v listopadu a to za pomoci elektronické pošty, vrátilo se dalších 13 dotazníků, takže 60 respondentů je 100% a týká se pouze žen v DZR.

Ostatní respondenti s tímto výzkumem nechtějí mít nic společného. Respondenti mají v zařízení funkci pracovníka v sociálních službách, je to funkce, která je v zařízení nejpočetnější.

## **4.3 Výzkumná metodika**

V této práci volíme formu smíšeného výzkumu, a to kvalitativního a kvantitativního dohromady.

### **4.3.1 Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum provádí zjištění ve slovní (nečíselné) podobě. Popis je výstižný a podrobný. Výzkumník se zde snaží o sblížení se zkoumanými osobami, a o průnik do situací, ve kterých vystupují, jen tak je může správně chápat a může je popsat. Kvalitativní výzkum používá především takové metody, které dávají možnost být se zkoumanými osobami tváří v tvář. Hlavním cílem kvalitativního výzkumu je pochopit člověka, zejména chápat jeho vlastní hlediska, jak on sám vidí věci, jak on sám posuzuje jednání. Dle zásad kvalitativního výzkumu je každá osoba nebo skupina osob jedinečná. Má charakteristiky, kterými se výrazně liší od jiné osoby nebo skupiny osob. Má se zkoumat především holisticky, vcelku. Kvalitativního výzkumníka zajímá více konkrétní případ, kvalitativní výzkum je detailním popisem tohoto případu. Cílem je zde naprosté proniknutí do konkrétního případu a objevení nových souvislostí, které se při hromadném

výzkumu nedají odhalit. Kvalitativní výzkum odkrývá nové zjištěné skutečnosti a z nich vytváří nové hypotézy, výzkum je konstrukční (Gavora, s. 31-32).

Kvalitativní přístup reprezentuje řadu odlišných postupů, které se snaží najít pochopení zkoumanému sociálnímu problému. Kvalitativní výzkum je interpretace sociální reality, na výzkum je nahlíženo v autentickém prostředí, vytváří obraz v co možná nejkompexnější podobě, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty (Reichel, 2009, s. 40).

Kvalitativní výzkum je proces hledání pochopení, který je založený na různorodých metodologických tradicích zkoumání konkrétního sociálního nebo lidského problému. Výzkumník tvoří souhrnný, holistický obraz, analyzuje rozličné typy textů, informuje o úsudcích účastníků výzkumu a provádí bádání v přirozených podmínkách (Hendl, 2005, s. 50).

Na rozdíl od kvantitativního je kvalitativní postup více pružný, flexibilní, iterativní. V kvalitativním výzkumu se jednotlivé fáze identifikace problému a formulace výzkumné otázky, přípravy výzkumu, sběru dat a jejich vyhodnocování vzájemně prolínají. Pro kvalitativní výzkum je typické, že hlavní otázky jsou doplňovány a poupravovány během bádání, v průběhu získávání informací a jejich analýz. Zároveň se výzkumník přímo v terénu seznamuje s dalšími a novými výzkumnými objekty. Sběr dat probíhá simultánně s jejich hodnocením. Podle toho se výzkumník rozhoduje, jaký bude další postup, stává se, že svoje závěry prodiskutovává se sledovanými jedinci a bere v úvahu jejich názory (Reichel, 2009, s. 64).

V kvalitativním výzkumu používáme techniku polostrukturovaného rozhovoru. Jeho charakteristikou je, že má připravený soubor otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo předem pevně stanoveno jejich pořadí. Často může tazatel pokládané otázky zčásti upravit, nutné ale je věnovat se všem otázkám, případně lze pokládat i doplňující otázky. Určitá volnost se jeví jako vhodná k vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele a dotazovaného, do určité míry se dají tolerovat jeho osobnostní specifika, rozhovor poté může plynout volněji. Na druhé straně určitá míra formalizace usnadňuje třídění získaných údajů a jejich případné vzájemné porovnávání (Reichel, 2009, s. 111-112). Konkrétní otázky, které se zdají tazateli nevhodné, mohou být vynechány, jiné naopak mohou být přidány. Polostrukturované rozhovory bývají flexibilnější a volnější než strukturované, ale jsou organizovanější a systematictější než nestrukturované rozhovory. Při použití metody

polostrukturovaného kvalitativního rozhovoru je nutné vytvořit si určitý návod k rozhovoru, vedený rozhovor je nutné zaznamenávat, a nakonec jej vyhodnotit.

#### **Výhody polostrukturovaného rozhovoru**

- větší prostor pro vyjádření subjektivních názorů dotazovaného,
- umožňuje vyjasnit si případná nedorozumění v průběhu interview,
- umožňuje jít více do hloubky, odkrývá nová, nepředpokládaná témata,

#### **Nevýhody polostrukturovaného rozhovoru**

- časová náročnost,
- složitější vyhodnocení,

Před zahájením výzkumu byly stanoveny dva cíle, kde každý obsahoval jednotlivé podotázky. Rozhovory proběhly v kanceláři dotazovaných, s jejich souhlasem byl pořízen zvukový záznam rozhovoru. Z důvodu zachování autentičnosti, byly citace vloženy v nezměněné podobě.

### **4.3.1.1 Cíle a otázky pro kvalitativní formu výzkumu**

Pro ucelení problematiky byly sepsány rozhovory, které zjišťují, jaké přínosy by vznikly v DZR po vytvoření návrhu adaptačního procesu. Na základě těchto rozhovorů bude vytvořeno doporučení pro návrh tohoto procesu, a také pro zkvalitnění začleňování nových zaměstnanců.

#### **Cíl č. 1 – Zjistit přínosy jednotného plánu adaptačního procesu v DZR v Terezíně pro nové zaměstnance**

1. Myslíte si, že zaměstnanci mají dobré začlenění do své nové práce? Popřípadě, co byste změnil?
2. Co byste doporučil, aby se začleňování nových zaměstnanců dostalo na lepší úroveň?
3. V čem vidíte jako největší přínos mít jednotný plán adaptačního procesu?

## **Cíl č. 2 – Zjistit názor na současnou situaci začleňování nových zaměstnanců v DZR?**

1. Jak vidíte budoucí začleňování zaměstnanců do procesu?
2. Je podle Vás dobré mít jednotný plán adaptačního procesu? Jestliže ne, proč si to myslíte?
3. Myslíte si, že se v současné době tato problematika dostatečně rozvíjí u nás v DZR?

### **4.4 Kvantitativní výzkum**

Kvantitativní přístup předpokládá, že fenomény sociálního světa, které činí předmětem zkoumání, jsou svým určitým způsobem měřitelné nebo alespoň nějak minimálně tříditelné a uspořádatelné (Reichel, 2009, s. 40).

Kvantitativní výzkum používá náhodné výběry, experimenty, strukturovaný sběr dat za pomoci testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty získáváme pomocí měření, dále získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem je zkoumat, popisovat, popřípadě ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných (Hendl, 2005, s. 46)

Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje informace o množství, rozsahu nebo frekvenci výskytu jevů. Údaje se dají matematicky zpracovat, můžeme je sčítat, vypočítat jejich průměr, vyjádřit je v procentech, případně použít další metody matematické statistiky. Výzkumník v kvantitativním výzkumu udržuje odstup od zkoumaných jevů a tím zajišťuje nestrannost pohledu.

V kvantitativním výzkumu výzkumník zkoumané osoby ani nemusí vidět, např. pokud využívá jako výzkumnou metodu dotazník nebo sebehodnotící škály. Hlavním cílem výzkumníka v kvantitativním výzkumu je roztřídění jednotlivých údajů a objasnění příčin existence nebo změn jevů. Přesné údaje dávají možnost zevšeobecňování a vyjádření předpovědí o jevech. Kvantitativní výzkum vybírá zkoumané osoby tak, aby co nejoptimálněji reprezentovaly jistou populaci. Kvantitativní výzkum je verifikační (Gavora, 2000, s. 31-32).

Standardizovaný dotazník užívaný v kvantitativním šetření představuje soubor zpravidla uzavřených, několika polouzavřených a zcela výjimečně několika málo



otevřených volných otázek. Dotazníky tvoří formulář s malým počtem stránek, respondent zapisuje odpovědi dle uvedených instrukcí. Ve standardizovaném dotazníku jsou údaje kvantitativně zpracovatelné, zároveň i velmi dobře tříditelné a srovnatelné. Problém bývá s návratností dotazníků, je nutné zajistit co nejvyšší návratnost, především se dbá na vzhled dotazníku a optimální organizaci jeho distribuce (Reichel, 2009, s. 119-121).

V praktické části využíváme pro potvrzení nebo vyvrácení hypotéz kvantitativní metodu, metoda se nyní často využívá. Uskutečnit tuto metodu lze jedině v případě, kdy se jedná o jevy jednoduché a poznané. Na základě konkrétních odpovědí jsem hypotézy vyvrátila nebo potvrdila.

Tato metoda má své mínusy i plusy. Pozitivum této metody dotazování je především velké množství dotazovaných a díky tomu velký sběr dat, a to ve velmi krátkém čase. Dotazník je anonymní, respondenti mají dostatek času, se nad danými otázkami zamyslet. Negativem této metody je možná nízká návratnost dotazníků a také to, že dotazníky nemusely být vyplněny přímo dotazovanými. Před zahájením výzkumu byly stanoveny tři hypotézy. Dotazník obsahuje celkem 14 otázek, byly použity dva typy otázek:

1. Polootevřené – u tohoto typu otázek mohli respondenti zvolit některou z daných možností, ale i volně vyjádřit svůj názor
2. Uzavřené – u těchto typů otázek vybírali respondenti jednu, nebo více možností

Dotazník patří mezi relativně nejpoužívanější metodu k získání dat v kvantitativním výzkumu. Dotazník je používán pro způsob písemného kladení otázek a získávání konkrétních písemných odpovědí. Definovat dotazník lze i jako danou metodu, která sbírání dat staví na dotazování různých osob a je vhodná pro hromadné získávání dat. Dotazníkové šetření je řazeno mezi metodu kvantitativního výzkumu, které umožňuje získat za velmi krátký časový úsek velké množství informací od většího počtu respondentů než například interview (Gavora, 2000, s. 99).

#### 4.4.1.1 Hypotézy a otázky pro kvantitativní formu výzkumu

##### Hypotéza č.1

První den je pro nové zaměstnance nejvíce zatěžující (stresující).

##### Hypotéza č.2

Nový zaměstnanec potřebuje po celou dobu adaptačního procesu pouze jednoho mentora.

##### Hypotéza č.3

Zaměstnanci se v DZR neadaptují dobře, protože zde není propracovaný adaptační plán.

### 4.5 Výsledky výzkumu

V této kapitole shrneme veškeré výsledky výzkumu, jak dotazníkového šetření, tak rozhovorů.

