

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti**

**Pavel Matějka**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavel Matějka

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti**

Název anglicky

**Staff Adaptation in the Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zlepšení adaptačního procesu a zároveň zmírnění dopadů či úplného odstranění fluktuace.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019–08/2020

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 02/2021 – 03/2021

Agregace poznatků: 03/2021

Odevzdání práce na katedru: 03/2021

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

adaptace, adaptační proces, řízení lidských zdrojů, stabilizace zaměstnanců, zaměstnanec, adaptační program, nástroje adaptace, fluktuace, noví zaměstnanci

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

Vědecké články

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

---

V Praze dne 01. 04. 2021

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, mimořádnou vstřícnost, ochotu, podnětné připomínky a nekonečnou trpělivost. Dále děkuji personálnímu oddělení a zaměstnancům fakulty agrobiologie za poskytnutí podkladů a ochotu spolupracovat při zpracování práce. Velký dík patří i mé rodině a lidem v mém okolí za jejich podporu a trpělivost.

# Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na adaptaci nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zlepšení adaptačního procesu a zároveň zmírnění dopadů či úplného odstranění fluktuace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Jsou zde vymezeny základní pojmy a východiska týkající se adaptace nových zaměstnanců. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. V praktické části je charakterizována vybraná společnost, analyzován adaptační proces, došlo k vyhodnocení dotazníků a rozhovorů od manažerů a od zaměstnanců, kteří absolvovali adaptační proces. Slabé stránky byly definované na základě rozhovorů se zaměstnanci, kteří adaptační proces absolvovali, a tudíž mohli zhodnotit správné využití dříve definovaných nástrojů. Dále je vypočítána fluktuace a k jejímu snížení vybrán nejvhodnější nástroj/taktika pro danou společnost.

**Klíčová slova:** adaptace, adaptační proces, řízení lidských zdrojů, stabilizace zaměstnanců, zaměstnanec, adaptační program, nástroje adaptace, fluktuace, noví zaměstnanci, pracovní adaptace

# Staff Adaptation in the Selected Company

## Abstract

The diploma thesis is focused on the adaptation of new employees in a selected company. The main goal of the diploma thesis is to evaluate the system of adaptation of employees in the conditions of a particular company and if the proposed effect of measures to improve the adaptation process and at the same time mitigate impacts or completely eliminate fluctuations. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part is based on studies of literature in order to create the theoretical basis of the work. It defines the basic concepts and starting points for the adaptation of new employees. The practical part is based on the outputs of quantitative/ qualitative research. The practical part characterizes the selected company, analyzes the adaptation process, there was an evaluation of questionnaires and interviews from managers and employees who have completed the adaptation process. Weaknesses were identified through interviews with employees who had undergone the adaptation process and were, therefore, able to assess the correct use of previously defined tools. Furthermore, the fluctuation is calculated, and to reduce it, the most suitable tool/tactic for the given company is selected.

**Keywords:** onboarding process, human resource management, stabilization of employees, employee, onboarding program, adaptation of employees, adaptation tools, fluctuation, new employees, working adaptation

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Definice adaptace .....	15
3.2 Adaptace zaměstnance .....	15
3.2.1 Nástroje adaptace .....	18
3.2.2 Adaptační proces.....	26
3.2.3 Délka adaptačního procesu .....	30
3.2.4 Vyhodnocení adaptačního procesu .....	30
3.2.5 Důsledky neřízené adaptace.....	31
3.2.6 Faktory ovlivňující průběh adaptace.....	32
3.3 Fluktuace .....	35
3.3.1 Výpočet fluktuace .....	39
3.3.2 Opatření k omezení fluktuace .....	40
<b>4 Adaptační proces zaměstnanců ve společnosti Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta agrobiologie potravinových a přírodních zdrojů.....</b>	<b>42</b>
4.1 Charakteristika a organizační struktura společnosti.....	42
4.1.1 Historie a současnost společnosti ČZU a Fakulty agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů .....	43
4.1.2 Organizační struktura společnosti ČZU.....	44
4.2 Průběh adaptačního procesu společnosti ČZU na FAPPZ.....	44
4.3 Vývoj fluktuace zaměstnanců na FAPPZ .....	50
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	51
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>80</b>
5.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	80
5.2 Doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu .....	83
5.2.1 Vytvoření příručky pro nové zaměstnance .....	84
5.2.2 Vytvoření adaptačního plánu pro nové zaměstnance. ....	85
5.2.3 Zavedení hodnotících pohovorů se zpětnou vazbou v průběhu a na konci adaptačního procesu, a kontroly jejich provedení. ....	85
5.2.4 Zavedení úvodního školení.....	86
<b>6 Závěr.....</b>	<b>88</b>



<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>91</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>96</b>

Příloha 1 - Dotazník .....	I
Příloha 2 - Rozhovory s vedoucími vybraných oddělení.....	VII
Příloha 3 – Organizační schéma ČZU .....	XII
Příloha 4 – Individuální Adaptační plán .....	XIII
Příloha 5 – Individuální adaptační plán - vyhodnocení .....	XIV
Příloha 6 – Individuální adaptační plán – zpětná vazba .....	XV
Příloha 7 - Doporučené otázky k adaptačnímu pohovoru.....	XVI
Příloha 8 - Doporučené úkoly pro adaptaci .....	XVII

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Vývoj fluktuace zaměstnanců .....	50
Obrázek 2 - Struktura respondentů podle pohlaví .....	52
Obrázek 3. Struktura respondentů podle věku.....	53
Obrázek 4. Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.....	54
Obrázek 5. Struktura respondentů podle pozice .....	55
Obrázek 6. Struktura respondentů podle způsobu získání informací o volném místě.....	56
Obrázek 7. Informace z personálního oddělení k prvnímu pracovnímu dni .....	57
Obrázek 8 Dostatek získaných potřebných informací z personálního oddělení, které respondenty v první den zajímaly.....	58
Obrázek 9. Dojem z prvního dne .....	59
Obrázek 10. Absolvování úvodního školení.....	60
Obrázek 11 Obdržení adaptačního plánu.....	61
Obrázek 12 Existence příručky se základními informacemi pro nové pracovníky .....	62
Obrázek 13 Sdělení náplně práce při podpisu smlouvy.....	63
Obrázek 14 Shodnost náplně práce s realitou .....	64
Obrázek 15 Struktura respondentů podle počtu odpracovaných let ve společnosti .....	65
Obrázek 16 Hrubý měsíční příjem respondentů .....	66
Obrázek 17 Spokojenost s průběhem adaptačního procesu.....	67
Obrázek 18 Průběh představení a uvedení na oddělení .....	68

Obrázek 19 Přátelské chování pracovního kolektivu .....	69
Obrázek 20 Poskytnutá pomoc se zapracováním .....	70
Obrázek 21 Šikana na pracovišti .....	71
Obrázek 22 Absolvování pohovoru s vedoucím pracovníkem.....	72
Obrázek 23 Délka trvání pracovní adaptace .....	73
Obrázek 24 Délka trvání sociální adaptace.....	74
Obrázek 25 Splněné očekávání respondentů z adaptačního procesu.....	75

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Návrh průběhu adaptačního.....	19
Tabulka 2 - Časový harmonogram procesu adaptace .....	20

## **Seznam použitých zkratk**

FAPPZ	Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů
ČZU	Česká zemědělská univerzita
OŘLZ	Odbor řízení lidských zdrojů

# 1 Úvod

V současné době a také důsledkem koronavirové krize se situace v České republice mění a z původně velmi nízké nezaměstnanosti 2,6 % (údaj z roku 2019), se důsledkem této globální hrozby může situace výrazně zhoršit a eskalovat opačným směrem na hodnoty velmi vysoké nezaměstnanosti. Může nastat situace, kdy v některých odvětvích nebude o práci zájem a o jiná odvětví bude naopak zájem enormní. Příčinou těchto změn mohou být i některá vládní opatření, která vzhledem k jejich povaze budou mít pravděpodobně největší dopad na soukromý sektor, a proto bude převažovat alespoň po dobu pandemie zájem o práci v sektoru státním, který zaručuje zaměstnanci určitou stabilitu, a to zejména z finančního hlediska. Pro zaměstnavatele zastupující odvětví, které za těchto podmínek stále funguje a o které je u lidí hledající nové zaměstnání v této době velký zájem, může mít tato situace i jisté výhody, a to z hlediska vzniklých příležitostí. Těmito příležitostmi mohou být například modernizace společnosti, nasazení strojů místo lidí a tím snížení nákladů, nebo využití outsourcingu v podobě kvalitních a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří si chtějí v této době přivydělat a mohou stejnou práci odvést lépe a levněji než stávající zaměstnanci společnosti. Nutno však podotknout, že ani stroje a ani outsourcingový pracovník nemohou fungovat bez znalostí a lidí spojených se společností a její kulturou.

Lidský kapitál představuje nedílnou součást každé společnosti a aby společnost rostla, musí disponovat kvalitními, kvalifikovanými, loajálními a spolehlivými zaměstnanci. Musí dbát o spokojenost zaměstnanců, a to již od prvních počínů zaměstnance ve společnosti. Nebudou-li zaměstnanci spokojeni může dojít k odlivu zaměstnanců ke konkurenci, a i když někteří z nich mohou být nahrazeni, náklady, čas a další investované prostředky spojené s kvalitní adaptací nových zaměstnanců a jejich práce, jsou pro společnost a její fungování nezanedbatelné. Význam adaptace nových pracovníků a řešení fluktuace pracovníků stávajících je tedy značný, dokonce lze říct, že je stejně důležitý jako samotné výběrové řízení. A právě tomuto tématu bude věnována tato diplomová práce.

Pro zkoumání byla vybrána společnost, ve které již téměř 3 roky pracuji, a tudíž jsem prošel i adaptačním procesem, který podle mého názoru nebyl úplně správně nastavený, respektive byl spíše neformální než formální. Jelikož mám k této instituci velice kladný vztah.

Chtěl bych jí touto cestou pomoci, což by mohlo vést ke zlepšení a zkvalitnění procesu adaptace a v budoucnu k vytvoření lepších podmínek během procesu pro nově přijaté zaměstnance. Navrhnutá opatření povedou ke snížení míry fluktuace, k udržení stávajících zaměstnanců, kteří jsou pro společnost kvalitní a nemusí se do nich tolik investovat, nebo k vytvoření příjemného pracovního prostředí pro nově přijaté i stávající zaměstnance.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zlepšení adaptačního procesu a zároveň zmírnění dopadů či úplného odstranění fluktuace.

#### **Dílčí cíle práce zahrnují:**

- zpracování teoretických východisek prostřednictvím studia odborné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů konkrétně pak adaptace a fluktuace zaměstnanců;
- charakteristiku společnosti ČZU a konkrétní vybranou fakultu na které je hodnocení prováděno;
- spolupráci s personalistkou a rozhovory vedoucími vybraných oddělení;
- sestavení dotazníku a realizace dotazníkového šetření u zaměstnanců na vybrané fakultě;
- zhodnocení dotazníkového šetření a navržení zlepšení stávajícího adaptačního procesu;

### **2.2 Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické, praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce, jejíž součástí je metodologická část, která seznamuje s postupy a metodami, které jsou v práci využity. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

#### **Harmonogram:**

##### **Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019–08/2020**

V této fázi byly získány základní informace týkající se vybrané fakulty ČZU a společnosti jako celku. Nejobjemnějším a nejdetailejším zdrojem informací byl získán komunikací s personalistkou, kde došlo k seznámení se s jednotlivými procesy adaptace zaměstnanců a získání potřebných údajů pro uskutečnění výpočtu vybraného ukazatele

fluktuace (kapitola 3.3.1). Další informace poskytly dva rozhovory, které proběhly s vedoucími vybraných oddělení, pro získání informací o průběhu adaptace nového zaměstnance na pracovišti a celkové práce se zaměstnanci na konkrétních odděleních. Přepisy všech rozhovorů jsou uvedeny v příloze 2 této diplomové práce.

### **Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 02/21–03/21**

Tento výzkum probíhal formou elektronického dotazníkového šetření, které bylo po schválení vedením fakulty, elektronickou formou rozesláno do e-mailových schránek všech zaměstnanců fakulty. Úvodní sdělení obsahovalo představení autora, seznámení s účelem dotazníkového šetření a nechyběla ani informace o zachování anonymity při zpracování dat. Následovalo poděkování respondentům za jejich strávený čas při vyplňování dotazníku a byl zanechán kontakt na autora pro případné otázky či zpětnou vazbu.

Dotazník nebyl rozdělen na konkrétní části, ale byl systematicky sestaven podle procesu adaptace. Úvodní otázky, se týkaly základních informací o respondentovi (věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání), následovaly otázky týkající se prvních dní zaměstnance ve společnosti, dostatku a kvalitě informací získaných v první dnech, a to zejména o společnosti a o výkonu práce. Poté následovaly otázky zaměřené na adaptační proces zaměstnanců a dotazníkové šetření bylo zakončené otevřenou otázkou, ve které mohli zaměstnanci uvést nedostatky, připomínky a doporučení, ohledně adaptačního procesu. Otázek bylo celkem 25 z toho 96 % (24) tvořili otázky uzavřené a 4 % (1) otázka otevřená. Vyhodnocení proběhlo online pomocí dotazníkové aplikace, čímž byla zaručena anonymita šetření. Z celkového počtu 393 zaměstnanců navštívilo dotazník 219 respondentů, dotazník úspěšně dokončilo 114 z nich, 105 si dotazník pouze zobrazilo, ale nespustilo a u 174 potenciálních respondentů neproběhla žádná odezva.

### **Agregace poznatků: 03/21**

Ze získaných dat a zkušeností autora byly vytvořeny grafy pro přehlednější zhodnocení, které jsou vždy doplněny komentářem. Na základě těchto zhodnocení dotazníkového šetření a poskytnutých rozhovorů byla navržena možná zlepšení adaptačního procesu. Zhodnocení a navržená opatření jsou uvedena v páté kapitole.

### **Odevzdání práce na katedru: 03/2021**

### **3 Teoretická východiska**

V této části budou vymezeny pojmy spojené s procesem adaptace, jeho nástroji, cíli a jednotlivými fázemi od před nástupní fáze po plné členství ve společnosti včetně dalších faktorů. Budou zde uvedeni jednotliví aktéři a vysvětlen pojem očekávání. Další kapitola bude věnována pojmu fluktuace její charakteristice, výpočtům, nástrojům, příčinám, dopadům a opatřením či taktikám.

#### **3.1 Definice adaptace**

Adaptace je dle Nového (2006, s.153) chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka ke konkrétním podmínkám (životním, pracovním) a jejich změnám, v prostředí (sociálním, pracovním), ve kterém se člověk pohybuje. Člověk podmínky pouze nepřijímá, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. Pauknerová (2012 s.215) chápe adaptaci jako proces, ve kterém je člověk konfrontován s novými nároky a požadavky.

#### **3.2 Adaptace zaměstnance**

Adaptace zaměstnance nebo také orientace zaměstnance je společně s přijímáním zaměstnanců, na kterou navazuje, jednou z etap procesu obsazování volných pracovních míst. Tegze (2019, s.1104) chápe adaptaci zaměstnance jako proces usnadňující a urychlující výběr vhodného kandidáta pro naši společnost.

Dle Loskota (2014) patří zajištění dobré adaptace zaměstnanců do podmínek společnosti mezi klíčové činnosti vedoucích pracovníků, kteří společně s personálním útvarem nesou za hladký a úspěšný průběh celého procesu odpovědnost. Bláha (2013, s.106) dodává, že adaptace zaměstnance je stejně důležitý proces jako často složitý a finančně náročný proces přijímání, sloužící k nalezení kvalitního pracovníka na volné pracovní místo. Proces adaptace může pomoci předejít řešení problému s odchody nedávno přijatých pracovníků či řešení nedostatečné výkonnosti pracovníka až po uplynutí zkušební doby. Duchoň (2008, s. 212) adaptaci chápe jako proces, ve které se člověk vyrovnává se skutečností, v níž plní pracovní úkoly.

*„Jedná se o období, během kterého se zaměstnanec ve společnosti zařazuje do kolektivu, přijímá roli dle svého zařazení, začíná se orientovat v pracovních procesech, vstřebává kulturu organizace a navazuje kontakty se spolupracovníky. Zaměstnanec se postupně vyrovnává se všemi pracovními úkoly, osvojuje si potřebné pracovní dovednosti a včleňuje se do příslušného odboru a do sociálního systému organizace.“ (Loskot 2014)*

Adaptaci lze dle Bauera (2011, str. 2) postavit na čtyřech základních kamenech, jejichž názvy jsou převzaty z angličtiny. Jde o princip tzv. 4 C - compliance, clarification, culture a connection. Compliance, neboli dodržování, je základní úroveň, jež zahrnuje administrativní a pracovněprávní požadavky, proškolení a dodržování klíčových směrnic a BOZP a podobně. Clarification, neboli objasnění – vysvětlení zaměstnanci, co se od něho očekává, jaká je jeho práce a pracovní úkoly. Culture, neboli firemní kultura, která zahrnuje znalost společnosti, firemních produktů a norem chování na pracovišti i mimo něj. A poslední connection, neboli spojení, které představuje důležité sociální vztahy s kolegy.

Koubek (2010, s.193) rozděluje adaptaci dle oblastí na celopodnikovou adaptaci, útvarovou adaptaci a adaptaci na nové pracovní místo. Koubek (2007, s.24) také uvádí jako úkol adaptace zkrácení období, ve kterém se zaměstnanec teprve přizpůsobuje práci a nepodává vysoký výkon.

### **Celopodniková adaptace**

Cílem celopodnikové adaptace je dle Armstronga (2002, s. 408) představit novým zaměstnancům celou společnost, a to již od chvíle kdy poprvé do společnosti vstoupí až do chvíle, než ji opustí. Zaměstnanec by měl získat veškeré informace o historii společnosti, jejich hodnot, organizaci společnosti, ale také například kde najít pracovní či sociální vybavení (šatny, toalety, ošetrovnu, odpočívárnu, jídelnu). Tyto všeobecné informace by měly být poskytnuty všem zaměstnancům bez ohledu na zastávanou pozici.