#### 4.5.1 Dotazníkové šetření

##### 1. Jaký pro Vás byl první den v zaměstnání?

- a) Cítila jsem se dobře
- b) Nebylo to pro mě moc příjemné
- c) Byla jsem ve stresu, bylo toho na mě moc
- d) Už si nevzpomínám

Tabulka 1: První den v práci

První den v práci	Počet	Počet v [%]
Cítila jsem se dobře	8	13
Nebylo to pro mě moc příjemné	18	30
Byla jsem ve stresu, bylo toho na mě moc	32	54
Už si nevzpomínám	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování

### Graf 1: První den v práci

Pro více než polovinu respondentů byl první den v zaměstnání stresující a bylo toho na ně hodně (54%). Pro 30% respondentů to nebylo vůbec příjemné. Pouze 13% tázaných se cítili dobře a dva si již nevzpomínají.

#### 2. Myslíte si, že Vám první den bylo sděleno velké množství informací?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Tabulka 2: Velké množství informací

Velké množství informací	Počet	Počet [%]
Ano	32	53
Ne	24	40
Nevím	4	7

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Graf 2: Velké množství informací

V této otázce jsem se dozvěděla, že více než polovina respondentů (53%), si myslí, že jim bylo sděleno velké množství informací, 40% respondentů si myslí, že tomu tak nebylo, 7% se nevyjádřilo.

#### 3. Jak jste vnímala nový kolektiv první pracovní den?

- a) Bylo to příjemné
- b) Necítila jsem se dobře
- c) Bylo toho moc, až stresující
- d) Nevím bylo mi to jedno

Tabulka 3: Nový kolektiv

<b>Nový kolektiv</b>	<b>Počet</b>	<b>v [%]</b>
Bylo to příjemné	14	13
Necítila jsem se dobře	22	37
Bylo toho moc, až stresující	23	38
Nevím bylo mi to jedno	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Nový kolektiv

Bylo zjištěno, že první pracovní den, nový kolektiv vnímalo příjemně pouze 13% respondentů. Odpovědi necítila jsem se dobře (37%), bylo toho moc, až stresující (38%), jsou téměř vyrovnané, rozdíl pouze 1%. 2% dotazovaných to bylo jedno.

#### 4. Jak jste vnímala vnitřní prostředí DZR první den?

- a) Prostředí na mě působilo dobře
- b) V prostředí jsem se necítila dobře
- c) Prostředí bylo pro mě stresující
- d) Nevím, bylo mi to jedno

Tabulka 4: Vnitřní prostředí DZR

<b>Vnitřní prostředí DZR</b>	<b>Počet</b>	<b>v [%]</b>
Prostředí na mě působilo dobře	38	64
V prostředí jsem se necítila dobře	12	20
Prostředí bylo pro mě stresující	8	13
Nevím bylo mi to jedno	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Vnitřní prostředí DZR

Více, než polovina a to 64% respondentů vnímalo vnitřní prostředí dobře. Pouze 20% odpovědělo, že se v prostředí zařízení necítilo dobře. Pro 8 respondentů, neboli 13% působilo prostředí až stresující a 2 ženám to bylo jedno a nebo nevěděly.

### 5. Když jste nastoupila kolik lidí Vás zaučovalo?

- a) Pouze jeden
- b) Dva až tři
- c) Bylo jich hodně, jak kdo mohl
- d) Už si to nepamatuji

Tabulka 5: Počet zaučujících

Počet zaučujících	Počet	v [%]
Pouze jeden	7	12
Dva až tři	21	35
Bylo jich hodně, jak kdo mohl	28	46
Už si to nepamatuji	4	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Počet zaučujících

Téměř polovina (46%) měla hodně zaučujících, dle toho, jak kdo měl na pracovišti zrovna čas. 35% respondentů zaučovali dva až tři a pouze 12% respondentů měli pouze jednoho zaučujícího a 4 respondenti, si již nepamatují, jak to bylo.

### 6. Cítila byste se lépe, kdyby Vám byl určen jeden mentor po celou dobu adaptačního procesu?

- a) Ano, bylo to pro mě lepší
- b) Ne, víc lidí víc zkušeností
- c) Je mi to jedno
- d) Nevím

Tabulka 6: Zaškolování jedním mentorem

Zaškolování jedním mentorem	Počet	v [%]
Ano, bylo to pro mě lepší	51	85
Ne, víc lidí, víc zkušeností	7	11
Je mi to jedno	1	2
Nevím	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Zaškolování jedním mentorem

Téměř většina uvedla, že by zaškolování pouze jedním mentorem bylo lepší a to pro 85%. Poté 11% uvedlo, že by to pro mě nebylo lepší, jelikož více lidí se rovná více zkušenostem. Odpověď nevím a je mi to jedno, se s výsledkem shoduje a to 2%.

#### 7. Je pro Vás smysluplné mít mentora v adaptačním procesu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Tabulka 7: Smysl mentora

Smysl mentora	Počet	v [%]
Ano	52	87
Ne	7	11
Nevím	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Smysl mentora

Z mého dotazníkového šetření plyne, že pro téměř většinu a to pro 87% respondentů, by bylo smysluplné mít mentora v adaptačním procesu. Pro 11% by to nebylo smysluplné a pouze 2% nevědí.

### 8. Četla jste dokumenty důležité pro Vaši pracovní pozici?

- a) Ano četla
- b) Jen zčásti
- c) Vůbec

Tabulka 8: Důležité dokumenty

Důležité dokumenty	Počet	v [%]
Ano četla	23	38
Jen z části	28	47
Vůbec	9	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Důležité dokumenty

Dle dotazníkového šetření jsem zjistila, že pouze 38% procent respondentů četlo důležité dokumenty pro svoji novou pracovní pozici a dokonce 15% nečetlo dokumentaci vůbec. 47% respondentů četlo tyto zmíněné dokumenty, pouze z části. Lépe je vše znázorněno v grafu č.8 v příloze.

### 9. Byly pro vás veškeré dokumenty související s adaptačním procesem srozumitelné?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Nepamatuji si

Tabulka 9: Srozumitelnost informací

Srozumitelnost informací	Počet	Počet v [%]
Ano	10	17
Ne	46	77
Nevím	1	2
Nepamatuji si	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování

### Graf 9: Srozumitelnost informací

Téměř shodně mi vyšlo, že dokumenty ohledně nové pracovní pozice nebyly srozumitelné a to v 77%, tedy pro 46 respondentů. Srozumitelné byly pro 10 respondentů. Nevěděl pouze jeden respondent a tři si již nepamatují.

#### 10. Uvítala by jste zkrácené, výstižné informace ohledně DZR a Vaší pracovní pozice?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Je mi to jedno

Tabulka 10: Zájem o zkrácené informace

Zájem o zkrácené informace	Počet	Počet v [%]
Ano	58	97
Ne	1	2
Je mi to jedno	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

### Graf 10: Zájem o zkrácené informace

V této 10. otázce, se dá říci, že je výsledek jednoznačný a to v celých 97% pro odpověď ano, to znamená, že by respondenti ocenili zkrácené a výstižné informace o své nové pozici. Dále bylo možno zvolit možnost – ne a je mi to jedno a to vyšlo shodně po 2%.

#### 11. Zajímal se někdo o Vaše zhodnocení adaptačního procesu, po uplynutí zkušební doby?

- a) Ano zajímal
- b) Jen částečně
- c) Vůbec



Tabulka 11: Zájem o názor na adaptační proces

<b>Zájem o názor na adaptační proces</b>	<b>Počet</b>	<b>v [%]</b>
Ano zajímal	33	55
Jen částečně	14	23
Vůbec	13	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Zájem o názor na adaptační proces

Dle mého šetření jsem zjistila, že o 55% názorů na adaptační proces po uplynutí zkušební doby byl zájem, poté o 23 % byl zájem pouze částečný a o 22% nebyl zájem dokonce vůbec.

## 12. Absolvovala jste v průběhu adaptačního procesu nějaké školení nebo kurs?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Tabulka 12: Absolvování školení během adaptačního procesu

<b>Absolvování školení během adaptačního procesu</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v [%]</b>
Ano	26	43
Ne	31	52
Nevím	3	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Absolvování školení během adaptačního procesu

Na základě otázek z dotazníku jsem se dozvěděla, že 43% tázaných bylo na školení, nebo kursu. Dále jsem zjistila, že 52% nebylo na žádném školení ani kursu a 5% už neví, jak to bylo. Výsledky jsou graficky znázorněny v příloze.

Graf 12: Absolvování školení během adaptačního procesu

**13. Zajímal se Váš přímý nadřízený o průběh Vašeho adaptačního procesu**

- a) Ano
- b) Jen z části
- c) Ne
- d) Nevím

Tabulka 13: Zájem nadřízeného o průběh adaptačního procesu

<b>Zájem nadřízeného o průběh adaptačního procesu</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v [%]</b>
Ano	37	62
Jen z části	17	28
Ne	3	5
Nevím	3	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Zájem nadřízeného o průběh adaptačního procesu

O více než polovinu (62%) měl přímý nadřízený zájem o průběh adaptačního procesu, jen z části měl nadřízený zájem v 28%. Zájem neměl přímý nadřízený v 5% a stejný počet a to 5%, již neví.

**14. Změnila by jste, Vy sama něco v průběhu adaptačního procesu?**

- a) Pokud ano, uveďte, co byste konkrétně změnila
- b) Ne
- c) Ostatní

Tabulka 14: Návrh na změnu

<b>Návrh na změnu</b>	<b>Počet</b>	<b>Počet v [%]</b>
Pokud ano, uveďte, co byste konkrétně změnila	4	6
Ne	10	17
Ostatní	46	77

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Návrh na změnu

V poslední otázce, respondenti nejčastěji volili třetí možnost a to libovolnou odpověď v 77%. Například, že by nejvíce respondentů uvítalo mentora, také návrh na zlepšení celkové pracovní atmosféry, lepší komunikace, moc obsáhlé dokumenty, velké množství informací, moc jsme si toho nezapamatovaly, apod. Nic by neměnilo 10 respondentů, tedy 17% a poslední možnost byla volena, ano uvítala bych změnu, ale to odpověděli pouze 4 respondenti, zvolili právě třetí odpověď a tady v návrzích zazněl pouze mentor.

#### **4.5.2 Shrnutí kvantitativního výzkumu**

##### **Hypotéza č.1: První den je pro nové zaměstnance nejvíce zatěžující (stresující.)**

Pro více než polovinu respondentů byl první den v zaměstnání stresující a bylo toho na ně hodně (54%). Dále pro 30% respondentů to nebylo vůbec příjemné, což je také zatěžující. Tedy pro 84% to nebylo příjemné, nebo dokonce stresující a bylo toho na ně hodně. Pouze 13% tázaných se cítili dobře a dva si již nevzpomínají. Dále nám vyplynulo, že více než polovina tázaných (53%), si myslí, že jim bylo sděleno velké množství informací, 40% tázaných si myslí, že tomu tak nebylo, 7% se nevyjádřilo. Bylo zjištěno, že první pracovní den, nový kolektiv vnímalo příjemně pouze 13% dotazovaných. Odpovědi necítila jsem se dobře (37%), bylo toho moc, až stresující (38%), jsou téměř vyrovnané, rozdíl pouze 1%. 2% dotazovaných to bylo jedno, ale prostředí DZR bylo vnímáno dobře (64%). Pouze 20% odpovědělo, že se v prostředí zařízení necítilo dobře. Pro 8 respondentů, neboli 13% působilo prostředí až stresující a 2 respondentům to bylo jedno a nebo nevěděli.

**H1:** Tato hypotéza se potvrdila. První den pro nové zaměstnance je nejvíce zatěžující (stresující) a nebylo to vůbec příjemné, přesto že na ně prostředí zařízení působilo naopak dobře.

**Hypotéza č.2: Nový zaměstnanec potřebuje po celou dobu adaptačního procesu pouze jednoho mentora.**

Téměř většina uvedla, že by zaškolení pouze jedním mentorem bylo lepší a to pro 85%. Poté 11% uvedlo, že by to pro mě nebylo lepší, jelikož více lidí se rovná více zkušenostem. Odpověď nevím a je mi to jedno se s výsledkem shoduje a to dvěmi procenty. Z dotazníkového šetření plyne, že pro téměř většinu a to pro 87% respondentů, by bylo smysluplné mít mentora v adaptačním procesu. Pro 11% by to nebylo smysluplné a pouze 2% nevědí. Téměř polovina (46%) měla hodně zaučujících, dle toho, jak kdo měl na pracovišti zrovna čas. 35% respondentů zaučovali dva až tři a pouze 12% tázaných měli pouze jednoho zaučujícího a 4 respondenti, si již nepamatují, jak to bylo.

**H2:** Tato hypotéza se také potvrdila. Nový zaměstnanec potřebuje po celou dobu adaptačního procesu pouze jednoho mentora.

**Hypotéza č.3: V DZR není dobře zpracovaná dokumentace, související s adaptačním procesem, dokumentů je spousta, jsou obsáhlé a nejasné.**

Téměř shodně mi vyšlo, že dokumenty ohledně nové pracovní pozice srozumitelné nebyly, a to v 77% tedy pro 46 respondentů. Srozumitelné byly pro 10 respondentů. Nevěděl pouze jeden respondent a tři si již nepamatují. Celých 97% respondentů by ocenili zkrácené a výstižné informace o své nové pozici. Dále bylo možné zvolit odpověď „ne,, a „, je mi to jedno,, a to vyšlo po 2%.

**H3:** Tato hypotéza se také potvrdila v DZR není dobře zpracovaná dokumentace související s adaptačním procesem, protože je nesrozumitelná, dokumentů je spousta a jsou obsáhlé a nejasné a tyto dokumenty, by byly vítány zkrácené a výstižné.

### 4.5.3 Rozhovory

Pro ucelení problematiky byly sepsány rozhovory, které zjišťují, jaké přínosy by vznikly v DZR po vytvoření návrhu adaptačního procesu. Na základě těchto rozhovorů bude vytvořeno doporučení pro návrh tohoto procesu, a také pro zkvalitnění začleňování nových zaměstnanců.

#### **Cíl č. 1 – Zjistit přínosy jednotného plánu adaptačního procesu v DZR v Terezíně pro nové zaměstnance**

1. Myslíte si, že zaměstnanci mají dobré začlenění do své nové práce?  
Popřípadě, co byste změnil/a?

##### Vedoucí 3. oddělení

*Myslím, si že nemají dobré začlenění, této oblasti bychom se měli více věnovat. Často se může stát, že nový zaměstnanec může od nějakého kolegy, který mu bude přidělen bez výběru a pouze jen proto, že je zrovna v práci, odkoukat i spoustu nešvarů či ne zrovna dobrých zajetých stereotypů. Vedoucí oddělení bohužel nemá tolik času, aby se dostatečně novému zaměstnanci věnovala.*

*Změnila bych proto, především to, že bych novému zaměstnanci přidělila zkušeného mentora, který by zaměstnance celým adaptačním procesem prováděl. Ale řekla bych, že bohužel někdo takový chybí.*

##### Zástupkyně vedoucí 6. oddělení

*Domnívám se, že v této oblasti bohužel ještě máme co zlepšovat, já osobně bych i volila psychologický test, aby se zaměstnanci začleňovali lépe. V zařízení máme klinického psychologa, který by nám s tím mohl pomoci. Přijímali by se poté lidi, kteří mají opravdu sociální citění a jsou psychicky odolní.*

*Já bych změnila hlavně to, že by nové zaměstnance provázel adaptačním procesem opravdu zkušený člověk, s danými kompetencemi. Úzce by měl spolupracovat hlavně s vedoucím oddělení.*

##### Vedoucí 1.oddělení

*Myslím si, že zaměstnanci nemají až tak dobré začlenění, vedoucí pracovník přidělí novému zaměstnanci nějakého kolegu z oddělení a ten se mu věnuje, vliv na něj mají i*

ostatní zaměstnanci. Často, že může stát, že si nový zaměstnanec oblíbí zrovna takového zaměstnance, který mu nemusí být zas až tak dobrým průvodcem a naslouchá mu. Může poté dojít k tomu, že nový pracovník během adaptačního procesu pochopí věci trochu jinak a vlastně si nového zaměstnance, zas až tak dobře „nevychováme“.

Změnila bych, hlavně to, aby se dostatečně ohlíдалo to, kdo novému zaměstnanci bude přidělen, měl by to být opravdu zkušený zaměstnanec, který má lektorské zkušenosti a v pracovní oblasti je patřičně zkušený.

2. Co byste, doporučil/a, aby se začleňování nových zaměstnanců dostalo na lepší úroveň?

#### Vedoucí 3. oddělení

Doporučila bych se především na tuto oblast více se zaměřit a mít jí více pod dohledem. Osobu, která by se měla novému zaměstnanci nejvíce věnovat, bych opravdu pečlivě vybírala. Této osobě (mentorovi) bych zajistila i případná další proškolení či vzdělání. Také by měla být vytvořena daná kritéria pro zhodnocení nového zaměstnance.

Hodnocení by se mělo provádět ve třech cyklech vedoucím oddělení, v úzké spolupráci s mentorem.

#### Zástupkyně vedoucí 6. oddělení

Jak, už jsem zmiňovala i ten jakýsi před výběr odolnosti a sociálního citění nového zaměstnance, předešli bychom tak přijmutí člověka, který se na tuto práci vůbec nehodí.

Samozřejmostí by mělo být, i to, jak už jsem zmiňovala přidělení vhodné osoby, která bude novému zaměstnanci dobrým a správným průvodcem.

#### Vedoucí 1.oddělení

Aby se začlenění nových zaměstnanců dostalo na lepší úroveň, mělo by být lépe podchyceno i konkrétními písemnými materiály. Nový zaměstnanec by měl být seznámen se skutečným a konkrétním obsahem práce. Osoba která by ho mohla nejlépe zasvětit nového zaměstnance, je buď vedoucí oddělení nebo opravdu zkušený zaměstnanec, který bude určený.

Dále bych doporučila zapracování i na lepší výstižné dokumentaci, týkající se adaptačního procesu.

3. V čem vidíte jako největší přínos mít jednotný plán adaptačního procesu?

Vedoucí 3. oddělení

*Největší přínos bych viděla v tom, že nové zaměstnance si organizace proškolí opravdu dobře a nedojde tak k případným odchodům zaměstnancům, nebo tomu, že by adaptační proces trval pak příliš dlouho a vše bude jasnější.*

Zástupkyně vedoucí 6. oddělení

*Jednotný plán adaptačního procesu, by byl určitě ku prospěchu, byla by zadána hodnotící kritéria, noví zaměstnanci, by jeli podle stejného plánu. Nedošlo by tedy k tomu, že by se něco opomenulo, nebo bylo nejasné.*

Vedoucí 1. oddělení

*Největší přínos vidím v tom, že noví zaměstnanci budou proškolení řádně a ve stejných důležitých parametrech, pro vykonávání dané pracovní pozice. Bude tím i lepší kontrola a zhodnocení toho, jak adaptační proces probíhá, co kde je potřeba zlepšit, na čem ještě zapracovat apod.*

**Cíl č. 2 – Zjistit názor na současnou situaci začleňování nových zaměstnanců v DZR?**

4. Jak vidíte budoucí začleňování zaměstnanců do procesu?

Vedoucí 3. oddělení

*Pokud by se na určitých věcech ohledně adaptačního procesu více zapracovalo, mohlo by se vše zlepšit. Do zařízení by se dostávali zaměstnanci, kteří se na pracovní pozici skutečně hodí a jejich zaškolení by bylo více propracované a lepší. Zaměstnanci by lépe přijali své pracovní povinnosti a nedocházelo by k případným nedostatkům a chybám.*

*Nemyslím si, že se v brzké době něco příliš změní. Domnívám se, že se prozatím pojede podle starých kolejí, a například psychologické testy, o kterých jsem mluvila, se vykonávat nebudou. Možná dojde k lepšímu zaškolování nových zaměstnanců. Zaměstnavatel teď více dbá na vhodně zaměřené kursy a školení. Ale u nových zaměstnanců jsou zatím opomíjeny. Ráda bych, aby se trochu zlepšilo a na oddělení by se*

*tak přijímali opravdu vhodní zaměstnanci, předešlo by se tak případným vzniklým problémům s tím spojených.*

#### Vedoucí 1.oddělení

*Budoucí začleňování zaměstnanců bych viděla především v tom, že se více zapracuje na daných splněných kritériích, podle kterých se nový zaměstnanec buď přijme či nikoliv. V organizaci bychom si měli nechávat jen opravdu vhodné a schopné zaměstnance. Práce je velmi psychicky náročná a i když mnohdy může vypadat jednoduše, tak opravdu vyžaduje dané kompetence.*

5. Je podle Vás dobré mít jednotný plán adaptačního procesu? Jestliže ne, proč si to myslíte?

#### Vedoucí 3. oddělení

*Určitě ano, už jsem o tom mluvila, vše bude srozumitelnější a jasnější. Budou vytyčené dané úkoly a kritéria. Vedoucí a případný přidělený mentor se budou mít čeho držet a nového zaměstnance tak lépe hodnotit a kontrolovat. Také pro ně bude snazší vytyčovat novému zaměstnanci nové úkoly, kde má co zlepšit a na čem ještě zapracovat. Budu i lépe seznámen se svými povinnostmi a bude seznámen i se všemi potřebnými dokumenty a nic nebude opomenuto.*