### **Útvarová adaptace**

Útvarová adaptace by měla být vedena vedoucím organizační jednotky, do které bude zaměstnanec zařazen. Cílem je seznámit nováčka s detailními informacemi a specifikacemi týkající se daného útvaru.



### **Adaptace na nové pracovní místo**

V této fázi je zaměstnanec seznámen s pracovištěm, svými povinnostmi a odpovědností, se svými kolegy a týmem, cíli a hodnotami oddělení a očekávání v rámci týmu. Nejvíce informací je schopen novému zaměstnanci poskytnout přímý nadřízený, v ideálním případě průvodce (Armstrong, 2002 str. 409).

### **Subjekty řízeného adaptačního procesu:**

Řízená adaptace má několik subjektů, přičemž každý tento subjekt má v adaptačním procesu nového zaměstnance určitou nezastupitelnou roli. Mezi nejčastěji zmiňované patří přímý nadřízený, mentor, spolupracovníci či personální oddělení. Všichni účastníci adaptačního procesu včetně nového zaměstnance a s ním spojených aktivit, jsou dle Kociánové (2010, s. 135) zodpovědný za jeho průběh.

- **přímý nadřízený** (zpravidla vedoucí odboru), který je zodpovědný za průběh adaptačního procesu a má rozhodující podíl na praktické orientaci, útvárové orientaci a orientaci na pracovní místo. Je hodnotitelem průběhu adaptace a poskytuje pomoc a podporu při řešení problémů. Některé z těchto aktivit jsou zastupitelné kolegy nového zaměstnance;
- **mentor** (zpravidla nejzkušenější zaměstnanec odboru, který je schopen, a hlavně chce pomoci), na kterého se nový zaměstnanec po dobu adaptace může obracet, jehož primární úlohou je vedení, podpora, pomoc, kontrola a dohled nad adaptací nového zaměstnance (Tegze, 2019 s. 1528);
- **personální oddělení**, jehož úkolem je shromažďovat dokumenty, které jsou součástí adaptačního procesu (obsah procesu a časový plán), metodicky vést adaptační proces a kontrolovat jeho průběh. Poskytuje především administrativní a koordinační podporu zejména v první fázi adaptace (Loskot 2014).

### **Objekty řízeného adaptačního procesu:**

Dle Bedrnové (2007 str. 521), se objekty adaptačního procesu dělí do čtyř kategorií – nový zaměstnanec, zaměstnanci, kteří se vracejí po dlouhé době, zaměstnanci měnící pracovní zařazení a pracovní skupiny.

- **nový zaměstnanec** neboli úspěšný kandidát z výběrového řízení;

- **zaměstnanci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době** (např. po mateřské nebo rodičovské dovolené, po delší nemoci) – u těchto zaměstnanců se jedná o potřebu doplnění nových znalostí a dovedností;
- **zaměstnanci, u kterých se v rámci změny struktury úřadu (popř. odboru) mění pracovní zařazení** – adaptační doba je kratší, protože zaměstnanci již znají kulturu, sociální prostředí a velkou část pracovních procesů. Může se jednat např. o tyto situace:
  - přechod zaměstnance z jednoho oddělení (oddělení, útvaru) do druhého;
  - jiné zařazení v důsledku vývoje profesní kariéry;
  - jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu;
  - členové pracovních skupin/týmů, které bývají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn v organizaci (např. zavádění nových pracovních postupů).

Nový zaměstnanec by měl znát ihned při nástupu klíčové osoby, na které se může v průběhu adaptace obracet, tj. svého přímého nadřízeného, dále kolegu na pracovišti (tzv. mentora) a samozřejmě zaměstnance personální agendy jako nezávislou osobu, se kterou může řešit možné problémové situace.

### 3.2.1 Nástroje adaptace

Mezi nejdůležitější nástroje adaptačního procesu patří adaptační plán, strukturovaný orientační program a pravidelné hodnotící rozhovory. Mezi další nástroje pro adaptaci nových zaměstnanců patří budování vztahů interních, teambuilding, trainee program, e-learning, outdoorový trénink, mentoring, koučing, buddy program, a vztahů externích týkajících se budování vztahů s veřejností a spolupráce se školami. Některé tyto nástroje budou rozepsány v následující části.

- **Adaptační plán** může mít vzhled formuláře se jménem, útvarem, pracovní pozicí, datem nástupu a dalšími informacemi. Formulář dále obsahuje naplánované vzdělávací aktivity a jsou zde zapisováni odpovědní pracovníci. Adaptační plán se dle Kociánové (2012, s. 134) skládá z časového harmonogramu jednotlivých kroků v procesu adaptace. Plán by měl být individuální pro každého zaměstnance

a roli by měla hrát i kvalifikovanost pozice, kdy u méně kvalifikovaných pozic postačí základní pracovní zaškolení. Urban (2003, s.55) vnímá význam plánu jako nástroj pro rozložení velkého množství informací, jimiž je nový zaměstnanec zahlcen. Dle Ministerstva vnitra ČR (2019) by součástí adaptačního plánu měli být i hodnotící rozhovory s nadřízeným, případně se zaměstnancem personálního oddělení. Také by zde měl být prostor pro vyjádření nového zaměstnance na proces adaptace. Díky vyhodnocení a získání zpětné vazby mohou být navrženy budoucí kroky v dalším rozvoji zaměstnance.

V tabulce 1 můžeme vidět návrh průběhu adaptačního plánu.

**Tabulka 1 - Návrh průběhu adaptačního**

<b>Návrh průběhu adaptačního plánu</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Předání informací o organizaci a předání dokumentace</li> <li>2. Rozhovor s nadřízeným, seznámení s kolegy, patronem atd.,</li> <li>3. Školení BOZP a ochrany zdraví,</li> <li>4. Vstupní školení,</li> <li>5. Nový pracovník si přečte dokumenty a základní informace,</li> <li>6. Rozhovor s nadřízeným,</li> <li>7. Spojení personalisty s novým zaměstnancem,</li> <li>8. Rozhovor s nadřízeným</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Spojení personalisty s novým zaměstnancem</li> <li>10. Rozhovor s nadřízeným a další rozhovory během adaptace,</li> <li>11. Spojení personalisty s novým zaměstnancem během adaptace,</li> <li>12. Hodnocení postupu adaptace novým zaměstnancem,</li> <li>13. Hodnocení postupu adaptace nadřízeným</li> <li>14. Rozhovor s nadřízeným o průběhu adaptace</li> </ol>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kociánové (2010, s. 136)

Vajner (2007, s.94) oproti Kociánové používá zjednodušenou verzi adaptačního plánu, kterou můžeme vidět v tabulce 2.

Tabulka 2 - Časový harmonogram procesu adaptace

Délka zaměstnání	Vývoj adaptace
<b>Před nástupem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměstnanec má u sebe materiály k prostudování na doma. Před nástupem je i možné absolvování schůzek s novými kolegy či navštívit pracoviště.</li> </ul>
<b>1. týden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V prvním týdnu probíhají všechny prvotní záležitosti, jako je předávání počátečních informací, podpis smlouvy, školení BOZP, setkávání se s nadřízeným, kolegy a další.</li> </ul>
<b>2. - 4. týden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V druhém až čtvrtém týdnu probíhají školení a semináře, případné navštívení a vyzkoušení si práce v jiných odděleních (trainee program). Vše se vyhodnocuje s vedoucím či patronem.</li> </ul>
<b>2. - 5. měsíc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Do pátého měsíce jsou již nadefinované cíle zaměstnance, již vykonává pracovní činnosti, které konzultuje s vedoucím či patronem.</li> </ul>
<b>6. měsíc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V šestém měsíci je adaptační proces ukončován a vyhodnocován. Jsou zde definovány další cíle a rozvoje zaměstnance.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vajnera (2007, s. 94)

- Soubor písemných materiálů** jakýsi orientační balíček již ústně sdělených informací v písemné podobě, který je určený pro nového zaměstnance. Tento balíček je přizpůsobený konkrétnímu zaměstnanci na konkrétní pozici a měl by jej obdržet v prvních dnech, aby měl dotyčný čas a klid materiály prostudovat, případně si kdykoliv v budoucnu informace osvěžit. Materiály obsahují veškeré informace o společnosti, její historii kulturu, organizační strukturu, zaměření, a jsou v nich uvedeny informace o pracovním prostředí, režimu na pracovišti a pracovní skupině. Balíček je tvořen z důvodu velkého množství informací, které zaměstnanec obdrží během prvních pracovních dní;
- Strukturovaný orientační program**  
 Využívají především společnosti, které nabírají najednou větší množství nových zaměstnanců, jedná se především o střední a velké společnosti, kterým

se z několika důvodů vyplatí program organizovat. Program probíhá formou formální prezentace či interaktivního workshopu, které jsou součástí úvodního kurzu. V tomto kurzu by se noví zaměstnanci měli dozvědět veškeré informace o společnosti, její historii, firemní kultuře, organizační struktuře, o vedení, o cílech společnosti a vizích do budoucna. Kurzy mohou obsahovat prezentace vedoucích jednotlivých oddělení, aby měli nováčci přehled o tom, co má jednotlivý útvar na starost a čím se zabývá. Nemělo by zde chybět ani oddělení personální, které by mělo představit pravidla personálního řízení, růstové a kariérové příležitosti ve společnosti, možnosti vzdělávání, přiblížit sociální program (příspěvky, benefity), možnosti stravování a kontakty na které se mohou zaměstnanci obracet.

Výhodou tohoto orientačního programu je možnost získání veškerých informací stručně, přehledně a jasně, možnost navázání nových kontaktů pro budoucí výkon na pracovišti či osobní kontakt s manažery (Urban a další 2009, s.149).

Cílem tohoto programu je především socializace nových zaměstnanců, vytvoření nových vztahů, přiblížení kultury společnosti a rychlejší zapojení do pracovního procesu.

- **Rotace práce**

Rotace práce probíhá formou vstupního kolečka, při němž nový pracovník dostává informace o chodu společnosti zapojením se na určitou dobu do pracovního procesu na různých pracovních odděleních, místech a pozicích (Tureckiová, 2004).

- **Outdoorový trénink**

*"Outdoor trénink ve své ryzí podobě je konkrétní formou zážitkového učení. Jeho specifikum spočívá ve výrazném uplatnění aktivit v přírodě, které slouží jako onen výchozí zážitek, jenž je následně zpracováván ve využitelnou zkušenost."* (Svatoš a Lebeda, 2005, s.192).

- **Teambuilding**

Ve volném překladu je význam tohoto slova vytváření neboli budování týmu. Teambuilding je vhodným nástrojem pro vytváření skupin v malých i velkých společnostech a k vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci společnosti. Teambuilding pomáhá ke zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, poznání sebe samého i spolupracovníků, a vede k upevnění kolektivu.

- **Budování vztahů s veřejností**

Každý uchazeč o zaměstnání v konkrétní společnosti si o ní předem zjišťuje informace. Poskytnuté informace by měli být komplexní a objektivní, měli by se týkat cílů a možností společnosti, případně zajímavostí například v oblasti výzkumu či možnosti navštívit společnost v rámci pořádané exkurze ať už pro školy, potenciální nové zaměstnance, partnery či širokou veřejnost. Je důležité, aby společnost působila nejen navenek atraktivně pro nového potenciálního zaměstnance, a to především svou imagí, pověstí a pozitivním přístupem. Tyto faktory poté mohou pozitivně ovlivnit adaptaci nového pracovníka. Za nástroj adaptace lze tedy považovat vztahy společnosti s veřejností či spolupráce se středními a vysokými školami, které mohou pozitivně přispět k adaptaci nových zaměstnanců a podpoří možnosti zpracování závěrečných prací, umožnění praxí, stáží či trainee programů.

- **Méně formalizované adaptační programy – mentoring, buddy program, koučink**

Tyto programy kladou především důraz na osobní přístup ve vztahu stálých zaměstnanců či vedoucích k novým zaměstnancům. Do této kategorie patří mentoring, koučink a buddy program.

**Mentoring** je profesionální rovnocenný vztah dvou osob založený na vzájemné důvěře a obohacení, kdy mentor předává své znalosti a zkušenosti mentee, a naopak mentee může dát služebně staršímu kolegovi nový pohled na dění a probíhající procesy ve společnosti, který mentor díky letitému působení ve společnosti není schopen registrovat. Nejčastěji funkci mentora zastává

pracovně starší kolega se zkušenostmi v příslušném oboru, roli menteeho pak zastává nově školený zaměstnanec. Mentor může být buď přidělen, nebo si ho nováček může sám po dohodě zvolit. V případě zvolení se nový zaměstnanec nejčastěji rozhoduje podle sympatií nebo odborných a lidských vlastností. Novému zaměstnanci mentor předává zkušenosti, dovednosti a schopnosti, nezbytné pro odborný a sociální rozvoj, a především pro výkon práce na dané pozici. Kromě toho pomáhá mentor s řešením případných problémů, motivací a podporuje nového zaměstnance tak, aby lépe poznal sám sebe, rozvíjel se a naplno projevil svůj potenciál, případně mu pomohl s kariéřním růstem (Bedrnová, 2007, str. 344). Rozdíl mezi mentorem a buddym zmíněným níže, je dle Tegzeho (2019, s. 1528) ve formě pomoci novému zaměstnanci. Mentor pomáhá formálně a to tím, že zaměstnance primárně vede, podporuje, kontroluje a dohlíží na něj, kdežto buddy je brán spíše jako kamarád.

„**Buddy program** může být součástí efektivního programu adaptace zaměstnanců, který poskytuje novým zaměstnancům spolehlivý, motivovaný, průběžný kontaktní bod pro otázky týkající se pracovních procesů, překážek a problémů. Tato socializace a podpora může znamenat obrovský pozitivní rozdíl v rané etapě adaptace, pracovním výkonu, sociální integraci a v dlouhodobém udržení zaměstnance.“ Buddy, neboli „kamarád“, je dle Kmoška (2018) obvykle někdo, kdo rád spolupracuje s novým zaměstnancem během prvních několika měsíců jeho zaměstnání. Buddy poskytuje přehled o každodenních činnostech společnosti, fungování společnosti, prezentuje postupy a obecně pomáhá seznámit se s vnitřním fungováním, kulturou a orientací nového zaměstnance ve společnosti, čímž urychluje jeho adaptaci.

Největší odpovědností buddyho je, aby nový zaměstnanec věděl, co se od něj očekává. Roli buddyho by měl dobrovolně zastávat člověk, který velmi dobře zná organizační strukturu a prostředí společnosti, se silnými komunikačními schopnostmi, časově flexibilní a s dobrými mezilidskými vztahy. Měl by mít pozitivní pohled na společnost, jistou míru empatie a perspektivu k povzbuzení hrdosti a loajality u nového zaměstnance (Armstrong 2006 str.583).

Tegze (2019, s. 1527) definuje takzvaného sourcing buddyho, člověka pracujícího jako soucera nebo recruitera, který s námi ve vztahu absolutní důvěry, sdílí všechny postupy a nápady, které se naučil nebo objevil. Aby byl vztah užitečný, musí být sdílení veškerého know how oboustranné, upřímné a pravdivé. Podstatou tohoto vztahu je výměna zkušeností, korekce vlastních postupů, fungování v rámci společnosti a vzájemné poskytování zpětné vazby k novým nápadům. Source buddym může být člověk z druhého konce planety, zabývající se stejnou problematikou.

**Koučink** původem ze sportovního odvětví, synonymem slova kouč je slovo trenér, jehož úkolem je podněcování svých svěřenců k dosahování co nejlepších výsledků. Principy této metody jsou postupně přenášeny a používány v oblastech středního a vrcholového managementu. Koučování spočívá v kladení otázek, jejichž téma volí klient, které mají přimět svěřence najít si na otázku odpověď samostatně, což v důsledku znamená poznání sama sebe, svého okolí, stanovení vizí a cílů a jejich uskutečňování. Dle federace koučů (ICF,2021) se samotný profesionální koučink zaměřuje na současný stav, kde se nyní klient nachází, a na to, co je ochoten udělat, aby dosáhl v budoucnosti toho, čeho chce. Vztah mezi koučem a jeho svěřencem je důvěrný, otevřený a upřímný jako mezi rovnocennými partnery. Tento vztah pomáhá lidem podávat mimořádné výsledky v životě, kariéře či podnikání. Koučem může být jednotlivec, kolega, přímý nadřízený, ale také externisté, ať už jednotlivci nebo týmy, jejichž specializací je koučování (Bedrnová, 2012 str.334).

- **E-learning**, neboli elektronické vzdělávání, je nástrojem, který umožňuje zaměstnancům se vzdělávat a tím zvyšovat svoji kvalifikaci, především pomocí výpočetní techniky, internetové a síťové technologie. Informace jsou zaměstnanci předávány interaktivní a zábavnou formou díky využití prezentací, obrázků, grafů, schémat či videí.



E-learning lze rozdělit na tři typy. Kolaborativní e-learning, je založen na předávání informací a znalostí mezi vzdělávanými osobami, kteří si předávají informace například v chatu, na diskusních fórech, nebo pomocí různých platforem. Dalším typem je živý e-learning, kdy je vzdělávaná osoba v kontaktu se školitelem. Třetím typem je samostatný e-learning, kdy vzdělávaná osoba pracuje s technologiemi zcela samostatně, bez kontaktu se školitelem.

Výhodou tohoto nástroje je možnost simulace skutečných pracovních situací a získané znalosti lze hned poté otestovat pomocí cvičení a testů. Další výhodou je dostupnost v jakémkoliv čase či místě, dle potřeb zaměstnance. E-learning je jakýmsi doplňkem vzdělávání tváří v tvář, ale zcela jej nenahrazuje.

Nevýhodou E-learningu je především nákladné pořízení zejména pro malé a střední podniky. U velkých podniků je e-learning běžnou záležitostí. Dalším z problémů je nedostatečná kvalifikace či neznalost práce na počítači z řad zaměstnanců. Proto tuto práci vykonávají zejména technickohospodářští pracovníci, kteří počítačovou techniku využívají běžně k práci (Armstrong, 2006 str.583).