#### Zástupkyně vedoucí 6. oddělení

*Jednotný adaptační plán bych uvítala, vzhledem k tomu, že zaměstnavateli musím udávat ucelené informace, jak adaptační proces u nového zaměstnance probíhá, lépe by se mi udávala fakta a doporučení, kdybych se měla čeho držet. Také bych měla možnost navrhnout i případný odchod nového zaměstnance a nedat mu doporučení, pokud by nesplňoval dané kritéria.*

#### Vedoucí 1.oddělení

*Ano, podle mě by bylo dobré mít jednotná plán adaptačního procesu. Už jsem říkala, že by bylo mnohem jasnější odhalit případné nedostatky nového zaměstnance a společně tak zapracovat na zlepšení v daných kritériích. Bylo by jasně dané a určené, co je pro zaměstnance nejdůležitější a jaké chyby nelze u nového zaměstnance tolerovat. Dále by*



*byly vytyčeny důležité dokumenty (a možná i zkrácené či zjednodušené), které nový zaměstnanec musí znát. V jednotném adaptačním plánu by byly zaznamenány dle stupně důležitosti a nový zaměstnanec by měl na jejich pročetí a pochopení dostatek času.*

6. Myslíte si, že se v současné době tato problematika dostatečně rozvíjí v DZR?

Vedoucí 3. oddělení

*Nemyslím si, že by se nějak tato problematika u nás v zařízení nějak zvlášť rozvíjela. V zařízení je nyní možná více proškolenějších zaměstnanců, ale v případě mentora určitě chybí alespoň minimální lektorské zkušenosti. Zaměstnanec má určitě nyní větší možnosti zjišťování informací a vedoucí pracovník by se měl ujistovat, že má nový zaměstnanec správné informace. Určitě bych uvítala od personálního oddělení větší podklady, týkající se adaptačního procesu nového zaměstnance.*

Zástupkyně vedoucí 6. oddělení

*Zatím se dle mého názoru tato problematika nerozvíjí. Od personálního oddělení nemám žádné podklady a zaměstnance hodnotím dle svých kritérií. Taktéž seznámení s důležitými dokumenty týkající se pracovní pozice je takové chaotické, není jasně určené časově, do kdy se má nový zaměstnanec v jednotlivých dokumentech patřičně orientovat.*

Vedoucí 1. oddělení

*Tato problematika dle mého názoru prozatím není rozvíjena. I když se aktualizuje spousta důležitých dokumentů, jednotný adaptační plán vytvořený není. Myslím si, že by to v mnohém pomohlo, a nový zaměstnanec by tak snáze pochopil, to co se od něj očekává. Předělo by se nejasnostem, nepochopením a adaptační plán by mohl být jasný, pochopitelný a zcela konkrétní.*

#### 4.5.4 Shrnutí kvalitativního výzkumu

##### Cíl č. 1 Cíl č. 1 – Zjistit přínosy jednotného plánu adaptačního procesu v DZR v Terezíně pro nové zaměstnance

Všichni tázaní se shodují v tom, že v současné době nemají v DZR zaměstnanci dobré začlenění do své nové práce. Také se zmínili o obavách, a to při náhodném přidělení zaučujícího a odkoukání spoustu ne dobrých zajetých stereotypů, dále naslouchání od nedobrého neboli dobře kvalifikovaného zaměstnance a naučení se jinak, než by to mělo být. Zástupkyně 6. oddělení by dokonce pro lepší začleňování volila psychologický test. Vedoucí 3. oddělení říká, že by se této oblasti měli více věnovat a na to navazuje také zástupkyně 6. oddělení, která říká, že v této oblasti je také co zlepšovat a proto by dokonce pro lepší začleňování volila psychologický test, dále zmiňuje klinického psychologa, který je k dispozici v zařízení, který by mohl být nápomocen. Dále se tázaní shodují v tom, že by zaměstnanec měl začleňovat opravdu zkušený a kvalifikovaný pracovník, nebo mentor. Vedoucí 3. oddělení říká, že jim chybí právě, již zmiňovaný zkušený mentor, který by zaměstnanec provedl celým procesem. Zástupkyně 6. oddělení popisuje, že by tento zkušený pracovník měl také úzce spolupracovat s vedoucím a to by zároveň také změnila. Vedoucí 1. oddělení ještě dále zmiňuje důležitost lektorských dovedností daného kvalifikovaného pracovníka. Tázaní se dále shodují, že pokud bychom chtěli dostat začleňování nových zaměstnanců na lepší úroveň, tak bychom se měli více zaměřit na tuto oblast. Vedoucí 3. oddělení říká, že bychom měli vytvořit konkrétní kritéria pro zhodnocování nového zaměstnance. Vedoucí 1. oddělení by podchytila lepší úroveň také konkrétními písemnými materiály, dále by doporučila zapracování i na lepší výstižné dokumentaci, ohledně adaptačního procesu. Dále by všichni tázaní dbali na pečlivý výběr vhodného pracovníka nebo-li mentora a následně ho neustále zaškolovali. Vedoucí 6. oddělení říká, že by dále dbala především na začleňování zaměstnance dobrým a správným průvodcem. Všichni se shodují v tom, že by bylo velmi pozitivní mít jednotný plán adaptačního procesu. Největší přínos vidí v kvalitním zaškolení nových zaměstnanců a tak by nedocházelo k případným odchodům, jak řekla vedoucí 3. oddělení, na to navazuje vedoucí 1. oddělení, která také říká, že by byli zaměstnanci poté proškolení řádně a všichni by jeli podle stejného plánu, nedocházelo by k tomu, že by se něco opomenulo. Vedoucí 1. oddělení vidí největší přínos v tom, že by byla lepší kontrola a zhodnocení toho, jak adaptační proces probíhá.

**Cíl č.1** byl naplněn, dotazovaní se shodli, že v současné době nemají v DZR zaměstnanci dobré začlenění do své nové práce. Také se zmínili o obavách v této oblasti a to nejvíce při náhodném přidělení zaučujícího a odkoukání spoustu ne dobrých zajatých stereotypů a nekvalitního zaškolení. Tázání doporučují, aby se adaptační proces dostal na požadovanou lepší úroveň, aby byl především větší zájem o tuto problematiku. Dále by všichni tázání dbali na pečlivý výběr vhodného mentora a jeho následné zaškolování. Největší přínos v jednotném adaptačním procesu vidí v kvalitním zaškolení nových zaměstnanců. Tázání vedoucí a zástupce dále popisují, že by díky jednotnému plánu nedocházelo k opomenutí některých důležitých věcí a byla by lepší kontrola a následné zhodnocení.

### **Cíl č. 2 – Zjistit názor na současnou situaci začleňování nových zaměstnanců v DZR?**

Všichni tázání se shodují, že současnou situaci začleňování nových zaměstnanců v DZR vnímají negativně. Vedoucí 3. oddělení říká, že pokud by se na adaptačním procesu více zapracovalo, mohlo by se vše zlepšit a v zařízení by byli zaměstnanci, kteří se sem opravdu hodí. Zástupkyně 6. oddělení si, ale oproti vedoucí 3. oddělení nemyslí, že se něco změní a myslí si, že se pojede podle starých kolejí. Vedoucí 1. oddělení by budoucí začleňování zaměstnanců viděla především v tom, že se více zapracuje na daných splněných kritériích. Věří pouze v lepší zaškolování nových zaměstnanců. Dále se tázání shodují na důležitosti kvalitního zaškolování. Vedoucí 3. oddělení říká, že zaměstnanci díky kvalitnímu zaškolování lépe přijmou své pracovní povinnosti. Zástupkyně vedoucí 6. oddělení si již začala všimnout, že zaměstnavatel začíná více dbát na vhodně zaměřené kurzy a také školení. Vedoucí 3. oddělení a zástupkyně vedoucí 6. oddělení se shodují, že pokud bude probíhat kvalitní zaškolování, předejde se případným nedostatkům a chybám a také problémům. Dále se tázání shodují, že by bylo dobré mít jednotný plán adaptačního procesu, jak jsme již zmiňovali v cíli č. 1. Vedoucí 3. oddělení zmiňuje, že vše by bylo srozumitelnější a jasnější, vyzdvihuje také jasně vytyčené úkoly a také kritéria, zástupkyně vedoucí 6. oddělení říká, že by se jí lépe podávala fakta a doporučení o nových zaměstnancích zaměstnavateli, kdyby se měla čeho držet. Vedoucí 1. oddělení by lépe odhalila díky jednotnému plánu případné nedostatky nového zaměstnance a společně by tak mohli

zapracovat na zlepšení v daných kritériích. V tomto se shodují všichni tázaní, zástupce vedoucí 6. oddělení také říká, že by mohla neudělit doporučení, pokud by nový zaměstnanec nesplňoval, již zmíněná daná kritéria. Vedoucí 3. oddělení sděluje, že také pro ně bude snazší vytyčovat novému zaměstnanci nové úkoly, kde má co zlepšit a na čem ještě zapracovat. Bude i lépe seznámen se svými povinnostmi a bude seznámen i se všemi potřebnými dokumenty a nic nebude opomenuto. Všichni tázaní se jednoznačně shodují, že v DZR se celková problematika adaptačního procesu nerozvíjí. Vedoucí 3. oddělení zmiňuje, že co se týká proškolení zaměstnanců, je sice situace výrazně lepší, ale chybí alespoň minimální lektorské zkušenosti, v případě mentora, zástupkyně 6. oddělení, by uvítala od personálního oddělení větší součinnost při hodnocení nového zaměstnance. Vedoucí 1. oddělení zmiňuje aktualizaci spousty dokumentů, ale adaptačního procesu se tyto aktualizace netýkaly. Vedoucí 3. oddělení popisuje, že nový zaměstnanec má nyní větší možnosti ohledně získávání informací, ale zmiňuje důležitost ověřování správnosti těchto informací vedoucím pracovníkem. Zástupkyně vedoucí 6. oddělení sděluje, že seznámení s jednotlivými dokumenty je chaotické a nejsou určena jasná daná pravidla, do kdy se v nich zaměstnanec musí orientovat. Vedoucí 1. oddělení říká, že jednotný adaptační plán by mohl výrazně pomoci k pochopení, co se od nového zaměstnance vlastně všechno očekává. Dále ještě zmiňuje vedoucí 3. oddělení, že by určitě uvítala podklady, které by se týkaly adaptačního procesu zaměstnance, a toto se shoduje také s vedoucí 1. oddělení, ta popisuje ještě, že pokud by byl nějaký adaptační plán, domnívá se, že by se předešlo nejasnostem a různým nepochopením, informace by mohly být jasné a zcela konkrétní. Zástupkyně vedoucí 6. oddělení pouze popisuje, že žádné podklady k adaptačnímu procesu nemá a nic není jasně určené.

**Cíl č. 2** byl naplněn a zároveň bylo zjištěno, že v současnosti se začleňování nových zaměstnanců v DZR vnímá negativně. Tázaní se shodují, že by bylo dobré mít jednotný plán adaptačního procesu, vše by bylo srozumitelnější a jasnější, a byly by také jasně dané úkoly a kritéria. Zaměstnanec by byl seznámen se všemi povinnostmi i se všemi potřebnými dokumenty a nic by nebylo opomenuto. Dále bylo zjištěno za pomoci všech tázaných, že v DZR se problematika ohledně adaptačního procesu dostatečně nerozvíjí.

## 4.6 Shrnutí výzkumné části

V DZR zaměstnanci nemají dobré začlenění do své nové práce, mají obavy v této oblasti a to nejvíce při náhodném přidělení zaučujícího a odkoukání spousty ne dobrých zajetých stereotypů a nekvalitního zaškolení. Pro lepší úroveň adaptačního procesu je potřeba, aby byl větší zájem o tuto problematiku. Dále by všichni tázání dbali na pečlivý výběr vhodného mentora a jeho následné zaškolování. Největší přínos v jednotném adaptačním procesu vidí v kvalitním zaškolení nových zaměstnanců. Tázání vedoucí a zástupce vedoucí dále popisují, že by díky jednotnému plánu nedocházelo k žádnému opomenutí důležitých věcí a byla by i lepší kontrola a následné zhodnocení. V současnosti se začleňování nových zaměstnanců v DZR vnímá negativně. Tázání se shodují, že by bylo dobré mít jednotný plán adaptačního procesu, vše by bylo srozumitelnější a jasnější, a byly by také jasně dané úkoly a kritéria. Zaměstnanec by byl seznámen se všemi povinnostmi a také seznámen i se všemi potřebnými dokumenty a nic by nebylo opomenuto. Dále bylo zjištěno za pomoci všech tázaných, že v DZR se problematika ohledně adaptačního procesu dostatečně nerozvíjí.

## 4.7 Doporučení pro DZR Terezín

Pro zlepšení adaptačního procesu nově příchozích zaměstnanců do Domova se zvláštním režimem Terezín bychom doporučili vhodná proškolení zaměstnanců. Jako příklad uvádíme cyklus školení: „Specialista náboru, výběru a adaptace zaměstnanců“. Absolventi tohoto cyklu budou umět vést strukturované rozhovory, které budou zaměřené na získání informací o schopnostech a kompetencích důležitých pro obsazovanou pozici, správně pochopí význam procesu sociální i profesní adaptace zaměstnanců a také se naučí rámcově zpracovat adaptační program se všemi jeho důležitými náležitostmi. Dále získají spousty praktických inspirací, jak posílit prostřednictvím interního personálního marketingu strategický význam řízení lidských zdrojů v organizaci a prestiž útvaru lidských zdrojů. Domníváme se, že tento cyklus, by při zlepšování řízeného adaptačního procesu byl velmi nápomocný. Příkladem dalšího kursu je kurs s názvem: „Výběr zaměstnanců a jejich adaptace“, kde se absolventi naučí také identifikovat faktory osobnosti, jak získávat informace o možnostech testování osobnosti při přijímacích

pohovorech a především jak zvládnout zapracování nového zaměstnance, kde se této oblasti po obsahové stránce lektor bude patřičně věnovat, kurs by mohl být přínosem k dané problematice.

Dále bychom doporučili kurzy zaměřené na mentoring, kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti mentee, koučování a kurzy zaměřené na lektorské minimum.

Kouč může rozvoj uchazeče velmi zkvalitnit a urychlit, může probíhat s velkým nasazením a intenzitou, výhodou je okamžitá zpětná vazba.

Při mentorování, dochází k velké podpoře, motivaci, inspiraci, mentor menteeho akceptuje, konzultuje s ním konkrétní situace, utvrzuje ho v dobrých pracovních návycích, v čemž vidím také velký přínos při adaptování nových zaměstnanců.

I kurzy zaměřené na lektorské minimum, kde by se pověření zaměstnanci naučili lépe vzdělávat a rozvíjet lidi, by do této problematiky vnesly inovativní přístupy a zlepšení při proškolení a zapojování nových zaměstnanců do pracovního procesu.

Dále bychom doporučili zaměstnavatelům provádění testů osobnosti, jako např. Freiburský osobnostní dotazník, zaměřuje se na psychosomatickou narušenost, spontánní a reaktivní agresivitu, depresivitu, frustrovanost, společenskost, sebedůvěru, emocionální labilitu. Dalším příkladem testů osobnosti může být Cattelův osobnostní dotazník, ten zkoumá šestnáct osobnostních faktorů, výsledky se poté porovnávají s profilem úspěšného pracovníka na dané či podobné pracovní pozici. K přednostem psychologických testů patří, že nám poskytují objektivní a standardizované údaje, umožňují získat velké spektrum informací a jsou efektivní z hlediska nákladovosti a poskytují validní výsledky. Psychologické testy by bylo lepší ponechat v kompetenci externího psychologa, domníváme se, že by to v mnohém pomohlo při adaptačním procesu a na pracovní pozice, by se přijímali zaměstnanci pouze psychicky vyrovnaní a schopni odolávat stresu a velké psychické zátěži, jak je tomu v našem zařízení.

Dále bychom se zaměřili na rozvoj manažerů prostřednictvím formalizovaných programů. Mohou se uskutečňovat v podobě přednášek, modelování chování, různých seminářů, studia doporučené literatury a jiné, což se domníváme by také velmi pomohlo při jednání s novými uchazeči o zaměstnání.

Určitě bychom doporučili i praktický workshop, přímo zaměřený na adaptační proces u nových zaměstnanců. I v současné době, kdy většina HR procesů je již opravdu na velmi vyspělé úrovni, se často setkáváme s tím, že nový zaměstnanec přichází na pracoviště a

nikdo z jeho kolegů pořádně netuší, co vlastně s ním. Ostatní zaměstnanci okolo nováčka mají své práce nad hlavu, úkoly a informace se předávají ve shonu. Pracovník se poté může cítit demotivován, nezvládá své úkoly tak dobře, jak by mohl a často se toto úvodní rozladění odráží i na pracovních vztazích. V rámci tohoto doporučeného praktického pracovního workshopu se účastníci na případové studii fiktivní organizace naučí pochopit význam procesu sociální i profesní adaptace a rámcově zpracovat adaptační program se všemi jeho náležitostmi. Workshop je vhodný pro manažery všech úrovní řízení a pracovníkům personálních útvarů odpovídajícím za výběr a adaptaci zaměstnanců. Takto zaměřený praktický workshop, by nám lépe pomohl orientovat se v problematice adaptace nově přijatých zaměstnanců v podmínkách organizace, ve specifikách sociální a profesní adaptace, dále by nám pomohl s lépe propracovanými adaptačními programy, s jejich sestavením a uvedením do personální praxe i s vyhodnocením, dále také se sestavením integrační příručky a orientačního balíčku. Celkově tedy s adaptací, jako s dlouhodobým procesem, včetně vyhodnocování procesu integrace a adaptace. V takto zaměřeném workshopu, bychom viděli také velký přínos. Dále doporučujeme jednotný plán adaptace, s konkrétními kritérii, která bude muset zaměstnanec splňovat při vykonávání své nové pracovní pozice. Zkrácené výstižné informace související s vykonáváním nové pracovní pozice by nově příchozím zaměstnancům velmi usnadnily proces adaptace, bylo by vhodné i v této oblasti zapracovat na sepsání příručky či orientačního balíčku (viz kapitola 3.6 v teoretické části).

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit a zjistit současný adaptační proces v zařízení se zvláštním režimem Terezín a také ověřit přínosnost mentora. V DZR, není žádný jednotný plán adaptačního procesu, dle kterého by se nově příchozí zaměstnanci zaškolovali. V zařízení není určený, konkrétní proškolený zaměstnanec - mentor, který by nově příchozí zaměstnance vedl celým adaptačním procesem a vhodně je začleňoval.

Dotazníkové šetření bylo provedeno se zaměstnanci DZR, kteří vykonávají funkci pracovníka v sociálních službách, dále byly provedeny řízené rozhovory s dvěma vedoucími oddělení a jednou zástupkyní vedoucí oddělení.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že noví zaměstnanci nemají dostatečně dobré začlenění na svou novou pracovní pozici a mají obavy. Není projeven dostatečný zájem o problematiku ohledně začleňování nových zaměstnanců. Je potřeba klást velký důraz na výběr vhodného mentora a dále ho následně opakovaně zaškolovat.

Za největší přínosy jednotného adaptačního procesu, je považováno kvalitní zaškolování nových zaměstnanců, nebude docházet k chybám, nedostatkům, zlepšení kontroly a zhodnocení.

V současné době se v DZR proces začleňování vnímá negativně, bylo by dobré mít právě jednotný plán adaptačního procesu a dále se aktuálně tato problematika v zařízení nerozvíjí.

V diplomové práci byly stanoveny tři hypotézy, všechny tři byly potvrzeny. První den pro nové zaměstnance je nejvíce zatěžující (stresující) a nebylo to vůbec příjemné, přesto že na ně prostředí zařízení působilo naopak dobře. Nový zaměstnanec potřebuje po celou dobu adaptačního procesu pouze jednoho mentora. V DZR není dobře zpracovaná dokumentace související s adaptačním procesem, protože je nejasná, dokumentů je spousta a jsou obsáhlé, byly by vítány zkrácené a výstižné dokumenty.

Současnou situaci v zařízení nehodnotíme velmi dobře, jelikož bylo zjištěno, že adaptační proces a problematika okolo tohoto tématu se v současné době nijak nerozvíjí. Zaměstnanci nejsou zaškolováni jednou kompetentní osobou, ale například vedoucím, kdo má čas a nebo jiným zaměstnancem, přesto, že mít kvalitního a kompetentního mentora přináší spoustu výhod.



Doporučovali bychom se tedy problematice adaptace nových zaměstnanců více věnovat, školení a kurzy přímo zaměřené na tuto problematiku, vyškolit si zaměstnance, kteří by zaučovali nově příchozí zaměstnance, vytvořit zkrácenou dokumentaci důležitou pro pracovní pozici nového zaměstnance.