- **Adaptační pohovory, pravidelné hodnotící rozhovory a hodnocení úspěšnosti adaptace**

Nadřízený pracovník by měl být v pravidelném kontaktu s nováčkem, a to již od počátku adaptace. Měl by projevovat zájem o průběh adaptačního procesu a jakým způsobem ho nový zaměstnanec zvládá ať už z hlediska plnění pracovních úkolů, zvládnání požadovaných dovedností, jeho spokojenosti a zdali je zaměstnanci něco nejasné nebo něčemu nerozumí. Pracovník by měl dávat pravdivé informace o spokojenosti společnosti s výkony a chováním zaměstnance, ať už jde o informace negativní či pozitivní. Nadřízený pracovník by měl během těchto pohovorů být zaměstnanci plně nápomocem zejména ve zodpovězení případných otázek či vyjasnění případných nejasností, týkajících se výkonu pozice a s tím spjatého vzájemného očekávání.

Hodnotící pohovory by měli probíhat v takové atmosféře, aby se nováček nebál klást otázky ze strachu, že odhalí své nedostatky, dále by neměli být jednosměrné, ale mělo by docházet k dialogu ve formě výměny zpětné vazby mezi zúčastněnými stranami. Vedoucí samozřejmě shrne výsledky dosavadní práce zaměstnance, který má následně možnost vyjádřit se k právě probíhající fázi adaptačního procesu. K tomuto vyjádření by měl zaměstnanec zmínit do jaké míry byla naplněna jeho očekávání spojená s nástupem a procesem adaptace.

Dle Pauknerové (2012, s.216), hodnotí vedoucí zaměstnanec podle objektivních a subjektivních kritérií. Mezi objektivní kritéria lze zařadit množství a kvalitu vykonané práce, pracovní nasazení a ochotu jedince, jeho samostatnost, postavení a míru autority u spolupracovníků v rámci oddělení.

Do subjektivních kritérií můžeme zařadit vztah zaměstnance k podniku, k profesi, kterou vykonává, cíle jedince, spokojenost s vedoucím a pracovním kolektivem či ochotu spolupracovat.

Závěrečný pohovor adaptačního procesu hodnotí úspěšnost adaptačního procesu často spojený s koncem zkušební doby. Ministerstvo vnitra (2019) ve svých interních předpisech poukazuje na fakt, že pohovor může odhalit, zdali a jak kvalitně je přijatý pracovník schopen plnit pracovní úkoly. Výsledkem absolvovaného pohovoru může být změna pracovní pozice zaměstnance, naznačení další pracovní kariéry či rozvázání pracovního poměru ve zkušební době. V případě, že je adaptační proces delší než zkušební doba, doporučuje se provádět průběžné hodnocení. Průběžné hodnocení může být vykonáváno i po skončení adaptačního procesu, a to formou pravidelných hodnotících rozhovorů, které mohou vedoucím sloužit jako monitoring práce zaměstnance.

### **3.2.2 Adaptační proces**

Tento proces probíhá formálně i neformálně za použití předem vybraných adaptačních nástrojů uvedené v kapitole 3.2.1. Formální adaptací rozumíme systematickou

cestu adaptačního programu pod vedením pověřeného zaměstnance. Pro adaptaci neformální je typický spontánní průběh pod vlivem sociálního okolí, nejčastěji spolupracovníků.

Adaptační proces je náročnou záležitostí nejen pro nového pracovníka, ale i pro ostatní účastníky, kterými jsou zpravidla stálý zaměstnanci společnosti. Vzhledem k množství důležitých informací za krátkou dobu a tlaku, jež takové množství vzhledem k častému nedostatku poskytnutého času potřebného na předání informací na zaměstnance vytváří, ale musí být zaměstnanci bezpodmínečně předány, je nedílnou součástí tohoto procesu takzvané postupné předávání informací, kde jsou informace řazeny dle předem stanovených priorit.

Celý adaptační proces musí být dobře naplánován s využitím vhodných a správných metod. Proces musí probíhat v dostatečně dlouhém časovém horizontu a zároveň využívat jak ústní, tak písemnou formu s ním spojených podkladů (Koubek 2015, s. 199). Dle Hackera (Systems Management 2004, s. 90) se zaměstnanec rozhoduje o setrvání či opuštění nového zaměstnání v prvních dnech a týdnech, a proto je důležité úkoly pro jeho adaptaci zvolit tak, aby zapůsobili na nového zaměstnance a zároveň byly efektivní. Doporučené úkoly pro adaptaci jsou zobrazeny v příloze číslo 8.

Dle Armstronga (2015, s.2341) je důležitou součástí adaptačního procesu nových zaměstnanců, ale i zaměstnanců, kteří v rámci společnosti mění pozice nebo metody práce, tzv. vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Za bezpečnost při práci nese hlavní odpovědnost management obecně a jednotlivý manažeři zvlášť.

### **Hlavní požadavky adaptačního procesu zaměstnanců**

Hlavními požadavky na nové a stávající lidi pracující pro společnost jsou dle Loskota (2014) aktivita, akceptace a akomodace, které zahrnují níže rozepsané konkrétní požadavky. Těchto požadavků lze dosáhnout pomocí využití adaptačních nástrojů (kapitola 3.2.1).

- adaptace zaměstnance na sociální prostředí a přijetí kultury společnosti;
- porozumění psychologické smlouvě (tzn. souboru oboustranných očekávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem);

- optimalizace pracovního výkonu zaměstnance v co nejkratší době;
- získání předpokladů pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon na pracovním místě, na kterém je v souladu s pracovní smlouvou zařazen;
- urychlování pokroku v učení a zapracování;
- snižování nákladů a problémů spojených s odchody zaměstnanců přijatých ve zkušební době;
- zvyšování loajality zaměstnance;
- Završení adaptačního procesu představuje osamostatnění zaměstnance v pracovní činnosti, s výkonností minimálně srovnatelnou s ostatními spolupracovníky, začleněním do neformálních vztahů a vytvořením osobních perspektiv pro další osobní rozvoj.

### **Fáze adaptačního procesu**

Pauknerová (2006, s. 218) rozděluje adaptační proces na tyto základní fáze:

- **Fáze přípravná** – počáteční fáze, která zahrnuje období před změnou pracovních podmínek. Potencionální pracovník má již představu o tom, co ho čeká, seznamuje se a připravuje se na nové podmínky. K dosažení efektivnosti této fáze, je nutné, aby nároky a požadavky nových podmínek pracovního místa byli adekvátní a shodovali se s představami a očekáváním nového zaměstnance.  
Do přípravné fáze spadá celý proces vzdělávání a profesionální přípravy mladé generace, a proto je další podmínkou efektivnosti úsilí, které je věnované na osvojení si předpokladů pro zvládnutí práce a kladených nároků;
- **Fáze globální orientace** přichází s počátkem změn podmínek, kdy dochází ke spuštění poznávacích (kognitivních) a emočních procesů působících především na psychiku nového zaměstnance. Tyto procesy se u nového zaměstnance projevují zvýšeným napětím nebo dočasným snížením výkonu;
- **Fáze uvědomělé adaptace** nastává při vědomém přetváření vztahu k novým podmínkám ve společnosti. Zaměstnanec přehodnocuje své hodnoty, postoje a sociální vztahy, čímž se výrazně přiblíží k zvládnutí celého procesu adaptace;

- **Fáze zvládnutí nových podmínek** – konečná fáze, kdy je zaměstnanec plně adaptován. V opačném případě zaměstnanec rezignuje a opouští pracovní pozici. Náznaky k tomuto konci je možné rozpoznat či pozorovat během předchozích fází.

### **Realizace adaptačního procesu**

Při realizaci adaptačního procesu musí být zabezpečeno informování, odborné zpracování a sociální začlenění nového zaměstnance.

- **Informování přijatého zaměstnance** zahrnuje veškeré skutečnosti podstatné pro činnost a výkon práce ve společnosti, jež souvisí s požadavky a podmínkami důležitými pro plnění cílů společnosti. Mezi tyto skutečnosti patří informování zaměstnance o:
  - podmínkách a požadavcích výkonu práce na pracovním místě
  - předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
  - vnitřních předpisech
  - cílech společnosti
  - systému hodnocení
  - pracovním řádu
  - systému hodnocení a odměňování
  - možnostech vzdělání a dalšího rozvoje

Informování probíhá nejčastěji pomocí ústní formy, konkrétně rozhovoru, který iniciuje personalista, manažer nebo pověřená osoba. Další možností je forma písemná, jež zahrnuje takzvané „orientační brožury.“

- **Odborné zapracování** znamená přivyknutí podmínkám a požadavkům pracovního místa a společnosti tak, aby mohl přijatý zaměstnanec co možná nejrychleji dosahovat požadovaných výkonů při plnění sjednané práce. Při odborném zapracování využívá pověřená osoba, nejčastěji manažer nebo zkušený spolupracovník, rozmanitých metod vzdělávání. Zapracování může probíhat na pracovišti (asistování, instruktáž) nebo mimo pracoviště (pracovní porada, případová studie, seminář) (Šikýř, 2016, s. 440).

- **Sociální začlenění** znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonávání bariér tvořených počáteční nejistotou a pocitem z neznámého. Dalším z cílů sociálního začlenění je vytvoření pozitivního vztahu k práci a společnosti. Začlenění zabezpečuje pověřená osoba s podporou spolupracovníků přijatého zaměstnance pomocí budování a udržování optimálních vztahů na pracovišti.

### **3.2.3 Délka adaptačního procesu**

Zahájení adaptačního procesu začíná v okamžiku, kdy proběhne dohoda na uzavření pracovní smlouvy mezi oběma stranami výběrového řízení, a trvá obvykle šest měsíců.

Avšak délka adaptace se odvíjí od povahy a složitosti pracovní činnosti, zařazení zaměstnance v organizační struktuře, praxe a individuálních zkušenostech nově příchozího zaměstnance či kvality procesu mentoringu. Z těchto důvodů se může délka adaptačního procesu různých zaměstnanců na stejných či různých pozicích lišit. Délka zkušební doby se nerovná délce adaptačního procesu.

Adaptační proces nového zaměstnance je zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany výběrového řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy, a trvá obvykle šest měsíců. Délka adaptace se však odvíjí především od složitosti a povahy pracovní činnosti, zařazení zaměstnance v organizační struktuře, individuálních zkušeností a praxe nově příchozího zaměstnance a od kvality procesu mentoringu. Z těchto důvodů může být délka adaptačního procesu různých zaměstnanců různá. Délka adaptačního procesu se nerovná délce zkušební doby (Loskot, 2014).

### **3.2.4 Vyhodnocení adaptačního procesu**

Dle Dvořákové (2012, s. 164) je výsledkem celého adaptačního procesu adaptovat zaměstnance na společnost a práci. Hodnoceny jsou zejména výsledky práce zaměstnance a jeho sociální vztahy. Výsledky adaptace hodnotí pověřený pracovník, nejčastěji pak nadřízený, vedoucí či kolegové zaměstnance. Hodnocení výsledků práce může být buď

slovní nebo kvantitativní. Důležitou částí je i zpětná vazba a hodnocení ze strany zaměstnance. Toto hodnocení může být cenným zdrojem pro případné zlepšení adaptačního procesu.

Sociální hodnocení probíhá dle Nového (2006, s. 156-157) spíše pomocí subjektivních kritérií, která soudí spokojenost zaměstnance s pracovními vztahy, s nadřízeným, se začleněním do společnosti a do kolektivu. Objektívím kritériem je pak místo, které zaměstnanec zastává v rámci pracovní skupiny, jeho autoritu, roli a aktivitu. Dále se hodnocení člení na neformální, které probíhá již v průběhu adaptačního procesu a má za cíl včasnou korekci vzniklých problémů, a formální, které probíhá na konci adaptačního programu, zkušební doby či jiného pracovního milníku. Adaptace musí být příznivá z obou pohledů. Za průběh adaptačního procesu zodpovídají všichni, kdož jsou součástí adaptačního procesu či aktivit s ním spojených včetně nového zaměstnance (Kociánová 2010, s. 135).

### **3.2.5 Důsledky neřízené adaptace**

#### **Mobbing a bossing**

Forma šikany na pracovišti mající celou paletu podob s různou intenzitou. Nejčastěji se jedná o ponižování, osočování, ironizování, podceňování, obviňování a jiné rušivé a závadné jednání. Jde v podstatě o zneužívání právních předpisů a pravomocí nadřízenou osobou, která oběť přetěžuje objektivně nezvládnutelnou prací, často prověřuje činnosti, které jsou hluboko pod úrovní kvalifikace postiženého, a zpravidla vykonanou práci doprovodí kritickým a degradujícím hodnocením. Šikana se také projevuje pomluvami, zesměšňováním, ponižováním, přehlížením, zastrašováním či finanční újmou.

Dle Háchové (2011) dochází podle Jakubka: *„Velice často k tomu, že zaměstnanec je znevýhodněn proto, že se domáhal svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Řada zaměstnanců je diskriminována nikoliv pro věk, etnický původ, náboženské vyznání atd., ale z prozaičtějších důvodů – například pro „nedostatek sympatie mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným“*

Obrana proti mobbingu a bossingu je v praxi velmi obtížná. Vyžaduje vedle dalšího notnou míru osobní statečnosti a také vytrvalosti. Pokud jde o právní nástroje obrany proti mobbingu a bossingu, pak jsou v podstatě totožné s nástroji obrany proti diskriminaci.

Dle Háchové (2011) P. Kocábek a Ministerstvo práce a sociálních věcí nabízejí sice jistě dobře míněný, leč poněkud naivní návod, jak se bránit šikaně: *„Především odolat nátlaku a nedovolit jednotlivcům ovládat celý pracovní kolektiv. Nebýt lhostejný k tomu, co se děje na pracovišti. Je nutné najít v kolektivu kvalitní a čestné lidi. Na šikanu je třeba upozornit personální odbor a vyššího nadřízeného, protože jde o velice nebezpečnou záležitost, která může mít pro oběť i fatální následky. Oznamit šikanu na pracovišti má povinnost každý pracovník. Potom se skutečně projeví ta pravá kultura společnosti.“* nebo: *„Člověk není nikdy sám, čestní a slušní lidé se vždy najdou. S nimi získáváte víru, že má smysl bojovat. A nakonec je i legrace, protože šikanující smečka servilních kolegů je ve své ubohosti neskutečně komická.“*

## **Fluktuace**

Neřízená adaptace nových zaměstnanců, může mít za následek fluktuaci neboli kolísání zaměstnanců. Tento jev představuje v mnoha společnostech častý a trvalý problém. Určitá míra fluktuace zaměstnanců je v každé společnosti nežádoucím jevem. To se týká nejen odchodů kvalifikovaných zaměstnanců, ale také náboru a přijímání nových, protože tito lidé potřebují určitý čas, aby se dozvěděli a přijali procesy, které jsou zavedené a zcela běžné na jejich novém pracovišti. S fluktuací zaměstnanců je také spojena velká část nákladů (DUDA,2013). Podrobněji v kapitole 3.3.

### **3.2.6 Faktory ovlivňující průběh adaptace**

Průběh adaptačního procesu nového zaměstnance není vždy bezproblémový. Autoři Mayerová (2000, str. 74) a Nový (2002, str. 149) uvádějí závislost průběhu adaptace na několika faktorech, které se dále dělí do dvou kategorií: subjektivní předpoklady zaměstnance (vnitřní) a objektivní podmínky práce (vnější – z pohledu pracovníků).



### **Subjektivní faktory:**

- Odborná připravenost absolventa – neodpovídá-li odborná příprava ze školy požadavkům pracovního místa, osvojuje si zaměstnanec odborné dovednosti a znalosti obtížněji a pomaleji;
- Výkonová připravenost – zahrnuje životní styl, psychickou odolnost a fyzickou zdatnost zaměstnanců;
- Hodnotová orientace – tvořena interním systémem hodnot seřazených dle priorit;
- Osobní vyhraněnost – soubor osobních vlastností, které utváří celkový morální profil osobnosti zaměstnance a mohou ovlivnit zvládnutí pracovních úkolů;
- Motivace – soubor vnitřních a vnějších faktorů, které povzbuzují, aktivují a usměrňují jednání jedince za účelem dosažení cíle;
- Představy a očekávání – neshodují-li se představy a očekávání zaměstnance s realitou nebo jsou v rozporu, volí nejčastěji pracovník odchod nebo je adaptace velmi náročná.

### **Objektivní faktory:**

- Kultura společnosti;
- Sociální vybavení – například šatny, sprchy, umývárny, toalety, prostory pro stravování a odpočinkové místnosti;
- Pracovní podmínky – zahrnují velké množství faktorů jimiž jsou osvětlení pracoviště, jeho uspořádání, hlučnost na pracovišti, barevná úprava, teplota a vzduch v místnosti, čistota na pracovišti;

- Technické vybavení pracoviště a technologie výroby
- Organizace práce – zahrnuje veškeré organizační normy, předpisy a pravidla platná ve společnosti;
- Styl řízení – způsob řízení ze strany nadřízeného pracovníka, jeho vztahu a přístupu k podřízeným, úroveň kvalifikace či umění komunikace, kterým ovlivňuje úspěšnost adaptace;
- Vztahy v pracovní skupině – vnitřní vztahy pracovní skupiny, které určují atmosféru na pracovišti, mají velký vliv na adaptaci nového pracovníka. Jedná se především o míru a ochotu spolupráce mezi jednotlivci. Cílem budování zaměstnaneckých vztahů je dle Armstronga (2012, s.) snaha rozvíjet a udržovat pozitivní, produktivní, kooperativní a důvěryhodné zaměstnanecké vztahy.
- Mimopracovní vlivy – ovlivnění sociálními skupinami v okolí jedince, do kterých náleží. Především se jedná o rodinu a komunitu ve které člověk žije;
- Technické vybavení pracoviště a technologie výroby;

### 3.3 Fluktuace

Fluktuace je jedním z důsledků neřízené adaptace, kdy doslova „nejsou lidi“. Společnosti mají problém s obsazováním kvalifikovaných, ale i dělnických pozic. Důsledkem nedostatku personálu pak vzniká tlak na stávající zaměstnance, kteří jsou přetěžováni. Řešením je získání pracovníků ze zahraničí, a to nejčastěji z východní Evropy, kteří ale ne vždy díky svým kvalitám přinesou společnosti požadovaný efekt, a proto se společnosti poohlížejí po budoucích zaměstnancích u konkurence a snaží se pracovní sílu přetáhnout do svojí společnosti. Ačkoliv je tato praxe neetická, je často využívána i u špičkových profesionálů a řadu firem poškozují i u méně kvalifikovaných profesí. Díky těmto ztrátám jsou společnosti nuceny nabírat zaměstnance nejen pro potřeby svého dalšího růstu a vývoje, ale především z důvodu hledání náhrady, které ztratily ve prospěch jiných a v neprospěch svých, jelikož nového zaměstnance je potřeba opět připravit a zaškolit. U nových zaměstnanců lze také pozorovat vyšší riziko úrazovosti, méně efektivní pracovní výkon a tlak na služebně starší zaměstnance k odchodu, jelikož se starší zaměstnanci, vzhledem k přílivu nových, služebně mladších zaměstnanců, stávají menšinou. Tomuto jevu se říká fluktuace zaměstnanců, mnozí personalisté používají pojem začarovaný kruh (Bednář 2018, s. 10).

Nutno však podotknout, že určitá míra fluktuace je ve společnosti normální, a dokonce pro ni prospěšná. Fluktuace také přispívá ke správné funkci trhu práce, ale v dané společnosti nesmí překročit mez, při které se vymkne kontrole.

#### Druhy fluktuace

Dle M. Armstronga (2007, s. 338) je však význam slova fluktuace širší a zahrnuje obousměrný pohyb zaměstnanců ze společnosti i do ní. Armstrong také rozděluje fluktuaci na dobrovolnou a nedobrovolnou. Koubek (2005, s. 223-224) přidává další dvě hlediska a fluktuaci dělí na vnitropodnikovou – v rámci společnosti (vnitřní) a vnější mobilitu (vnější). Zvláštní podkategorií je fluktuace časná. Toto rozlišení se provádí proto, že časná fluktuace může naznačovat problémy v procesu výběru personálu a v pracovním procesu. Dle Reiße (2008) však pozdější fluktuace obvykle naznačuje další problém (spokojenost s prací atd.).

### **Dobrovolná fluktuace**

Je brána jako odchod zaměstnance z vlastního rozhodnutí. Nejčastěji z důvodu lepší pracovní nabídky či nespokojenosti v práci.

### **Nedobrovolná fluktuace**

Vzniká odchodem zaměstnance na podnět zaměstnavatele. Nejčastějšími důvody je propuštění pro hrubé porušení kázně, slabé pracovní výkony či reorganizace společnosti. Do nedobrovolné fluktuace je započítán i zaměstnanec, který odchází do důchodu nebo opouští společnost ze zdravotních důvodů.

### **Fluktuace vnitřní (vnitřní mobilita)**

Probíhá v rámci společnosti, kdy zaměstnanec mění své pracoviště či pracovní pozici. Jedná se především o přeřazování zaměstnance na nižší pozici nebo o přeřazení na vyšší pozici (povýšení).

### **Fluktuace vnější (vnější mobilita)**

Vnější fluktuace neboli vnější mobilita má dále další dvě stránky, aktivní, pasivní, a zvláštní podkategorii tzv. fluktuaci časnou.

- První stránkou je **stránka aktivní**, která zahrnuje proces získávání, výběru, přijímání, orientace a rozmisťování zaměstnanců;
- **Pasivní stránka** zahrnuje propuštění, penzionování, dobrovolný odchod z iniciativy pracovníka (rezignaci) a úmrtí pracovníka.
  - Zvláštní podkategorii vnější fluktuace je fluktuace časná, jejíž vysoká míra může značit vážné problémy uvnitř společnosti. Jedná se o stav, kdy zaměstnanci odchází v prvním roce působení ve společnosti, počítáno od nástupu. Pokud tato situace ve společnosti nastane, je třeba ji neprodleně řešit.

Pro potřeby této práce budeme nadále pracovat s pojmem fluktuace jako s odchody či dobrovolnými odchody zaměstnanců z organizace jakožto nejproblémovější složkou pohybu zaměstnanců.

### **Příčiny fluktuace**

Důvodů k odchodu zaměstnance ze společnosti může být několik. Jsou to například peníze, přátelské prostředí, pocit užitečnosti, bonusy a benefity, možnost růstu a pozitivního uplatnění, nové výzvy, kariéra. To, z jakého důvodu zaměstnanec odchází, lze často určit podle jeho kvalifikace. V případě málo kvalifikovaných zaměstnanců jsou nejčastější viditelnou příčinou fluktuace peníze. Důvod může být samozřejmě složitější, zaměstnanci ztratí pocit užitečnosti nebo nepracují v přátelském prostředí, ale často si působení těchto dalších důvodů ani sami neuvědomují. Zejména je-li výplata zaměstnance pod hranicí minimálních potřeb, nic jiného na něj nepůsobí.

V případě kvalifikovaných zaměstnanců stojí za odchodem, který vypadá jako motivovaný financemi, nějaká kombinace vztahů a smyslu. Mimo peněz lákají personalisté tyto potencionální zaměstnance na bonusy a benefity, zároveň s tím jim však nabízí možnosti růstu a pozitivního uplatnění či práci v přátelském prostředí. Právě kombinace těchto možností jsou nejčastějším důvodem odchodu.

U kvalifikovaných a špičkových zaměstnanců, jejichž platová hladina a bonusy jsou často na motivační úrovni, je nejčastější příčinou odchodu určitá výzva. Zaměstnanci se rádi pouštějí do nových věcí, rádi rostou (zvyšují svoji kvalifikaci, zkvalitňují práci a postupují v kariérním žebříčku výš). Nejčastějšími důvody pro odchod je proto dosažení stropu možností, touha a potřeba mít větší hodnotu a cítit se dostatečně oceněný nebo zaměstnanec nevidí, kam dál.

Bez ohledu na kvalifikaci je důvodem pro odchod nedostatek komunikace s nadřízenými. Zaměstnanci nerozumí věcem, které se ve společnosti dějí a které jim nejsou vysvětleny. Nekomunikace a přezíravé chování ze strany managementu nebo dokonce posměch na adresu těch, kteří již odešli, napomáhají a urychlují fluktuaci a je pravděpodobné, že pokud lidé docházejí, budou odcházet další. Finanční nabídka

od konkurence je často poslední kapkou při dlouhodobých neřešených problémech či konfliktech (Bednář 2018, s. 55).

### **Dopady fluktuace**

Každá větší společnost má předpoklad, že se u ní fluktuace dříve nebo později objeví a nezáleží na tom, o jakou společnost se jedná. Důležité je, aby daná společnost co nejvíce zmírnila dopady fluktuace, zmírnila zejména negativní dopady, a naopak využila dopadů pozitivních. Vysoká míra fluktuace způsobuje obtíže při řízení společnosti, vysoké náklady, mají vliv na kooperaci zaměstnanců v rámci skupin a dále způsobuje demoralizaci opakovaně fluktuujících pracovníků.

### **Pozitivní dopady fluktuace**

Velkým pozitivním dopadem fluktuace jsou noví pracovníci, kteří přijdou s novými nápady či inovacemi. Tento pracovník často čerpá ze svých poznatků, zkušeností a dovedností, které nasbíral během své praxe z minulých let. Implementace těchto pozitiv je často velkým přínosem pro celou společnost.

### **Negativní dopady fluktuace**

Jedním z mnoha negativních dopadů fluktuace na společnost je odchod kvalifikovaného pracovníka s mnohaletou praxí v oboru, který má výborné znalosti, schopnosti a dovednosti a do kterého společnost investovala čas a finance na jeho vzdělání a rozvoj. Za tohoto pracovníka musí společnost najít patřičnou náhradu, a tím zaměstnavateli opět rostou náklady spojené s nástupními formalitami a s dobou potřebnou pro zapracování, kdy nepodává plný pracovní výkon (Dytrt. 2006, s. 19).

Dalšími náklady, které jsou spojené s negativními dopady fluktuace:

- náklady na školení nového zaměstnance;
- náklady na rozvoj nového zaměstnance;
- náklady na přijetí nového pracovníka;
- administrativní náklady;

- náklady spojené s odchodem dalších zaměstnanců, kteří se rozhodli odejít s daným pracovníkem (Dytrt, 2006, s.20-22).

Armstrong (2007, s. 319) dále rozděluje náklady spojené s odchodem zaměstnanců na přímé a nepřímé. Do nákladů přímých patří především náklady spojené se správou odchodů a příchodů, náklady na výběr zaměstnance a jeho školení. Nepřímé náklady nejsou tak viditelné, ale o to závažnější mohou být. Tyto náklady jsou spojené plynulostí a chodem práce, sníženou produktivitou a poklesem produkce, vynucenými přesčasy, poklesem motivace u ostatních pracovníků a ztrátou výkonu pracovníka před jeho odchodem. U kvalifikovaných pracovníků a manažerů se tyto náklady pohybují v rozmezí mezi 50 – 150 % jejich roční mzdy. U nekvalifikovaných je rozmezí mezi 10 – 15 % jejich roční mzdy (Urban, 2013).

### 3.3.1 Výpočet fluktuace

Výpočet fluktuace je důležitý zejména pro zjištění rozsahu fluktuace, což zahrnuje počet pracovníků, u kterých došlo za dané období k nějaké formě pracovní mobility. Získání a analýza těchto dat v detailním pohledu pomáhá vedení společnosti zjistit stav ve kterém se společnost nachází z hlediska lidských zdrojů a zároveň umožňuje společnosti lidské zdroje plánovat. Pro kvalitní zpracování analýzy fluktuace je zapotřebí kombinace ukazatelů a detailní vhlad do problematiky. Pro statistické účely této práce postačí následující vybraný ukazatel.

Při vyčíslování fluktuace se nejčastěji používá ukazatel míry odchodů, který se vypočítá jako poměr počtu pracovníků, kteří za dané období opustili společnost, a průměrného počtu pracovníků ve sledovaném období. Nevýhodou tohoto výpočtu je, že neuvádí, zdali se fluktuace vztahuje ke všem zaměstnancům na různých pozicích napříč celou společností nebo zda se za dané období střídá více zaměstnanců na jednom místě. Pro účely této práce je míra odchodů zaměstnanců dostatečným ukazatelem (Armstrong, 2002 str. 339).

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří za určité období odešli ze společnosti}}{\text{průměrný počet pracovníků společnosti za sledované období}} * 100\%$$

### 3.3.2 Opatření k omezení fluktuace

K omezení fluktuace existuje celá řada opatření, které lze podniknout s cílem fluktuaci zaměstnanců zastavit a do budoucna omezit. Nicméně pokud se fluktuace již vymyká kontrole, jedná se o složitý problém, a proto na ní neexistuje jednoduché řešení, které by jí zcela zamezilo. Úspěšných výsledků lze v praxi dosáhnout tehdy, je-li použita kombinace a vzájemná souhra všech druhů opatření. Opatření lze rozdělit dle orientace na tři hlavní kategorie.

- **Opatření zaměřená na konkrétní jednotlivce;**

Jsou cílená na jedince, ale mají nepředvídatelné dopady na jejich kolegy. Jejich výsledky jsou k dispozici brzy, protože reakce jedince je většinou rychlá. Tato opatření, probíhají-li mimo zvyklosti společnosti, mohou být pro nezúčastněné jedince chápána jako chaotická a nesystémová (Bednář 2018, s. 57). Nejčastějším a nejpoužívanějším opatřením je zvyšování platů (Kalnický, 2012, s. 101). Dalším příkladem je příspěvek na dovolenou zaměstnance, podpora jeho cílů v rámci kariérního růstu a oceňování nejlepších zaměstnanců (Bednář 2018, s.63).

- **Opatření směřující ke konkrétním týmům;**

Jsou kompromisem mezi podporou jednotlivců a prací s kulturou a pravidly společnosti. Rozdílem oproti zaměřením na konkrétního jedince je nižší účinek na jedince, větší univerzálnost a pomalejší nástup efektu. Pokud jsou opatření zavedena jen v určitých částech společnosti, mohou vznikat konflikty a tvořit se bariéry. Patří sem například: ocenění týmu kombinováno s individuálním oceněním jednotlivců, což má na jedince psychologický efekt a je jeho motivací k další práci ve prospěch celého týmu. Dalším opatřením je kvalitní nadřízený, který má přehled o práci, úkolech a zatížení všech svých podřízených, dokáže využít jejich potenciál, komunikuje s nimi, informuje o dění ve společnosti, pomáhá s problémy, naslouchá a chová se ke všem svým podřízeným stejně. Posledním opatřením je určitá míra autonomie při řízení týmu. Tým by měl být schopen si o záležitostech, které se ho týkají rozhodovat sám. Při správném nastavení poměrů v rozhodování výrazně stoupá loajalita k týmu a tím i k celé společnosti (Bednář 2018, s.202).



- **Systémová celofiremní opatření strategického charakteru;**

Tato opatření mají největší účinnost z dlouhodobého hlediska, přičemž nejčastěji ovlivňují firemní kulturu, motivační systémy, hodnocení, kariérní proces nebo zadávání úkolů. Negativem mohou být mezifáze a nezamýšlené důsledky, které jsou spojeny s obvykle dlouhou dobou osvojování si těchto opatření, ale dlouhodobě přináší největší efekt (Bednář 2018, s. 58). Mezi tato opatření patří oslavy úspěchů, poskytování aktuálních informací zaměstnancům skrze různé informační kanály (nástěnky, firemní časopis, intranet) a podpora vlastní iniciativy zaměstnanců (Bednář 2018, s. 92).

## **4 Adaptační proces zaměstnanců ve společnosti Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta agrobiologie potravinových a přírodních zdrojů.**

### **4.1 Charakteristika a organizační struktura společnosti**

Česká zemědělská univerzita v Praze, dále jen ČZU, je veřejnou vysokou školou (podle zákona 111/1998 Sb., o vysokých školách). V roce 2016 oslavila ČZU již 110. výročí. V roce 2019 navštěvovalo univerzitu 19 518 studentů. Aktuálně ČZU zaměstnává 1740 zaměstnanců.

Jednou z hlavních rolí univerzity je vedle vzdělávací a výzkumné činnosti spolupráce s praxí, transfer znalostí, inovací a technologií. Tato role je přirozenou součástí všech pracovišť univerzity a je prezentována na stránkách univerzity.

#### **Organizační struktura**

Česká zemědělská univerzita v Praze skládá z 6 fakult, 1 institutu, 1 celouniverzitního pedagogického pracoviště a 2 školních podniků.

- Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů
- Fakulta lesnická a dřevařská
- Fakulta tropického zemědělství (bývalý Institut tropů a subtropů, resp. Institut tropického a subtropického zemědělství)
- Fakulta životního prostředí
- Provozně ekonomická fakulta
- Technická fakulta
- Institut vzdělávání a poradenství
- Katedra tělesné výchovy
- Knihovna ČZU (dříve Studijní a informační centrum)
- Školní zemědělský podnik Lány
- Školní lesní podnik v Kostelci nad Černými lesy

#### **Účelová zařízení ČZU:**

- Rektorát – pod tímto účelovým zařízením působí i Koleje a menza (KaM),

#### **Školní podniky ČZU:**

- **Vysokoškolský zemědělský statek**

Školní zemědělský podnik se sídlem v Lánech (ŠZP),

- **Vysokoškolský lesní statek**

Školní lesní podnik se sídlem v Kostelci nad Černými lesy (ŠLP)

Struktura řízení ČZU je graficky zobrazena organizačním schématem v příloze číslo 3

#### **4.1.1 Historie a současnost společnosti ČZU a Fakulty agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů**

Vlastní historie univerzity počíná zřízením zemědělského odboru při České vysoké škole technické v roce 1906 dekretem císaře Františka Josefa z 26. října. Děkanem se tehdy stal významný zemědělský odborník profesor Julius Stoklasa.

V roce 1952 byla ustanovena Agronomická fakulta jako jedna z fakult nově založené samostatné Vysoké školy zemědělské v novém areálu na kraji města Prahy. Od té doby plnila funkci hlavního pracoviště pro vzdělávání a přípravu zemědělských odborníků nejen do zemědělských podniků, ale do výzkumných ústavů, státních orgánů a dalších institucí.

V souvislosti s rozšiřováním odborného zaměření a aktivit došlo v roce 2005 k přejmenování na Fakultu agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů. Fakulta tím chtěla vyjádřit svůj posun od převážně zemědělsky orientované vzdělávací instituce k šířeji koncipovanému studijnímu i vědecko-výzkumnému zaměření.

V současné době je Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů moderní, respektovanou vzdělávací a vědeckovýzkumnou institucí s více než 4000 studenty a 393 zaměstnanci, s pevným místem na domácím i mezinárodní scéně. Absolventi fakulty jsou vyhledáváni zaměstnavateli v oblasti zemědělství, zahradnictví,

chovu zvířat, ochrany rostlin, kvality zemědělských produktů, v ochraně a využívání přírodních zdrojů, využití a zpracování odpadů, rozvoji venkovského prostoru, obchodu a mnoha dalších oblastech národního hospodářství. Kromě manažerských pozic absolventi také nacházejí uplatnění ve státní administrativě, ve výzkumných ústavech, v odborném školství, nebo jako soukromí podnikatelé.

#### **4.1.2 Organizační struktura společnosti ČZU**

##### **Organizační struktura FAPPZ**

Fakulta agrobiologie potravinových a přírodních zdrojů má 16 odborných kateder a několik dalších pracovišť (Demonstrační a experimentální pracoviště, Centrum propagace a informačních systémů, Centrum projektů, inovací a transferu technologií, Výzkumnou stanici v Červeném Újezdě a Uhříněvsi, Centrum pro výuku chovu koní Humpolec, Centrum pro výzkum chování psů, Demonstrační a výzkumnou stanici v Troji, Testační stanici Ploskov).