Budoucí cíle ohledně zlepšení úrovně adaptačního procesu, bychom viděli ve větším zájmu o tuto problematiku ze strany vyššího managementu a personálního úseku a aby byly vypracovány patřičné poklady pro zlepšení adaptačního procesu.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: První den v práci .....	42
Tabulka 2: Velké množství informací .....	43
Tabulka 3: Nový kolektiv .....	44
Tabulka 4: Vnitřní prostředí DZR .....	44
Tabulka 5: Počet zaučujících .....	45
Tabulka 6: Zaškolování jedním mentorem .....	46
Tabulka 7: Smysl mentora .....	46
Tabulka 8: Důležité dokumenty .....	47
Tabulka 9: Srozumitelnost informací .....	47
Tabulka 10: Zájem o zkrácené informace .....	48
Tabulka 11: Zájem o názor na adaptační proces .....	49
Tabulka 12: Absolvování školení během adaptačního procesu .....	49
Tabulka 13: Zájem nadřízeného o průběh adaptačního procesu .....	50
Tabulka 14: Návrh na změnu .....	50

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: První den v práci .....	V
Graf 2: Velké množství informací .....	V
Graf 3: Nový kolektiv .....	VI
Graf 4: Vnitřní prostředí DZR .....	VI
Graf 5: Počet zaučujících .....	VII
Graf 6: Zaškolování jedním mentorem .....	VII
Graf 7: Smysl mentora .....	VIII
Graf 8: Důležité dokumenty .....	VIII
Graf 9: Srozumitelnost informací .....	IX
Graf 10: Zájem o zkrácené informace .....	IX
Graf 11: Zájem o názor na adaptační proces .....	X
Graf 12: Absolvování školení během adaptačního procesu .....	X
Graf 13: Zájem nadřízeného o průběh adaptačního procesu .....	XI
Graf 14: Návrh na změnu .....	XI

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J., 2007. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-28-0
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 80-7261-064-3
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-169-0
- BRANHAM, L., 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7
- GAVORA, P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6
- HANZLÍKOVÁ, O.; PAUKNEROVÁ, D.; SOUŠKOVÁ, M., 2001. *Jak uspět v prvním zaměstnání*, Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o. ISBN 80-247-0121-9
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum*, Praha: Portál, s.r.o. ISBN 80-7367-040-2
- HRONÍK, F., 2007. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-254-0698-4
- KOCIÁNOVÁ, R., 2004, *Personální řízení*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení Univerzita Karlova. ISBN 80-86284-42-5
- KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-288-8
- KOUBEK, J., 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 80-85943-51-4
- MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA J., 2000. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o. ISBN 80-86022-65-X
- MĚRTLOVÁ, L., 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno. Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o. ISBN 978-80-7204-907-3
- NĚMEC O., BUCMAN P., ŠIKÝŘ M., 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. edice Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8

- NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2002, *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 80-247-0384-X
- PALÁN, Z., 2002. *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. Praha: Academia, nakladatelství AV ČR. ISBN 80-200-0950-7
- REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3006-6
- TOTH, D., 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint s.r.o. ISBN 978-80-87415-05-4
- VETEŠKA, J. a kol., 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-0-4.
- ŽUFAN, J., 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-947-0

## SEZNAM ZKRATEK

DZR	-	DOMOV SE ZVLÍŠTNÍM REŽIMEM
APOD	-	A PODOBNĚ
HR	-	HUMAN RESOURCES ( LIDSKÉ ZDROJE)
IS	-	INFORMAČNÍ SYSTÉM
KOL	-	KOLEKTIV
S	-	STRANA
ZNM	-	ZNAMENÁ

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník.....	II
Příloha B: Grafy .....	V

## Příloha A: Dotazník

Dobrý den, ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Pracovní adaptace nových pracovníků v DZR Terezín

Vaše odpovědi a postřehy jsou pro mne velmi cenné, poslouží jako podklady k mé diplomové práci. V tomto dotazníku je Vaším úkolem odpovědět na předložené otázky. U většiny otázek jsou uvedeny varianty odpovědí a já Vás prosím, abyste označili tu, která nejlépe vystihuje Váš názor. U jedné z otázek Vás prosím o vlastní zformulování Vašeho názoru. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Správné odpovědi prosím zakroužkujte.

Michaela Urbanová, studentka 2.ročníku, magisterského studia, obor Andragogika.

### **1.Jaký pro Vás byl první den v zaměstnání?**

- a) Cítila jsem se dobře
- b) Nebylo to pro mě moc příjemné
- c) Byla jsem ve stresu, bylo toho na mě moc
- d) Už si nevzpomínám

### **2.Myslíte si, že Vám první den bylo sděleno velké množství informací?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

### **3.Jak jste vnímala nový kolektiv první pracovní den?**

- a) Bylo to příjemné
- b) Necítila jsem se dobře
- c) Bylo toho moc, až stresující
- d) Nevím bylo mi to jedno

### **4.Jak jste vnímala vnitřní prostředí DZR první den?**

- a) Prostředí na mě působilo dobře
- b) V prostředí jsem se necítila dobře
- c) Prostředí bylo pro mě stresující
- d) Nevím, bylo mi to jedno

### **5.Když jste nastoupila kolik lidí Vás zaučovalo?**



- a) Pouze jeden
- b) Dva až tři
- c) Bylo jich hodně, jak kdo mohl
- d) Už si to nepamatuji

**6. Cítila byste se lépe, kdyby Vám byl určen jeden mentor po celou dobu adaptačního procesu?**

- a) Ano, bylo by to pro mě lepší
- b) Ne, víc lidí, víc zkušeností
- c) Je mi to jedno
- d) Nevím

**7. Je pro Vás smysluplné mít mentora v adaptačním procesu?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**8. Četla jste dokumenty důležité pro Vaší pracovní pozici?**

- a) Ano četla
- b) Jen zčásti
- c) Vůbec

**9. Byly pro Vás informace týkající se Vaší pracovní pozice srozumitelné?**

- a) Ano byly
- b) Pouze z části
- c) Spíše ne
- d) Vůbec

**10. Uvítala by jste zkrácené, výstižné informace ohledně DZR a Vaší pracovní pozice?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Je mi to jedno

**11. Zajímal se někdo o Vaše zhodnocení adaptačního procesu, po uplynutí zkušební doby ?**

- a) Ano zajímal
- b) Jen částečně
- c) Vůbec

**12. Absolvovala jste v průběhu adaptačního procesu nějaké školení nebo kurz?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**13. Zajímal se Váš přímý nadřízený o průběh Vašeho adaptačního procesu?**

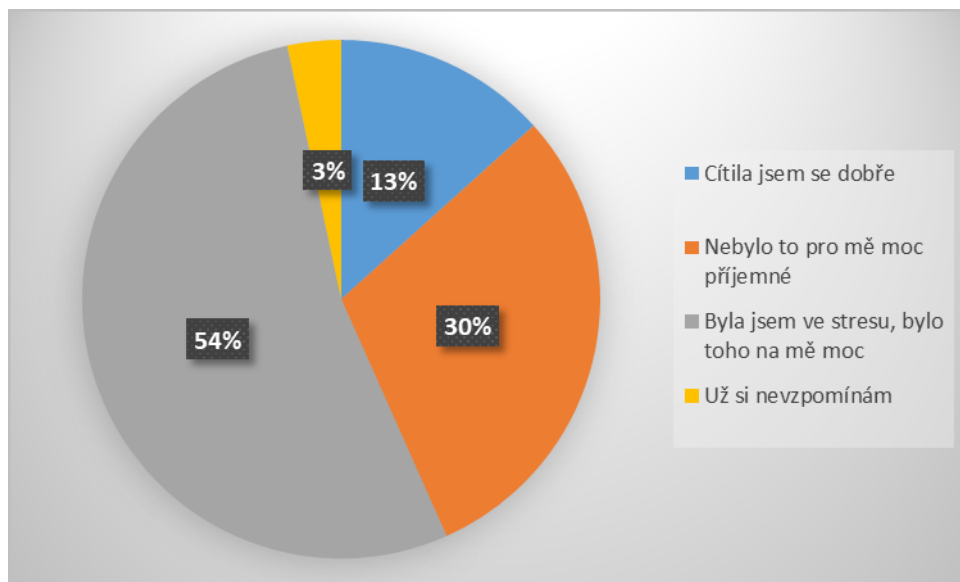
- a) Ano
- b) Jen z části
- c) Ne
- d) Nevím