Nejvyšším řídicím orgánem na FAPPZ je děkanát v čele s děkankou prof. Ing. Ivou Langrovou, CSc. Součástí děkanátu je studijní oddělení, personální oddělení, oddělení pro vědu a výzkum, oddělení mezinárodních vztahů a oddělení pro kvalitu vzdělávací a tvůrčí činnosti. Místo jednotlivých oddělení zastává 16 kateder zabývajících se vědou, výzkumem a pedagogickou činností. Propagační činností fakulty a IT podporou se zabývá Centrum propagace a informačních systémů. Centrum projektů, inovací a transferu technologií zodpovídá za realizaci, financování a splňování podmínek inovativních projektů na kterých zaměstnanci fakulty pracují. Na ostatních pracovištích v rámci FAPPZ probíhá chov a výzkum různých druhů zvířat, domácích i exotických, nebo pěstování rostlin pro potřeby výzkumu a výuky.

#### **4.2 Průběh adaptačního procesu společnosti ČZU na FAPPZ**

Tato kapitola se zabývá adaptačním procesem zaměstnanců ve společnosti Česká zemědělská univerzita v Praze na Fakultě agrobiologie, přírodních a potravinových zdrojů. Vzhledem k tomu, že tato společnost zaměstnává 1740 zaměstnanců (údaj z 02/2021), je tato práce zaměřena pouze na řízení adaptačního procesu zaměstnanců na Fakultě agrobiologie, přírodních a potravinových zdrojů. Podklady byly získávány z osobních

zkušeností autora diplomové práce, který v této společnosti pracuje. Další informace byly získány ze zdrojů společnosti (internetové a intranetové stránky). Nejdetailnější informace poskytla úzká spolupráce s personalistkou a náhled do fungování adaptace v rámci jednotlivých oddělení poskytly rozhovory s vedoucími vybraných oddělení. Otázky použité v rozhovorech obsahuje příloha číslo 2.

### **Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců**

Získávání a výběr zaměstnanců probíhá v závislosti na důležitosti zastávané pozice nového zaměstnance. Jedná-li se o vysokou a důležitou či stěžejní pozici na fakultě, je na danou pozici vypsáno jednokolové nebo vícekolové výběrové řízení, jehož součástí je pracovní pohovor za účasti užšího vedení fakulty. Pokud pozice nemá na chod fakulty zásadní vliv, mohou být pohovory vedeny samostatně, vedoucími pracovníky v rámci jednotlivých oddělení. Velkou roli při vybírání uchazeče hraje doporučení stávajících zaměstnanců, vzdělání, praxe v oboru, jazyk či jeho charakterové vlastnosti. Veškeré potřebné informace lze najít ve vyžádaných životopisech či motivačních dopisech zaslaných samotnými uchazeči. Pro hledání zaměstnanců využívá fakulta vlastní webové stránky (agroprace.cz), sociální síť (Facebook, Instagram, LinkedIn) a internetové portály jobs.cz a práce.cz. Vybranému kandidátovi na pracovní pozici je výsledek sdělen hned po skončení výběrového řízení, nebo za určitý časový úsek, prostřednictvím personálního oddělení či pověřené osoby na kontaktní údaje, které uchazeč předem zanechal. Po potvrzení zájmu, na který je ze strany uchazeče lhůta tři pracovní dny, dojde pověřeným pracovníkem k předání informací, které se týkají pozice, hrubé mzdy, pracovní doby, času a datumu schůzky s personálním oddělením pro dořešení náležitostí nutných k podpisu smlouvy. Personální oddělení fakulty je nedílnou součástí těchto procesů a spolupodílí se na jejich průběhu, a to především přípravou a zpracováním potřebných dokumentů, poskytuje zdroj informací a podporu pro uchazeče, a slouží jako komunikační kanál mezi vedoucím pracovníkem oddělení a zaměstnancem, po celou dobu procesu, až do podepsání pracovní smlouvy.

### **Nástup nového zaměstnance**

Jakmile kandidát přijme pracovní nabídku, čeká ho ještě v rámci nástupu povinné vyřízení konkrétních dokumentů, které je nezbytné dodat v souladu s vnitřními předpisy

společnosti pro další pokračování v náborovém procesu. Těmito nástupními dokumenty jsou:

- Formulář o absolvování lékařské prohlídky u doktora, s nímž má společnost uzavřenou smlouvu;
- Portrétové fotografie;
- Fotokopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání
- Osobní dotazník, který obdrží zaměstnanec od personalisty, a ve kterém zaměstnanec vyplňuje osobní údaje, trvalou a přechodnou adresu, dosažené vzdělání, své schopnosti a znalosti či praktické zkušenosti. Tyto údaje jsou, podle osobních dokladů zaměstnance kontrolovány personalistou a po podepsání pracovní smlouvy vkládány do interního systému společnosti.

### **Současný proces adaptace**

Adaptace začíná první den pracovního poměru nového zaměstnance na FAPPZ, kdy zaměstnanec podepsal pracovní právní dokumenty s pracovníky personálního oddělení, na které se může i v budoucnu obracet ve všech záležitostech souvisejících s personální a mzdovou agendou nebo dojde-li ke změně údajů zaměstnance. Kontakty na pracovníky odboru řízení lidských zdrojů jsou uvedeny na intranetu v sekci dokumenty.

Zkušební doba i délka adaptačního procesu se odvíjí od druhu pracovní pozice. V prvním týdnu nástupu se uskuteční osobní schůzka s nadřízeným a mentorem. Poté je pracovník uveden na pracoviště a představen vedoucím pracovníkem svým kolegům. Zároveň je zaměstnanec proveden po oddělení, seznámen s pracovními povinnostmi, úkoly a zvyklostmi, které souvisí s jeho pracovním místem.

První dny v novém zaměstnání nejčastěji zaměstnanci usnadňuje mentor, tedy člověk zkušený, který je schopný a ochotný poradit a informovat o způsobu práce na novém pracovišti a během prvních tří měsíců bude novému zaměstnanci rádcem. Pomáhá mu také při orientaci ve společnosti, kultuře, začlenit se do pracovního týmu, seznámit s důležitými kontakty a ukáže novému zaměstnanci kde najít všechny důležité informace. Mentora či mentory přidělí zaměstnanci nadřízený. Nadřízený dále zajistí, aby měl nový zaměstnanec připravené pracovní místo, počítač, přihlašovací údaje do systému, potřebné klíče a oprávnění na vstup do budov FAPPZ, nahané na zaměstnanecké kartě.

Dále vedoucí pracovník organizuje povinné školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a také školení požární ochrany, které musí nový zaměstnanec povinně absolvovat. Další povinností nového zaměstnance je seznámit se interními předpisy ČZU, uvedenými na Intranetu.

V rámci celé společnosti ČZU neprobíhá jednotný adaptační proces. Fakultní zaměstnanci nemají jednotnou adaptaci a adaptace probíhá až na konkrétních odděleních pod záštitou vedoucího nebo mentora. Avšak dle informací od personalistky a možnosti nahlédnutí do připravovaných dokumentů, se aktuálně na adaptačním procesu České zemědělské univerzity v Praze pilně pracuje. Součástí by měla být i příručka pro nové zaměstnance, kterou rovněž aktuálně fakulta nedisponuje.

### **Nástupní dokumentace**

Jak již bylo zmíněno dříve, před nástupem je zaměstnanec povinen dodat všechny relevantní osobní údaje. Jedná se o občanský průkaz, kartu pojištěnce, potvrzení o vstupní lékařské prohlídce, portrétovou fotografii zaměstnance, číslo bankovního účtu, ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, zápočtový list z předchozího zaměstnání a aktuální výpis z rejstříku trestů. Pokud zaměstnanec neposkytne požadované povinné dokumenty má zaměstnavatel právo rozvázat pracovní poměr ve zkušební době.

Dalším dokumentem je pracovní smlouva, ve které jsou zahrnuty základní podmínky pracovního poměru, konkrétně druh a místo výkonu práce, den nástupu do výkonu práce a doba trvání pracovního poměru, pracovní podmínky, práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, mzdový výměr za vykonanou práci, výpovědní doby a způsoby rozvázání pracovního poměru, splatnost mzdy, informace o zpracování osobních údajů a souhlas se zpracováním osobních údajů nebo etický kodex. Dále je zde uvedena možnost ukončení poměru době bez udání důvodu ve zkušební, která trvá maximálně tři měsíce, a to písemně kteroukoliv stranou, alespoň tři dny před koncem zkušební doby. Zaměstnanec podepisuje dva výtisky pracovní smlouvy, z nichž jeden zůstává zaměstnanci, druhý zaměstnavateli.

Proces nástupu je řízen personálním oddělením, který po získání všech potřebných dokumentů založí spis nového zaměstnance, jak v papírové, tak elektronické podobě a zajistí ochranu osobních údajů a souhlas s jejich zpracováním.

## **Pracovní doba a její evidence**

Obvyklá pracovní doba je pro vybraná pracoviště nastavena kolektivní smlouvou ČZU. Jedná se o standartně nesměnný provoz od 7:30 – 16:00 s pauzou na oběd minimálně 30 minut. Přesný začátek a konec pracovní doby a pauzy na oběd pro konkrétního jedince určuje vedoucí oddělení. Vedoucí pracovníci provádějí kontrolu docházky zaměstnanců pomocí e-tabla. E-tablo je webové rozhraní, do kterého se zapisuje přítomnost zaměstnanců na pracovišti (v areálu univerzity), a z údajů se pak generuje kniha docházky. Zaměstnanec má při příchodu do zaměstnání dvě možnosti, jak potvrdit svou přítomnost na pracovišti. První možností je přihlášení pomocí přiděleného čipu na terminálu u recepce (v dalších budovách nejčastěji u hlavního vchodu) a druhou možností je přihlášení pomocí webové stránky <http://af.etable.cz>. V e-tablu lze využívat i jiné funkce, díky nimž má vedoucí přehled o jednotlivých zaměstnancích, například nahlášení dovolené, návštěva lékaře, práce v terénu, nemoc, porada, služební cesta a výuka.

## **Úvodní, rozvojová a povinná školení**

Ačkoliv sebevzdělávání a kariérní rozvoj hrají velice podstatnou roli v pracovním a osobním životě, kromě povinných školení požární ochrany a bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci nejsou pro nové zaměstnance na FAPPZ připravené žádné další úvodní nebo povinná školení. Zaměstnanec může absolvovat školení v rámci projektu na kterém pracuje, pokud je školení součástí projektu. Příležitostně je zaměstnancům nabídnuto školení v rámci celé společnosti ČZU.

## **Plán adaptace**

Na většině oddělení se nenachází plán adaptace, a pokud ano, tak jen z iniciativy vedoucích příslušných oddělení. Ve většině případů určí nadřízený tutora nebo se nového zaměstnance ujme mentor, a z jejich pomocí je nový zaměstnanec uveden do pracovního procesu a adaptován. Na některých odděleních předává potřebné informace novému zaměstnanci nadřízený pracovník osobně.

## **Předávání znalostí**

Tento proces trvá tak dlouhou dobu, jak nový zaměstnanec v rámci zkušební doby potřebuje. Někdy se jedná o dobu jednoho měsíce, jindy zas proces trvá do konce zkušební



doby. Proces spočívá v přenosu vědomostí a jeho cílem je plné porozumění a schopnost převzít pracovní aktivitu pro konkrétní pracovní zařazení. Vědomosti předává novému pracovníkovi osoba zodpovědná za předání znalostí a vědomostí, tzv. Tutor.

### **Tutor**

Tutor bývá většinou zkušený kolega, který za pomoci svých vynikajících znalostí jednotlivých pracovních procesů nutných pro denní práce, zajišťuje odborné zaškolení, vysvětluje nově přijatému zaměstnanci jednotlivé postupy a dovednosti, a je zodpovědný za veškerá rozhodnutí nového pracovníka po dobu celé adaptace.

### **Mentor**

Mentor je pro nově příchozí zaměstnance velice důležitý, zaměstnanec sleduje veškeré pracovní návyky a chování mentora, a snaží se jej napodobovat. Mezi činnosti mentora spadá školení zaměstnance do výkonu práce, pomoc s jeho adaptací v sociálním prostředí a kontrola činností daného zaměstnance v průběhu celého adaptačního procesu. Mentor by měl být novému zaměstnanci oporou, poskytovat mu požadované informace a chovat se k němu přátelsky.

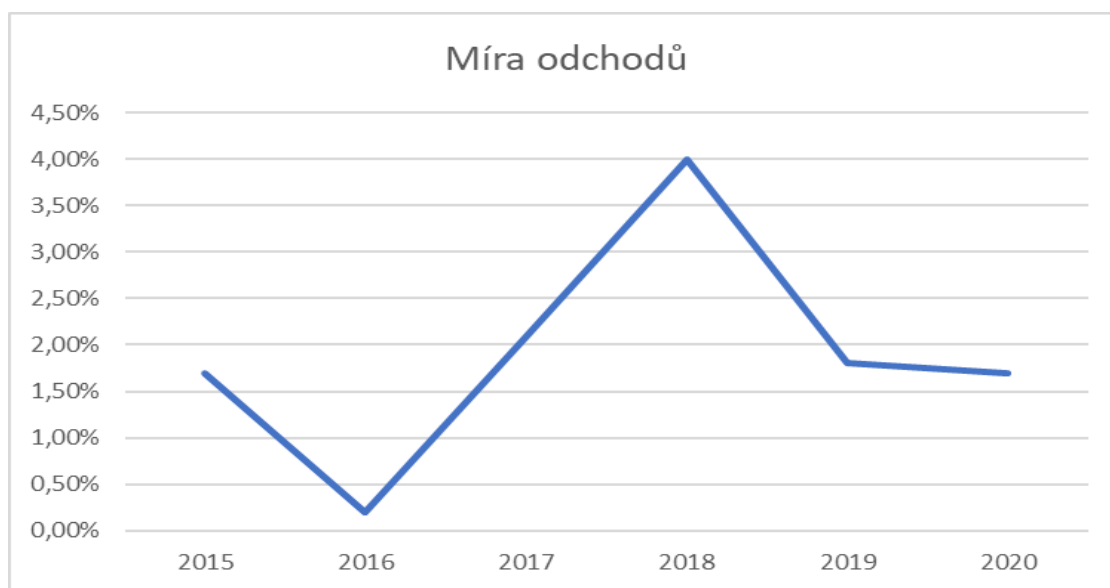
### **Hodnotící pohovory**

Hodnotící pohovory probíhají na každém oddělení či katedře individuálně, a to dle uvážení vedoucích pracovníků. Na některých odděleních probíhají v průběhu nebo na konci zkušební doby, na některých v průběhu i na konci, a na některých odděleních hodnotící pohovory neprobíhají. Hodnotící pohovory vedou nejčastěji vedoucí pracovníci nebo jejich zástupci a podle výsledků těchto pohovorů se nadřízení rozhodují o dalších krocích spojených s adaptací či prací nového zaměstnance.

### 4.3 Vývoj fluktuace zaměstnanců na FAPPZ

Jak již bylo popsáno v teoretické části, lze fluktuaci popsat několika charakteristikami. Pro tuto práci byl zvolen ukazatel míry odchodů. Bylo zvoleno a sledováno období od roku 2015 do roku 2020. Výslednou míru odchodů za sledované období, můžeme vidět na obrázku 1.

Obrázek 1 - Vývoj fluktuace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, data z personálního oddělení FAPPZ (2021)

Na obrázku 1 můžeme pozorovat míru odchodů na FAPPZ ve sledovaném období 2015 - 2020. V roce 2015 byla hodnota míry odchodů 1,70%. Následující rok tato hodnota klesla na 0,19 %. V roce 2017 začala míra odchodů stoupat na 2,10 % a tento stoupající trend pokračoval až do roku 2018, kdy dosáhl svého maxima, za celé sledované období, a to hodnoty 4%. Ve zbylém sledovaném období míra odchodů postupně klesala v roce 2019 na hodnotu 1,80 % a v posledním roce sledovaného období se míra odchodů zastavila na stejné hodnotě jako v roce 2015, tedy 1,70%. Ze získaných hodnot míry odchodů vyplývá, že fluktuace zaměstnanců na FAPPZ je velmi nízká a tudíž není potřeba přistupovat k nějakým razantním opatřením. Nicméně nastavení formálního adaptačního procesu, by tuto situaci mohlo ještě zlepšit a fluktuaci téměř odstranit.

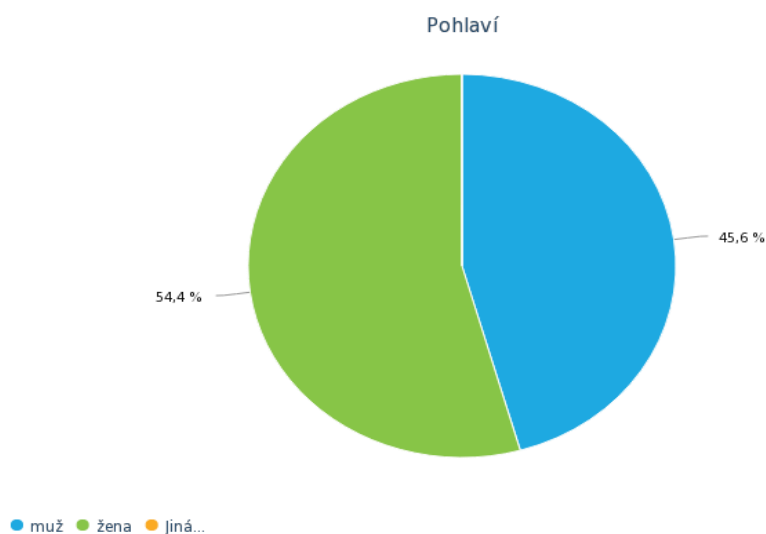
#### 4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ke zhodnocení a srovnání adaptačního procesu zaměstnanců ve společnosti Česká zemědělská univerzita v Praze bylo použito dotazníkové šetření (příloha 1) na Fakultě agrobiologie potravinových a přírodních zdrojů, jež je součástí této společnosti. Dotazníkové šetření bylo anonymní a jeho cílem bylo zjištění průběhu procesu adaptace spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem.

Kvantitativní průzkum probíhal v období od 12. března 2021 do 19. března téhož roku. Před začátkem samotného průzkumu musel dotazník projít schvalovacím procesem pod záštitou vedení fakulty, poté byl průzkum realizován v elektronické podobě prostřednictvím dotazníku.