**14. Změnila by jste Vy sama něco v průběhu adaptačního procesu?**

- a) Ano, a co?
- b) Ne, a co ?
- c) Ostatní

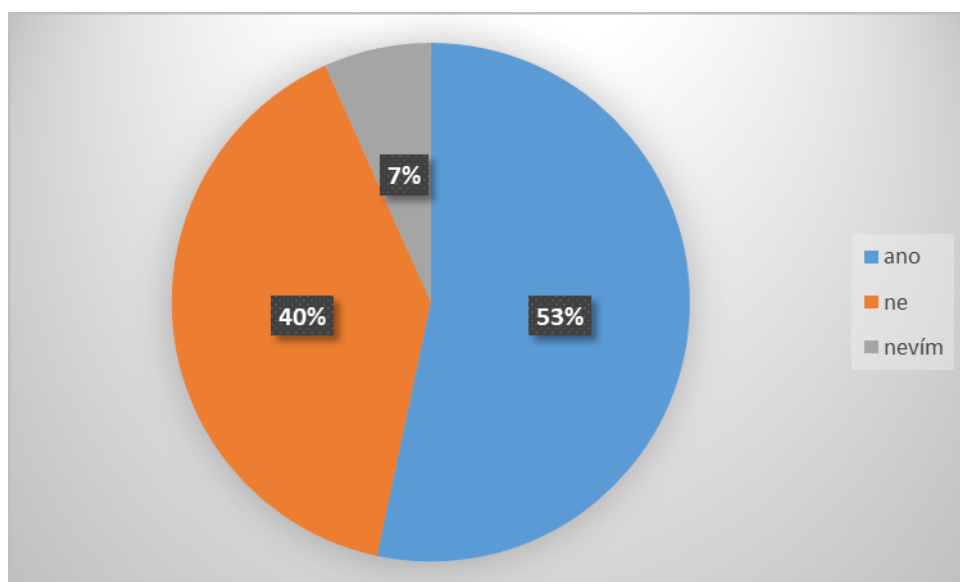
## Příloha B: Grafy

### Graf 1: První den v práci



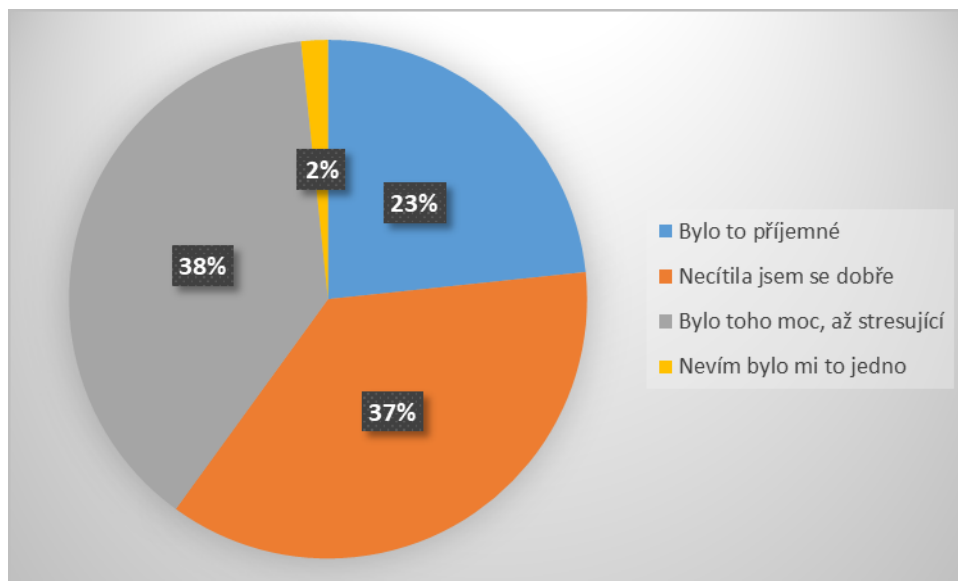
Zdroj: Vlastní zpracování

### Graf 2: Velké množství informací



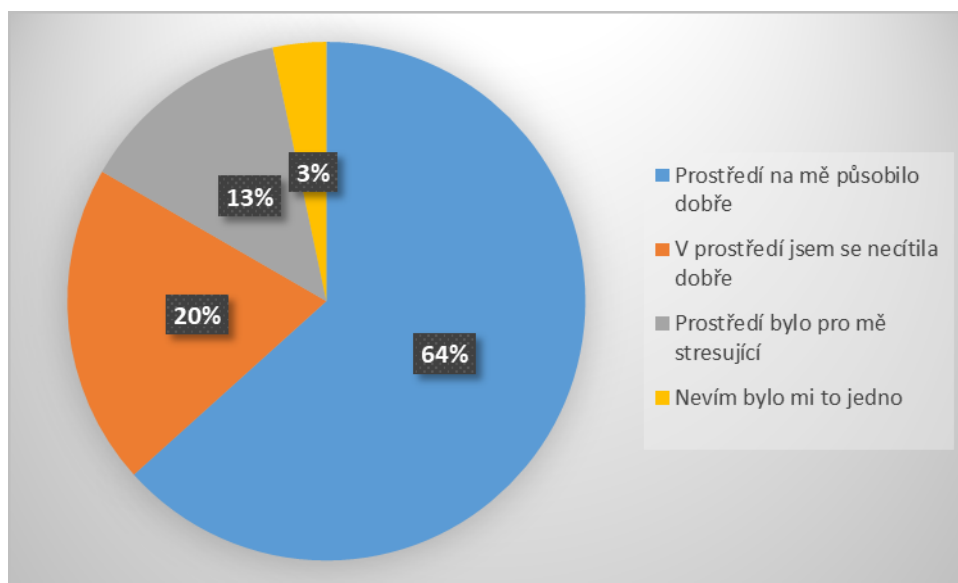
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Nový kolektiv



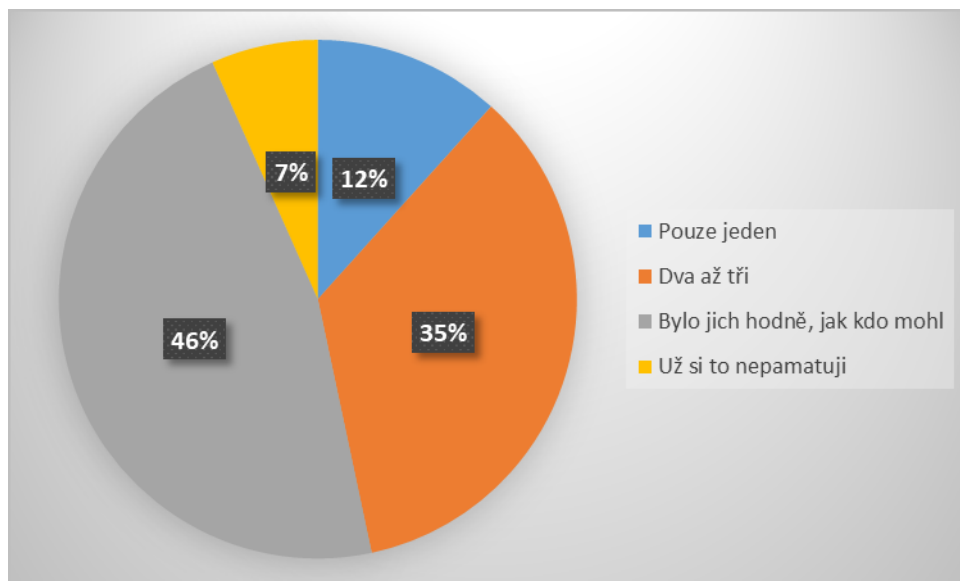
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Vnitřní prostředí DZR



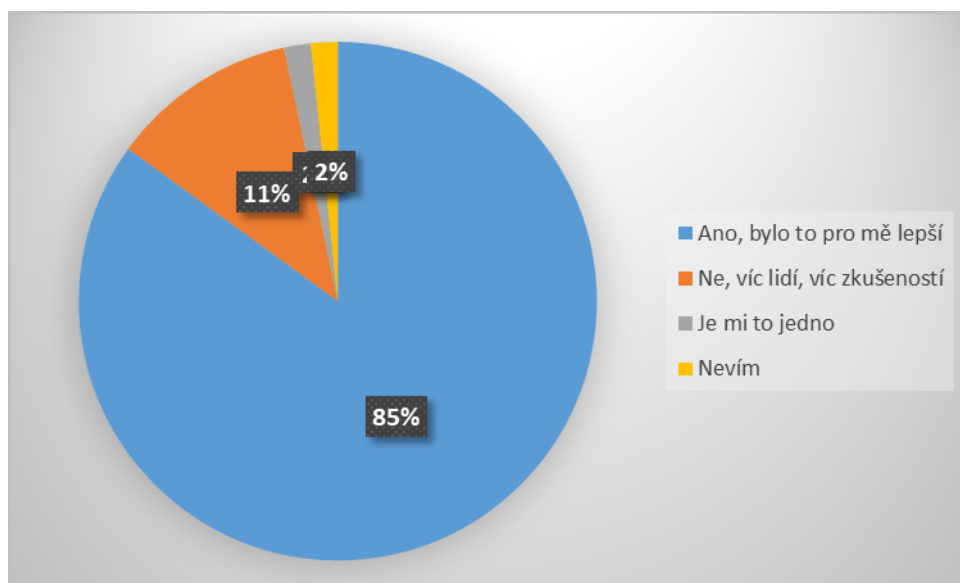
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Počet zaučujících



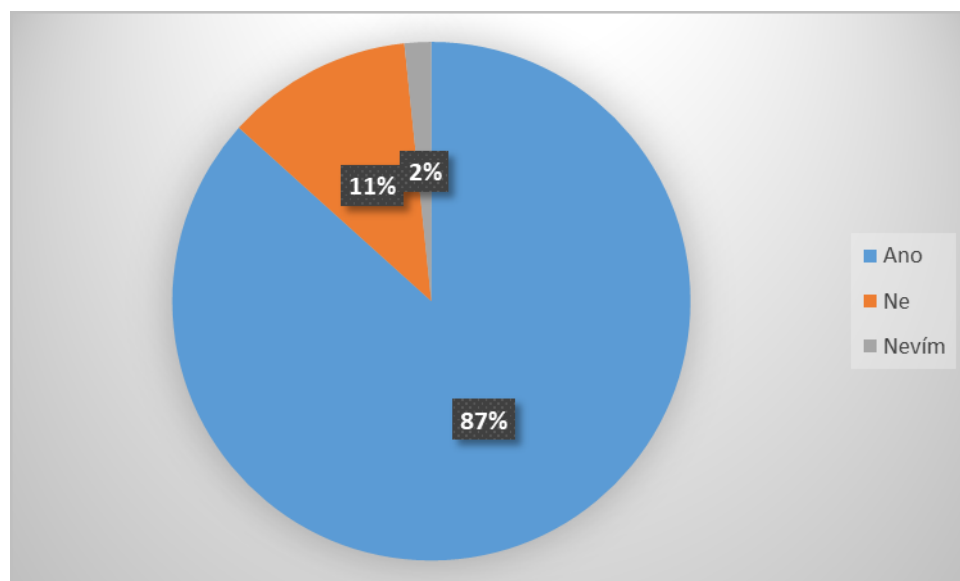
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Zaškolování jedním mentorem



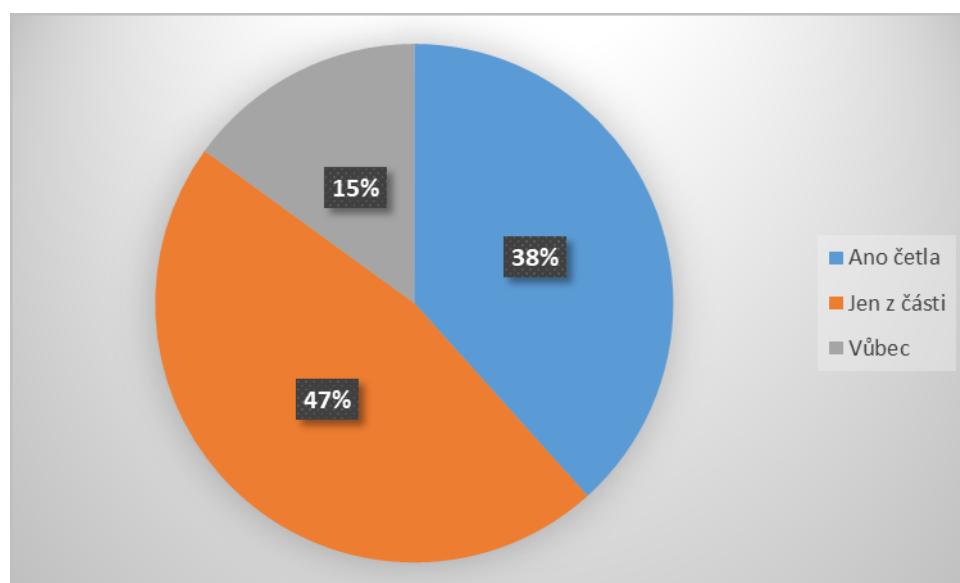
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Smysl mentora



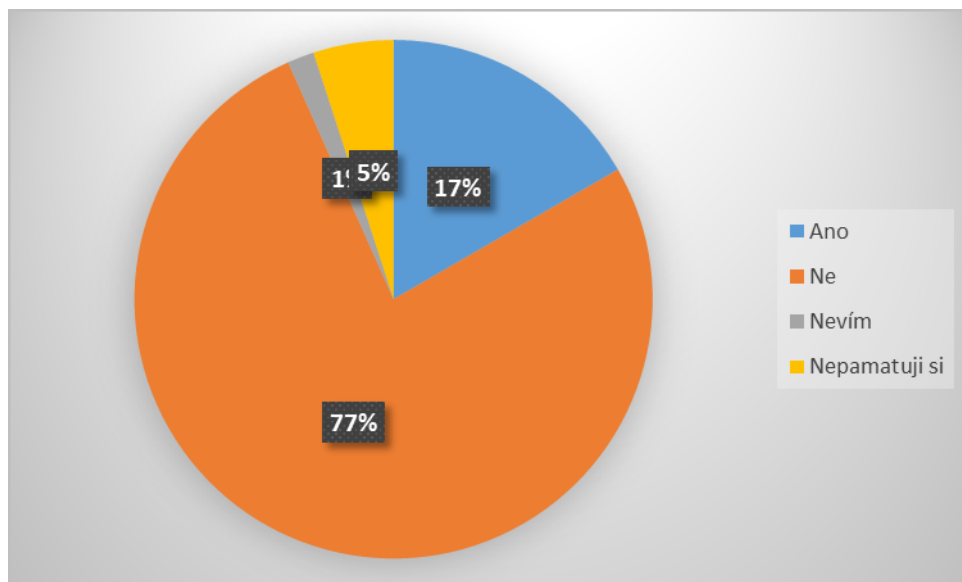
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Důležité dokumenty



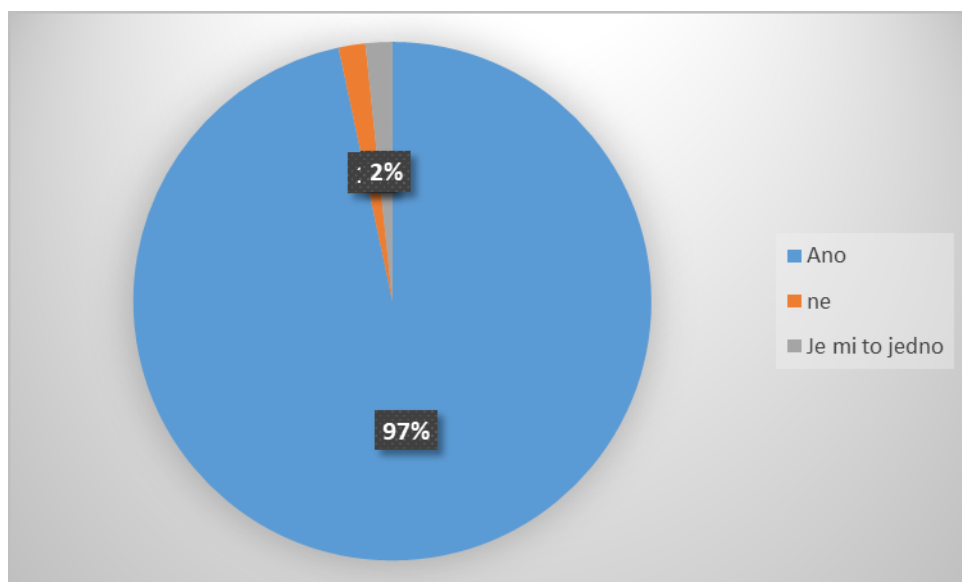
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Srozumitelnost informací



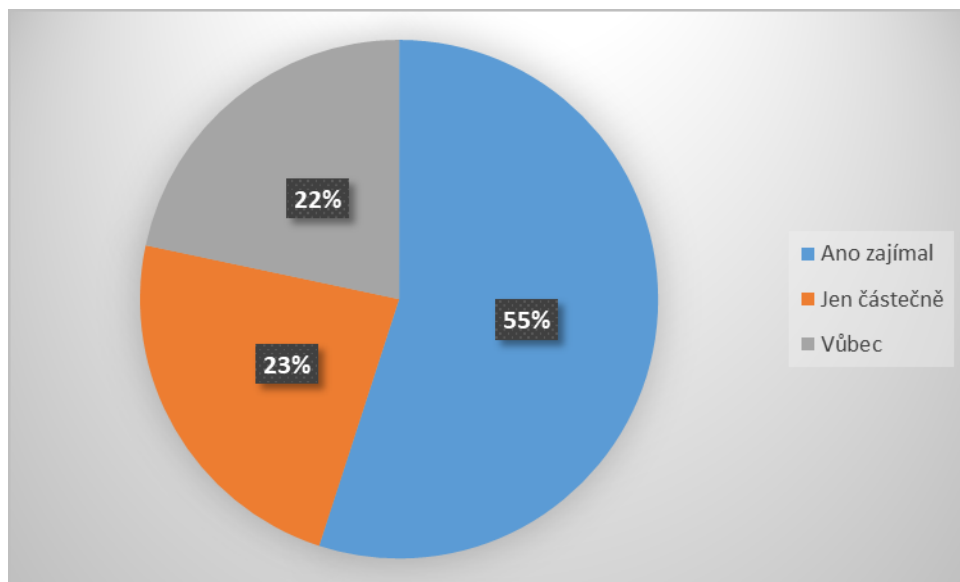
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Zájem o zkrácené informace



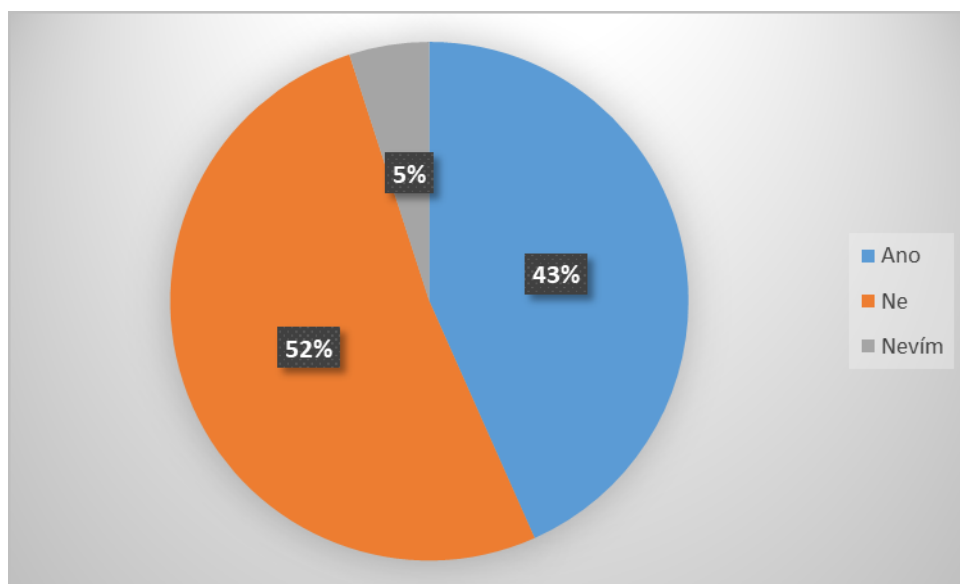
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Zájem o názor na adaptační proces



Zdroj: Vlastní zpracování

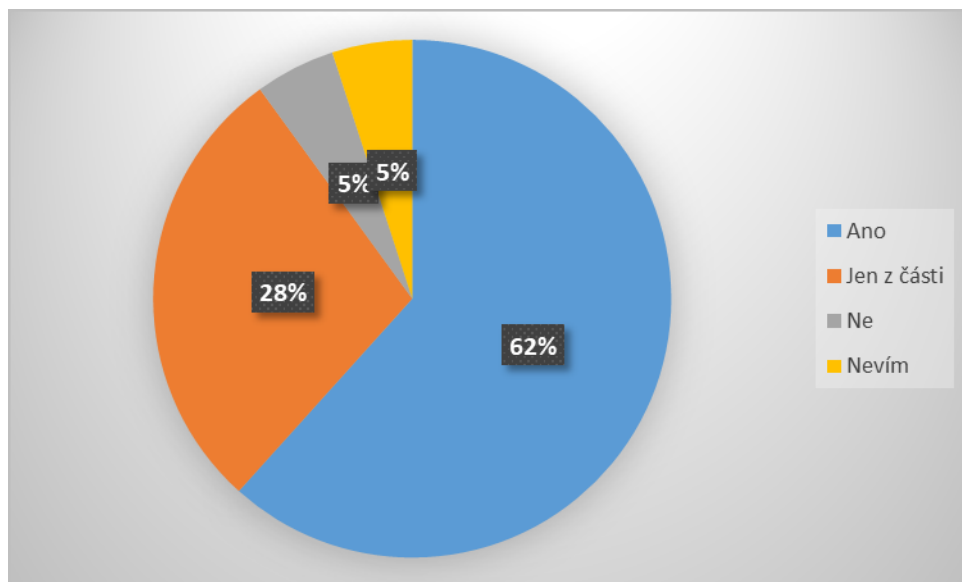
Graf 12: Absolvování školení během adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

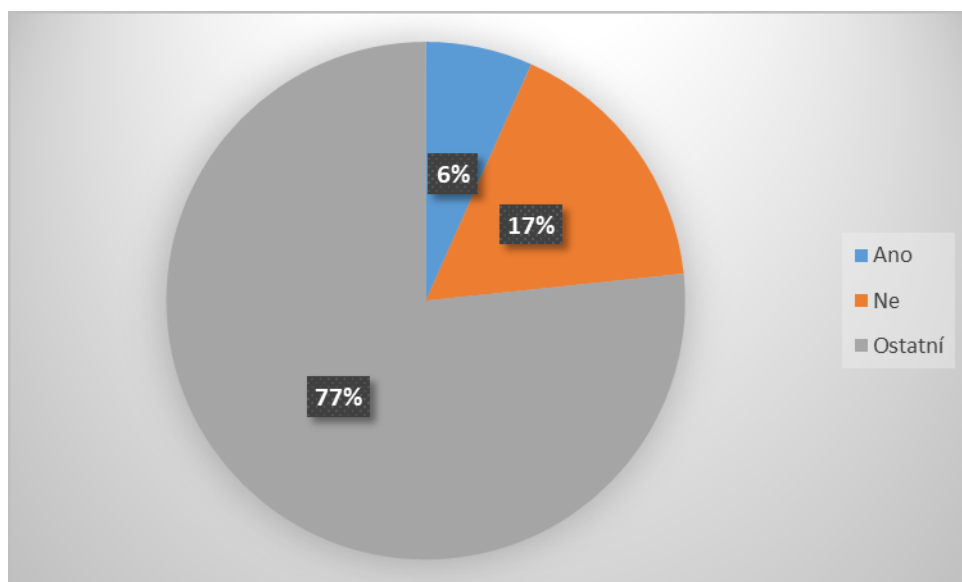


Graf 13: Zájem nadřízeného o průběh adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Návrh na změnu



Zdroj: Vlastní zpracování