Po úspěšném schvalovacím procesu byl dotazník rozeslán do emailových schránek všech zaměstnanců fakulty. Součástí dotazníku bylo také ujištění o plné anonymitě a vysvětlení pro účel a formu jeho vyplňování. Pro případné dotazy a zpětnou vazbu byl zanechán kontakt na autora, toho využili dva respondenti.

Vyhodnocení proběhlo online pomocí dotazníkové aplikace, čímž byla zaručena anonymita šetření. Z celkového počtu 393 zaměstnanců navštívilo dotazník 219 respondentů, dotazník úspěšně dokončilo 114 z nich, 105 si dotazník pouze zobrazilo, ale nespustilo a u 174 oslovených respondentů neproběhla žádná odezva. Vyplnění dotazníku zabralo skupině tvořenou 48,2 % respondentů 2 - 5 min., skupině tvořenou 30,7 % respondentů 5 - 10 minut, skupina tvořená 18,3 % respondentů se vešla do 60 minut a skupina zbylých tvořená 1,8 % respondentů zvládla dotazník vyplnit za méně než 2 minuty. První otázka na obrázku 2 zobrazuje strukturu respondentů dle pohlaví.

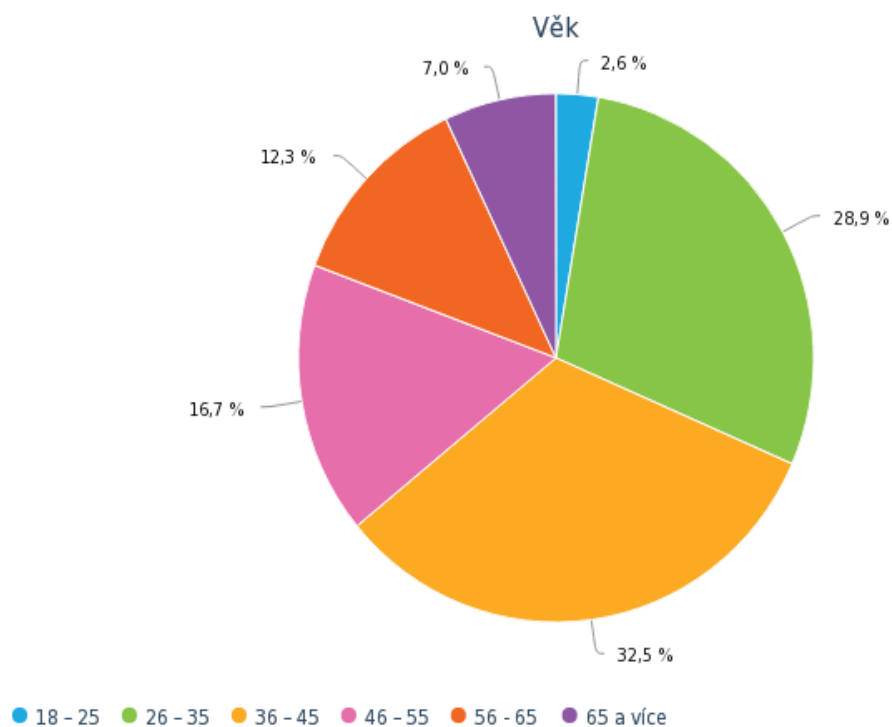


**Obrázek 2 - Struktura respondentů podle pohlaví**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Z dotazníku vyplývá, že z celkového počtu 114 respondentů se do dotazníkového šetření zapojilo 54,4 % žen a 45,6 % mužů. Dle informací z personálního oddělení je zastoupení na fakultě z hlediska pohlaví opačné. Pracuje zde 46 % žen a 54 % mužů. Lze tedy konstatovat, že vzorek respondentů se nepatrně liší od rozložení zaměstnanců na fakultě dle pohlaví.

Další otázka byla zaměřena na věk respondentů, což znázorňuje obrázek 3.

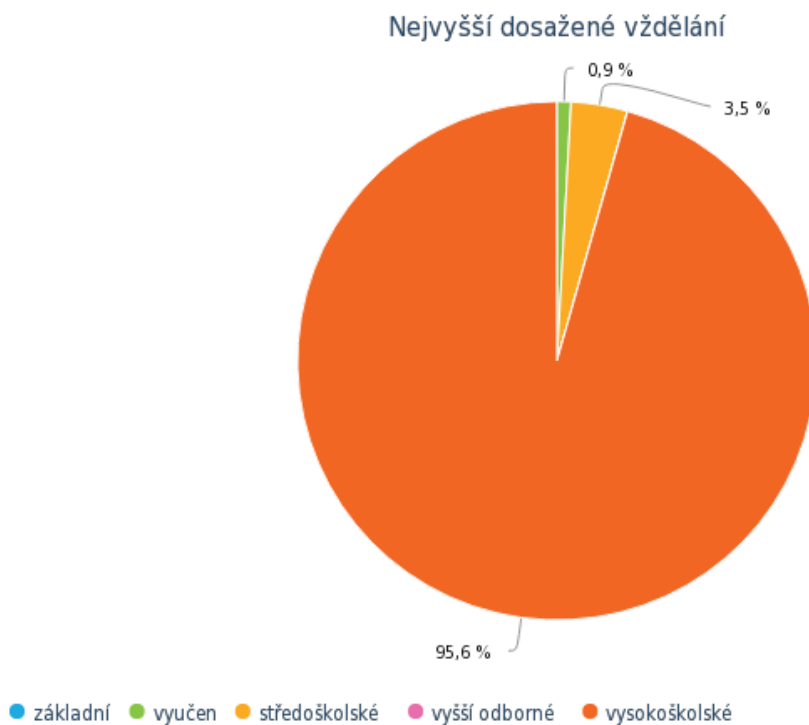


**Obrázek 3. Struktura respondentů podle věku**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Z obrázku 3 je zřejmé, že nejvíce respondentů dotazníkového šetření se řadí do skupiny 36 - 45 let a to konkrétně 32,5 % dotázaných. Druhou nejpočetnější skupinou s 28,9 % je věková skupina 26 - 35 let. Kategorie 26 - 35 let a 36-45 let jsou poměrně vyvážené a jsou nejrozšířenější. Pokud k těmto skupinám přidáme ještě skupinu ve věku 46 - 55 let s procentuálním zastoupením 16,7 %, získáme více než tři čtvrtiny všech respondentů dle věku. Dále následuje skupina zaměstnanců ve věkovém rozmezí 56 - 65 let s procentuálním zastoupením 12,3 %. Druhou nejméně zastoupenou skupinou se 7 % jsou respondenti ve věku 65 let a více. Nejméně zastoupenou skupinou s pouhými 2,6 % je skupina 18 - 25 let.

Další obrázek, označený číslem 4, uvádí nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.



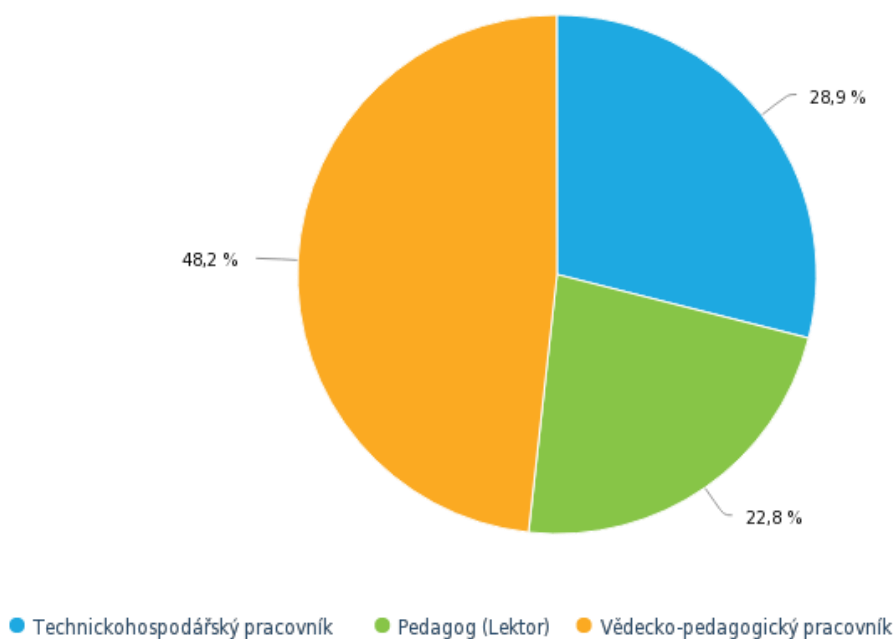
**Obrázek 4. Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření znázorňuje obrázek číslo 3. Z grafu je patrné, že naprostou většinu zaměstnanců fakulty s 95,6 % tvoří vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou zastoupeny 3,5 % respondentů, a necelé jedno procento (0,9 %) respondentů, tvoří vyučení zaměstnanci, kteří se šetření zúčastnili.

Na jaké pozici ke dni zpracování analýzy respondenti působí nám zobrazuje obrázek číslo 5.

### Na jaké pozici na fakultě působíte

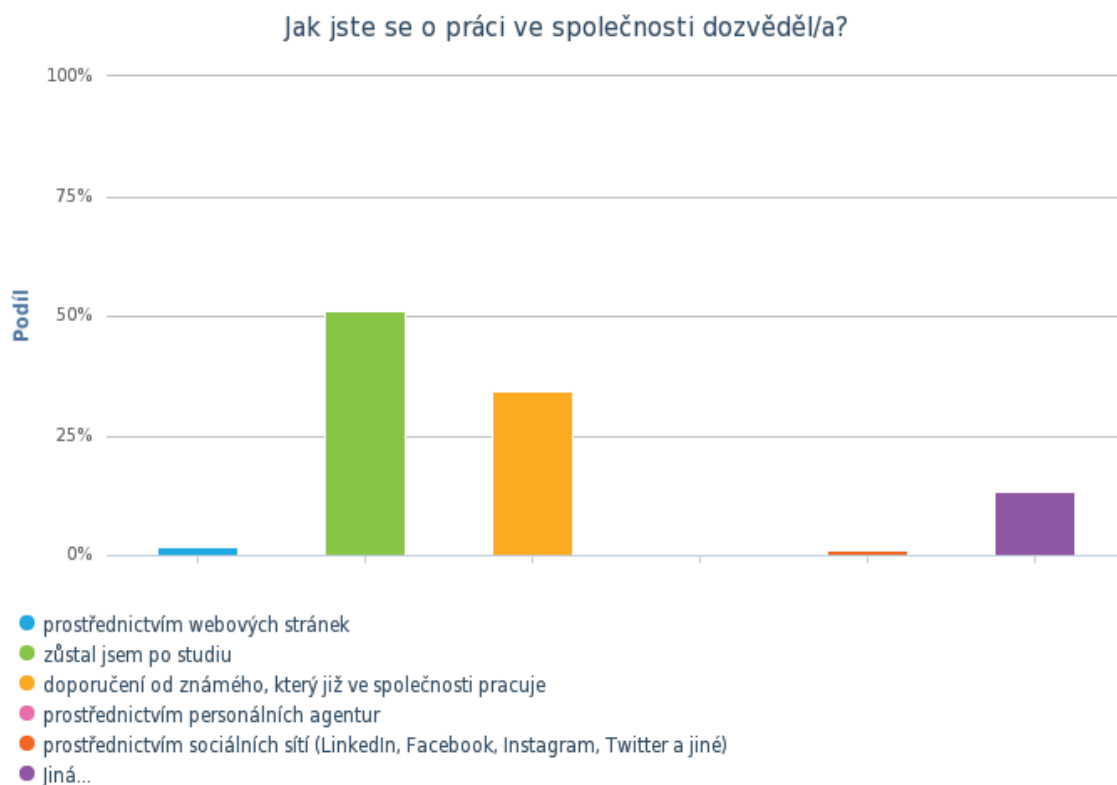


**Obrázek 5. Struktura respondentů podle pozice**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Nejpočetnější zastoupení má dle obrázku číslo 4 skupina vědecko-pedagogický pracovník, do které spadá téměř polovina respondentů 48,2 %. Další skupinu tvoří skupina technickohospodářský pracovník s 28,9 % respondentů. Nejméně zastoupenou skupinou je pedagog(lektor) s 22,8 % respondentů.

Obrázek 6 zobrazuje strukturu respondentů podle způsobu získání informace o volném místě ve společnosti.



**Obrázek 6. Struktura respondentů podle způsobu získání informací o volném místě**  
 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Šetření ukázalo, že polovina respondentů 50,9 % zůstala ve společnosti po dokončení studia. Další velkou skupinu tvoří 34,2 % respondentů, kteří byli přijati do společnosti na základě doporučení od známého, který již ve společnosti pracuje. Nejmenší skupinu s pouhými 2,7 % tvořili respondenti, kteří se dozvěděli o volném místě prostřednictvím webových stránek (1,8 %) nebo sociálních sítí (0,9 %). Zbýlých 13,2 % respondentů uvedlo odpověď jiná, jež zahrnovala tyto varianty.

*„Při předchozím zaměstnání“*

*„Vlastní zájem, iniciativa, osobní aktivita“*

*„Dřívější spolupráce“*

*„Prostřednictvím člena rodiny, doporučení od rodiče“*

*„Přestoupila jsem z THP pozice na FAPPZ“*

*„Oslovili mě zaměstnanci ČZU, vedoucí katedry“*

*„Vystudování ČZU, po vysoké škole“*

*„Úřad práce“*



„Pozice mi byla nabídnuta.“

„Vyzval mě tehdejší vedoucí katedry a děkan fakulty“

Na dalším obrázku 7 je zobrazena informovanost respondentů o čase a místě, na které se měli v domluveném čase, první den dostavit.



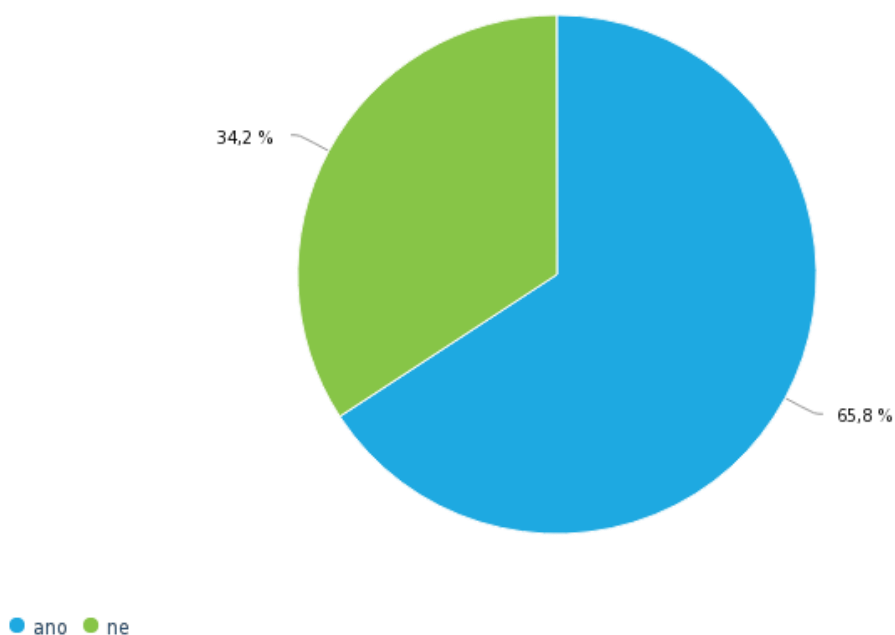
**Obrázek 7. Informace z personálního oddělení k prvnímu pracovnímu dni**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 6 zobrazuje, zdali měli respondenti informace od personálního oddělení o tom, kam a v kolik hodin se mají první den dostavit. Naprosté většině respondentů 94,7 % byly tyto informace poskytnuty a ti první den věděli kde a v kolik hodin mají být. Zbylých 5,3 % tvoří skupina, která tyto potřebné informace první den nevěděla.

Obrázek 8 zobrazuje, zdali se respondenti dozvěděli všechny potřebné informace, které je zajímali první den.

Dozvěděl/a jste se v první den všechny potřebné informace, které Vás zajímaly?



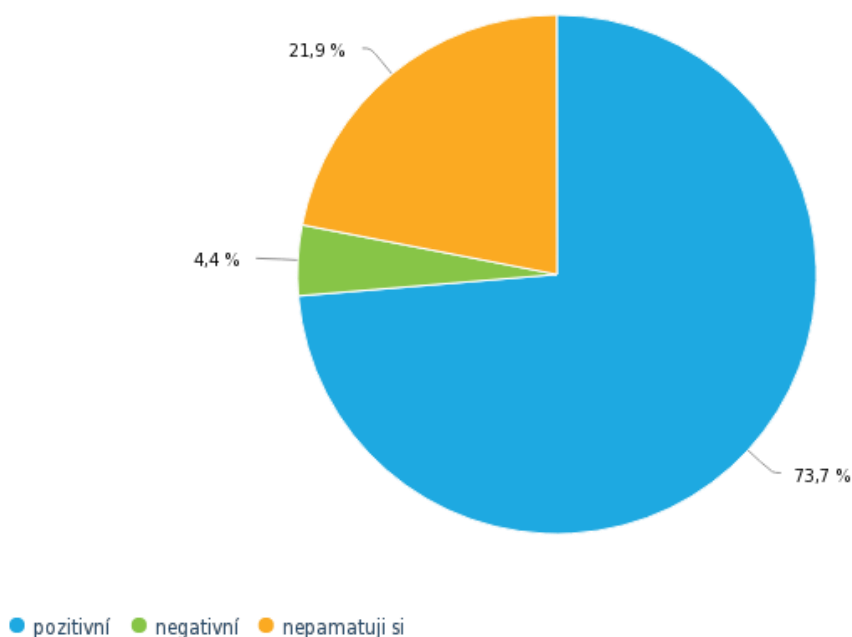
**Obrázek 8 Dostatek získaných potřebných informací z personálního oddělení, které respondenty v první den zajímaly.**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Veškeré potřebné informace, o které se respondenti zajímali, získalo 65,8 % z nich. Zbylých 34,2 % respondentů dostatečnou odpověď na své otázky nedostalo.

Obrázek číslo 9 zobrazuje dojem respondentů z prvního dne.

### Jaký byl Váš dojem z prvního dne?

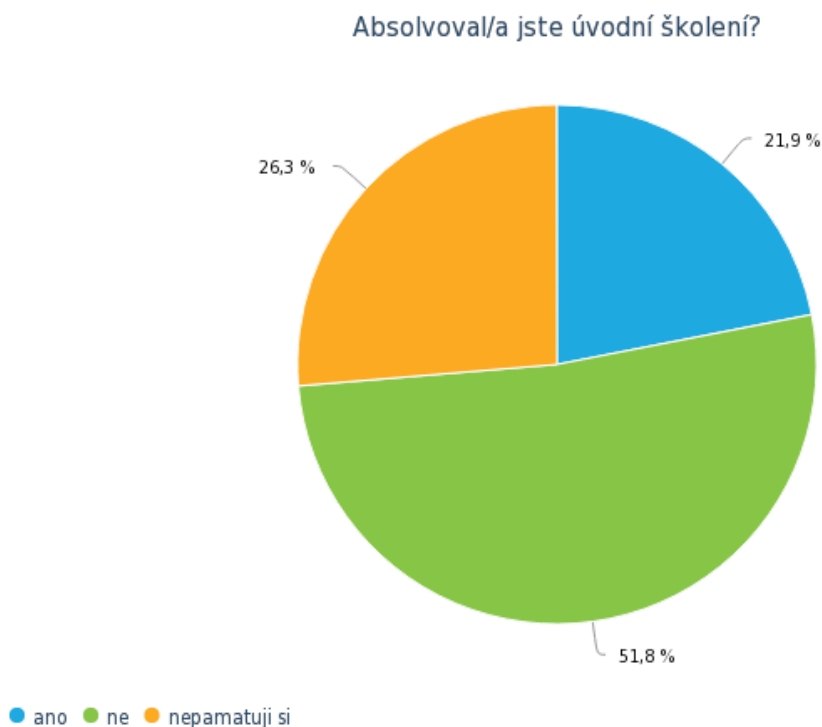


**Obrázek 9. Dojem z prvního dne**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Prvotní spokojenost je velmi důležitá pro utváření vztahu ke společnosti. V tomto okamžiku se také pracovník dostává do procesu adaptace, a to především na podnikovou kulturu. Na obrázku 8 můžeme vidět téměř tři čtvrtiny respondentů (73,7 %), kteří vnímali svůj první den ve společnosti jako pozitivní. Další skupinou jsou respondenti, kteří si na první den ve společnosti již nevzpomněli. Poslední a zároveň nejmenší skupinu tvoří 4,4 % respondentů, kteří hodnotili svůj první den ve společnosti jako negativní.

Další obrázek 10 znázorňuje počet respondentů, kteří absolvovali úvodní školení.



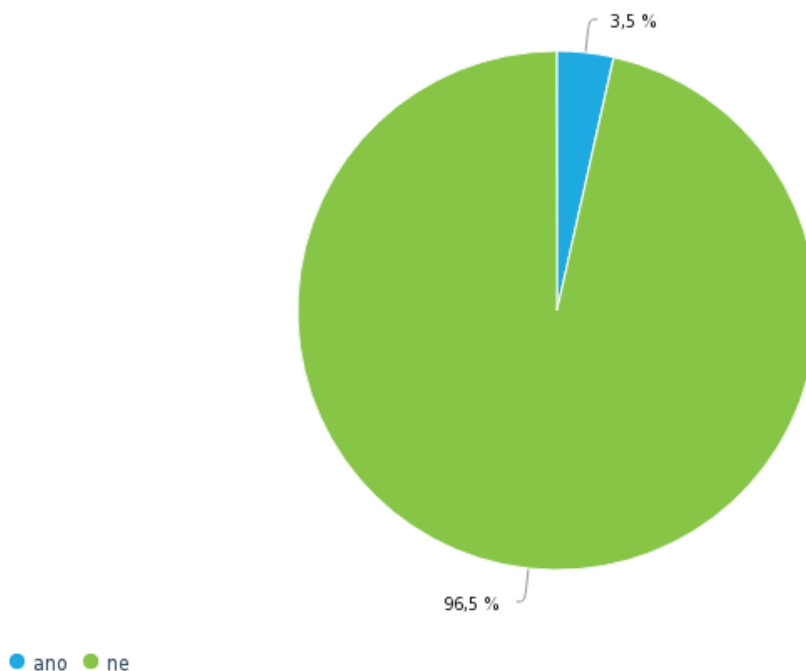
**Obrázek 10. Absolvování úvodního školení**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 10 poukazuje na fakt, že skupina tvořící 51,8 % respondentů vůbec neabsolvovala úvodní školení, což může mít negativní vliv jak na orientaci ve společnosti, tak na pracovní výkony či délku samotné adaptace. Další skupina tvořena 26,3 % respondenty, kteří si nepamatují, zda úvodní školení absolvovali, důvodem může být dlouhodobé působení ve společnosti. Nejmenší skupinu tvoří 21,9 % respondentů, kteří úvodní školení úspěšně absolvovali.

Další otázka, viz obrázek 11, se zaměřuje na obdržení adaptačního plánu (harmonogramu jednotlivých kroků adaptace respondentů).

Obdržel/a jste adaptační plán (harmonogram jednotlivých kroků vaší adaptace)?



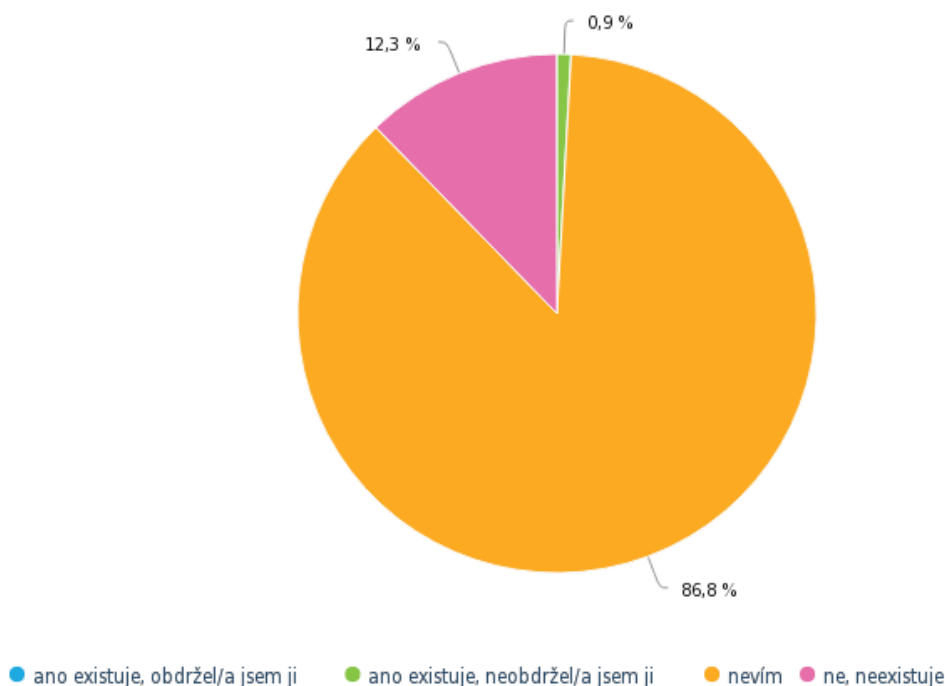
**Obrázek 11** Obdržení adaptačního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 11 znázorňuje výsledky obdržení harmonogramu jednotlivých kroků adaptace v rámci adaptačního plánu. Velká většina respondentů 96,5 % nebyla informována o tom, jak budou jejich jednotlivé kroky v rámci adaptace probíhat. Harmonogram jednotlivých kroků adaptace obdržela skupina tvořena 3,5 % respondentů.

Obrázek 11 zkoumá existenci příručky se základními informacemi pro nové pracovníky a její distribuci směrem k respondentům.

### Existuje ve společnosti příručka se základními informacemi pro nové pracovníky?



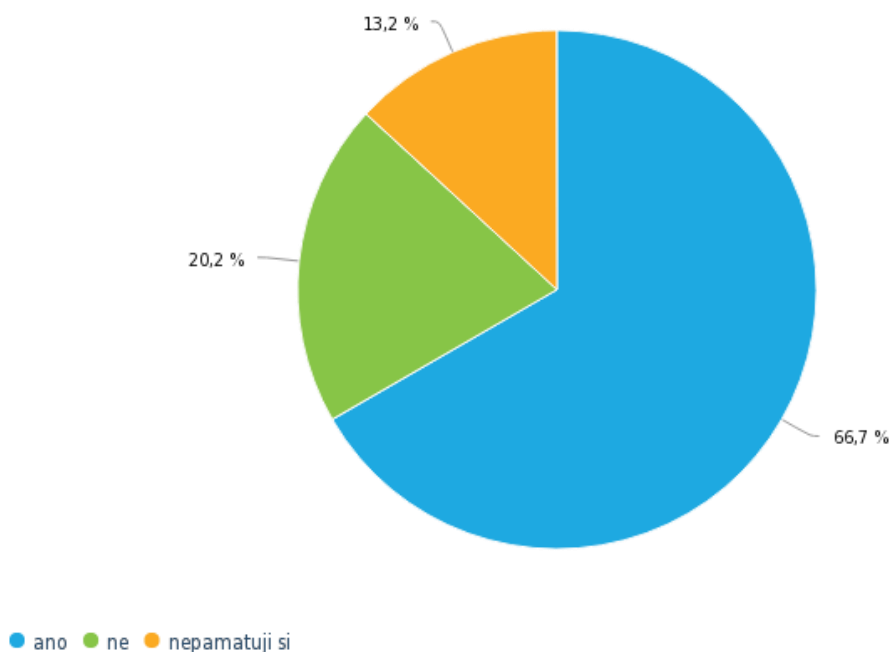
**Obrázek 12** Existence příručky se základními informacemi pro nové pracovníky

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Na obrázku 12 je za pomoci respondentů řešena existence příručky se základními informacemi pro nové pracovníky a její případná distribuce do řad respondentů. O existenci příručky neví skupina tvořena 86,8 % respondentů. Další skupinu tvoří 12,3 % respondentů, kteří ví, že příručka neexistuje. Pouze jediný respondent potvrdil existenci příručky, nicméně samotnou příručku neobdržel. Dle informací získaných od personálního oddělení, mohou mít příručku zpracovanou vedoucí některých oddělení, nicméně celofakultní příručka pro nového zaměstnance, je aktuálně v přípravném procesu.

Obrázek 13 zkoumá přesné sdělení náplně práce při podpisu smlouvy.

Byla Vám při podpisu smlouvy přesně sdělena náplň Vaší práce?



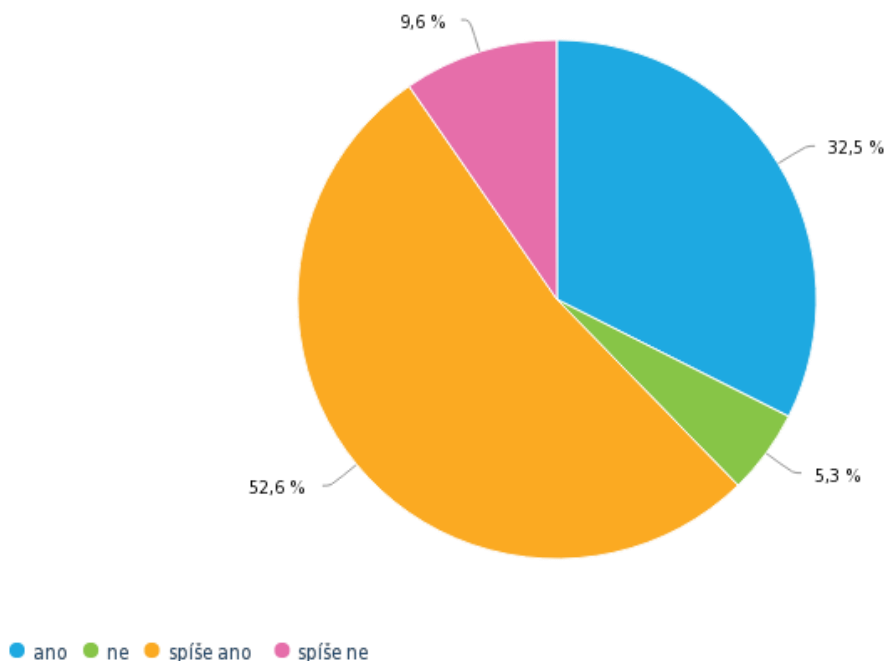
**Obrázek 13** Sdělení náplně práce při podpisu smlouvy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 13 ukazuje, zda byla zaměstnancům přesně sdělena náplň práce při podpisu smlouvy. Odpověď „ano“ uvedlo 66,7 % dotázaných. Jedna pětina (20,2 %) zaměstnanců se přesnou náplň práce při podpisu smlouvy nedozvěděla a zbylých 13,2 % si tuto skutečnost nepamatuje.

Navazující otázkou na obrázku 14, bylo zkoumáno, zdali se sdělená náplň práce shoduje s realitou.

### Shoduje se Vám sdělená náplň práce s realitou?



**Obrázek 14 Shodnost náplně práce s realitou**

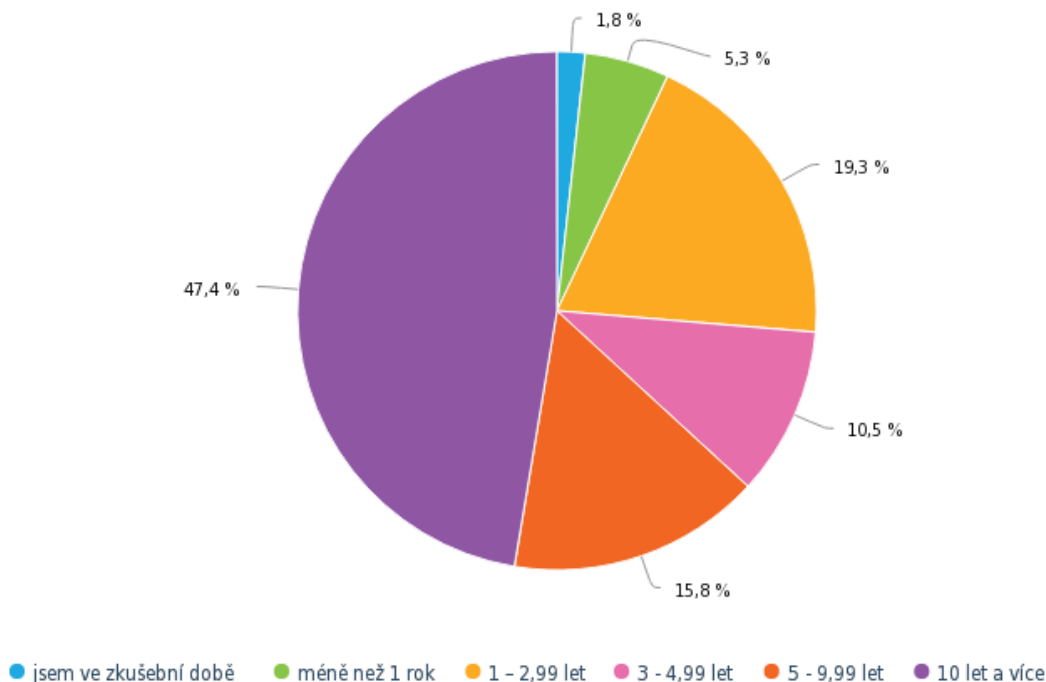
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 14 uvádí shodu mezi sdělenou náplní práce a skutečnou náplní práce. Většinou shodu náplně práce potvrzuje skupina 52,6 % respondentů, kteří odpověděli „spíše ano“. Absolutní shodu potvrdila skupina 32,5 % respondentů, kteří odpověděli „ano“. Zbylé dvě skupiny tvořeno 14,9 % respondentů tvrdí, že se náplň práce neshoduje (9,6 %), nebo z větší části neshoduje (5,3 %).

Další otázka, obrázek 15, byla zaměřena na strukturu respondentů podle odpracovaných let ve společnosti.



### Kolik let pracujete ve společnosti?



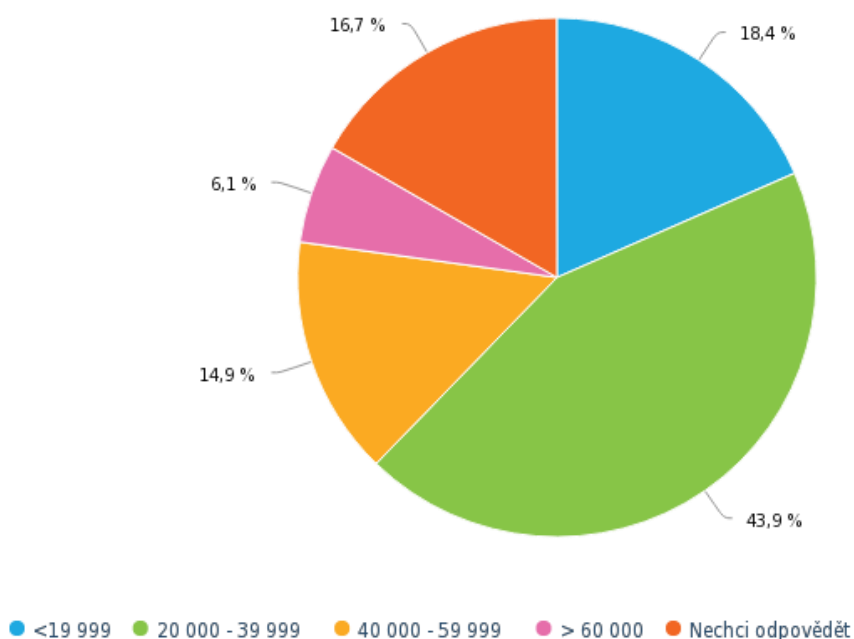
**Obrázek 15** Struktura respondentů podle počtu odpracovaných let ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 15 znázorňuje strukturu respondentů podle počtu odpracovaných let ve společnosti. Téměř polovina všech respondentů 47,4 % působí ve společnosti 10 let a více. Dle poskytnutých materiálů z personálního oddělení, jsou někteří zaměstnanci ve společnosti i více než 40 let, což značí dlouhodobou věrnost vůči společnosti. Skupinu působící ve společnosti 1-2,99 let tvoří 19,3 % respondentů. Další skupinu tvoří 15,8 % respondentů působící ve společnosti 5-9,99 let, následuje skupina působící ve společnosti 3 – 4,99 let což tvoří 10,5 % z celkového počtu respondentů. Druhou nejmenší skupinou jsou zaměstnanci působící ve firmě méně než jeden rok, což tvoří 5,3 % z celkového počtu respondentů. Nejmenší skupinu tvoří dva respondenti (1,8 %), kteří jsou v době dotazníkového šetření ve zkušební době.

Následující graf na obrázku 16 zobrazuje přepočtený hrubý měsíční příjem dotázaných respondentů.

### Jaký je Váš přepočtený hrubý měsíční příjem?



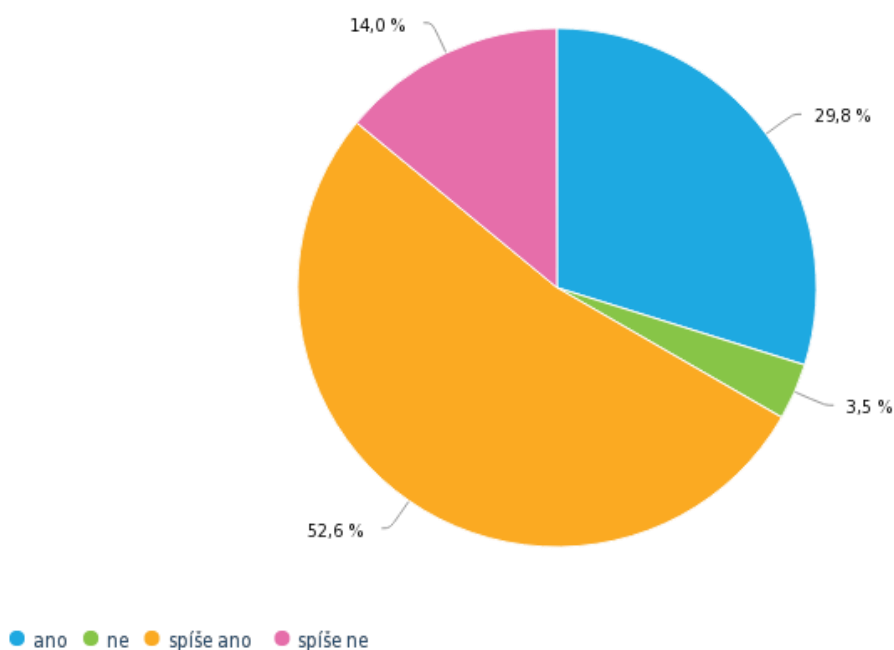
**Obrázek 16 Hrubý měsíční příjem respondentů**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Z obrázku 15 vyplývá, že největší zastoupení má skupina s hrubým příjmem 20 000 - 39 999 Kč, kterou tvoří 43,9 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří 18,4 % respondentů s hrubým měsíčním příjmem do 19 999 Kč, následuje skupina tvořena 16,7 % respondentů, která nechtěla sdělit výši svého příjmu. Ve zbylých dvou skupinách jsou zařazeni respondenti s největšími příjmy. Druhou nejmenší skupinu tvoří 14,9 % respondentů s příjmy 40 000 - 59 999 Kč. Poslední skupinu tvoří 6,1 % respondentů s příjmy nad 60 000 Kč.

Graf na obrázku 17 zobrazuje spokojenost respondentů s průběhem celého adaptačního procesu.

Byl/a jste spokojený/á s průběhem celého adaptačního procesu?



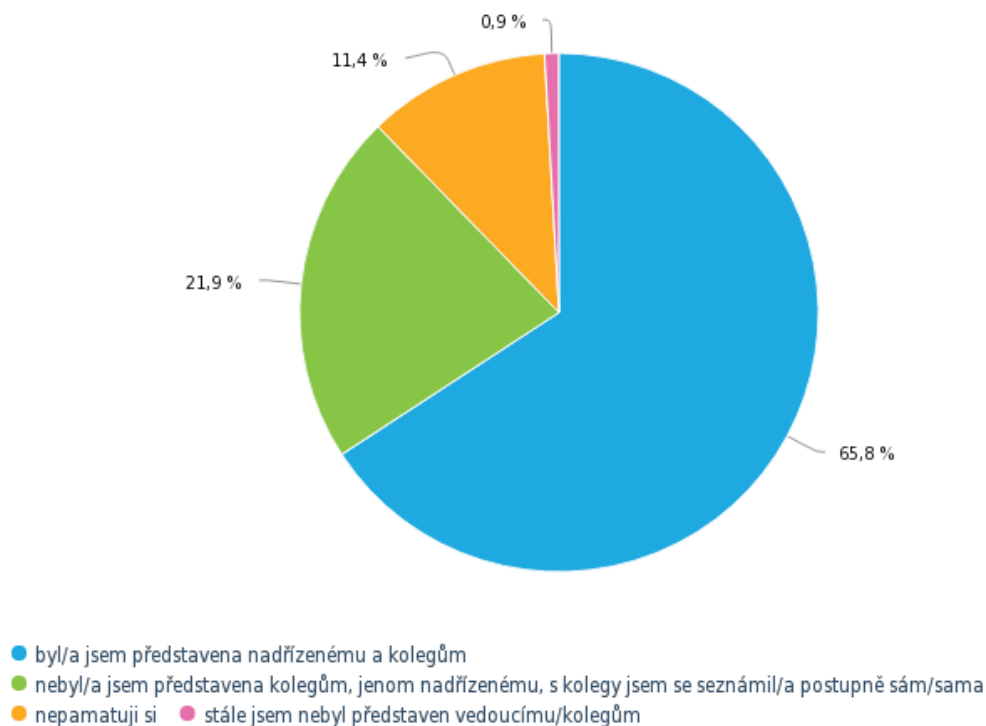
**Obrázek 17 Spokojenost s průběhem adaptačního procesu**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 17 zobrazuje spokojenost respondentů s průběhem celého adaptačního procesu. Více jak tři čtvrtiny respondentů (82,4 %) je s průběhem adaptačního procesu úplně spokojeno nebo z větší části spokojeno. Největší skupina 52,6 % hodnotí spokojenost s průběhem adaptačního procesu spíše kladně. Úplnou spokojenost s adaptačním procesem vyjádřila skupina tvořena 29,8 % respondenty. Spíše negativně hodnotila spokojenost průběhu adaptačního procesu skupina tvořena 14,8 % respondentů, následována nejmenší skupinou tvořenou 3,5 % respondentů, kteří byli absolutně nespokojeni s průběhem adaptačního procesu.

Další otázka byla zaměřena na uvedení a představení respondentů na oddělení, což znázorňuje obrázek 18.

### Jak probíhalo Vaše uvedení a představení na oddělení?



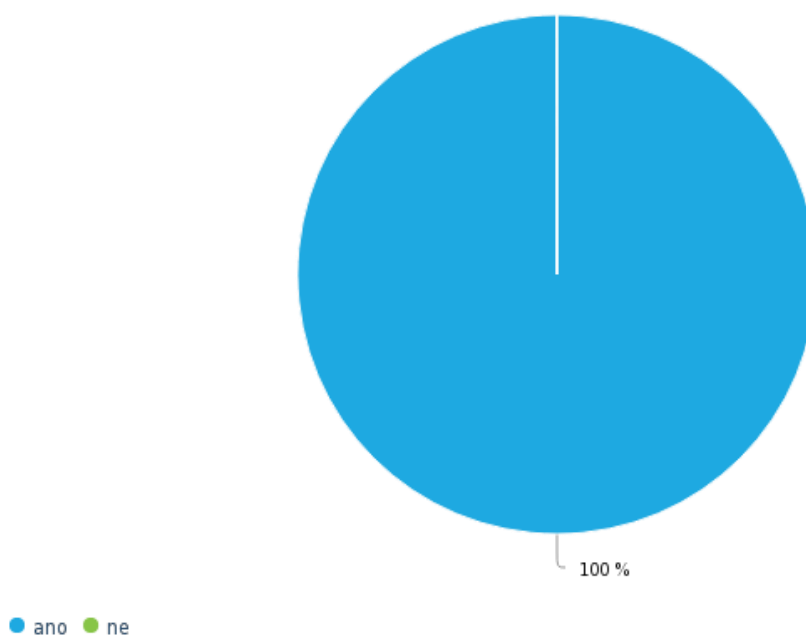
**Obrázek 18 Průběh představení a uvedení na oddělení**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Z obrázku 18 je zřejmé, že nejvíce respondentů dotazníkového šetření bylo představeno nadřízenému a kolegům na oddělení. Tuto skupinu tvoří 65,8 % respondentů. Další skupina tvořena 21,9 % respondenty byla představena pouze nadřízeným a s kolegy se respondenti seznámili postupně sami. Dvě nejméně početné skupiny respondentů tvoří dohromady 12,3 % respondentů z nichž 11,4 % jsou respondenti, kteří si již nepamatují průběh uvedení a představení, a pouze jeden respondent (0,9 %) nebyl doposud představen nadřízeným pracovníkům ani kolegům.

Další obrázek označený číslem 19, uvádí chování pracovního kolektivu k respondentům.

Choval se k Vám pracovní kolektiv přátelsky?

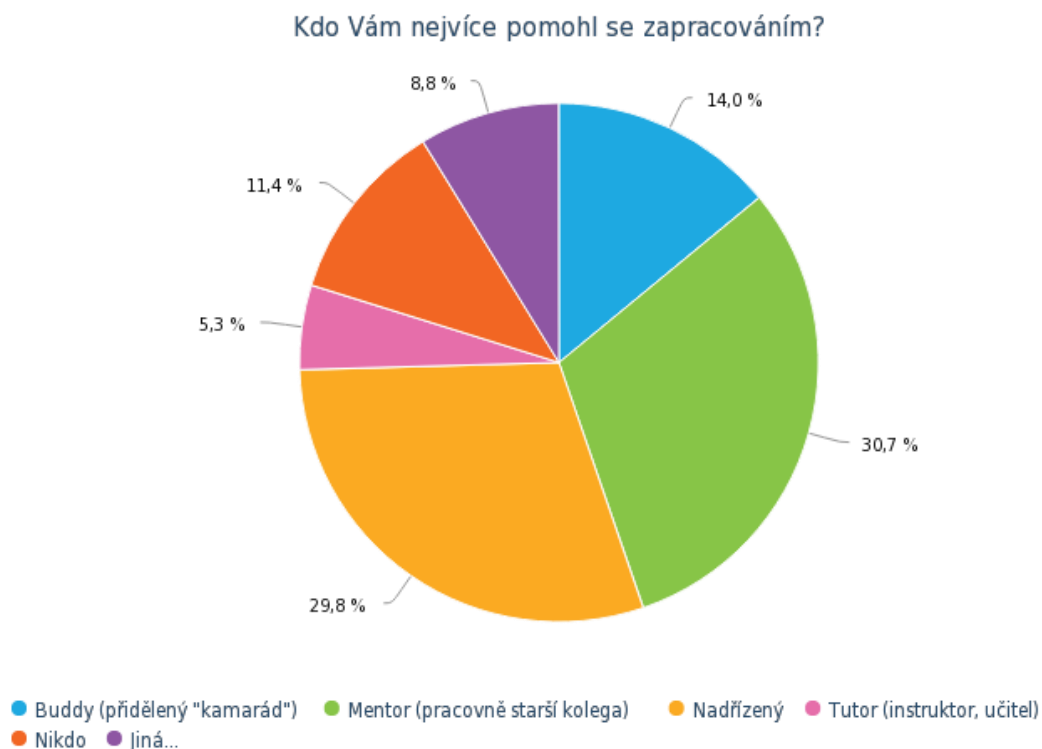


**Obrázek 19 Přátelské chování pracovního kolektivu**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Z obrázku číslo 19 je patrné, že ke všem respondentům se pracovní kolektiv na oddělení choval přátelsky.

Další otázka byla zaměřena na to, kdo poskytl největší pomoc respondentům se zpracováním, což znázorňuje obrázek 20.



**Obrázek 20** Poskytnutá pomoc se zpracováním

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Na obrázku 20 je patrné, kdo nejčastěji pomáhal respondentům se zpracováním se. Největší skupinu tvoří 30,7 % respondentů, kterým se zpracováním pomohl mentor (pracovně starší kolega). Druhou největší skupinu tvoří 29,8 % respondentů, které zaškolil jejich nadřízený. Přidělený buddy pomohl se zpracováním skupině tvořenu 14 % respondentů. Skupině tvořenu 11,4 % respondentů, nepomohl se zpracováním nikdo, což může mít negativní dopady na efektivitu a výkonost při výkonu práce na oddělení. Nejmenší zastoupení s konkrétní nabízenou odpovědí má skupina tvořena 5,3 % respondentů. Možnost „jiná“ zvolila skupina tvořena 8,8 % respondentů, a zahrnovala tyto odpovědi.

*„Kamarádka pracující ve společnosti“*

*„Více osob, poskládání střípků rad a doporučení“*

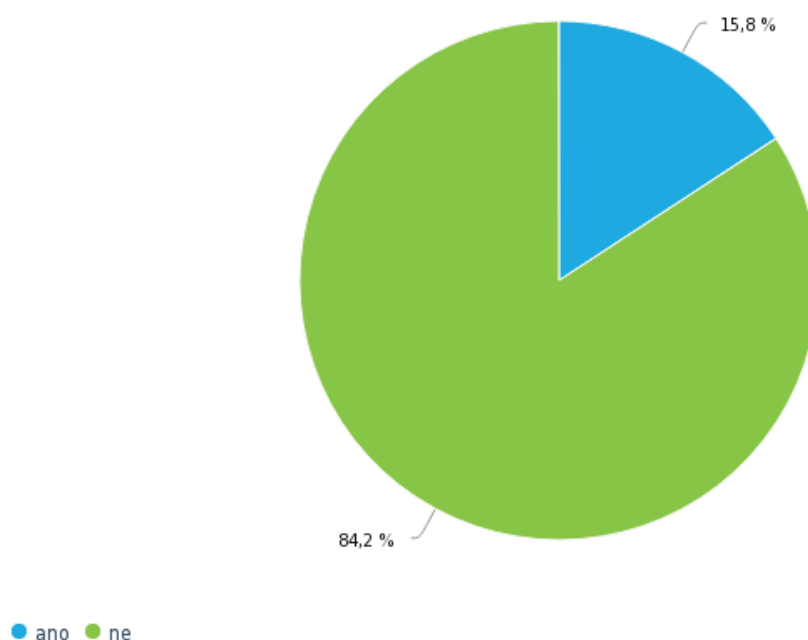
*„Všichni kolegové“*

*„Kolegové obecně, postupně jsem se doptával sám snad všech kolegů“*

*„Kdokoli na katedře, koho jsem požádala o pomoc“*

Obrázek 21 se zabývá šikanou na pracovišti.

Zažil/a jste nebo byl/a jste svědkem šikany na pracovišti (mobbing, bossing)?



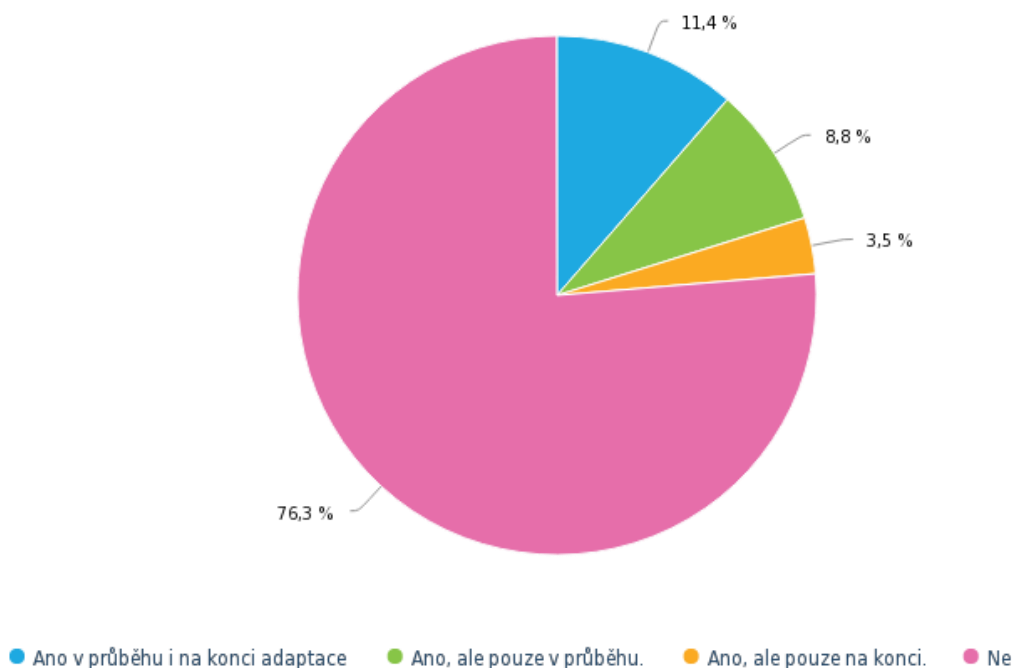
**Obrázek 21 Šikana na pracovišti**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Z obrázku 21 je patrné, že se šikanou na pracovišti se setkala jen malá část dotazovaných respondentů. Na pracovišti zažila nebo byla svědkem šikany, skupina tvořena 15,8 % respondentů. Dle informací personálního oddělení však šikana na pracovišti v rámci fakulty hlášena nebyla. Skupina tvořena 84,2 % respondentů se se šikanou na pracovišti doposud nesetkala.

Následující otázka, zobrazena na obrázku 22, je zaměřena na zjištění, zda u respondentů probíhal v rámci procesu adaptace, ať již v průběhu nebo na konci tohoto procesu, hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem.

Absolvoval/a jste v průběhu nebo na konci adaptace hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem?



**Obrázek 22 Absolvování pohovoru s vedoucím pracovníkem**

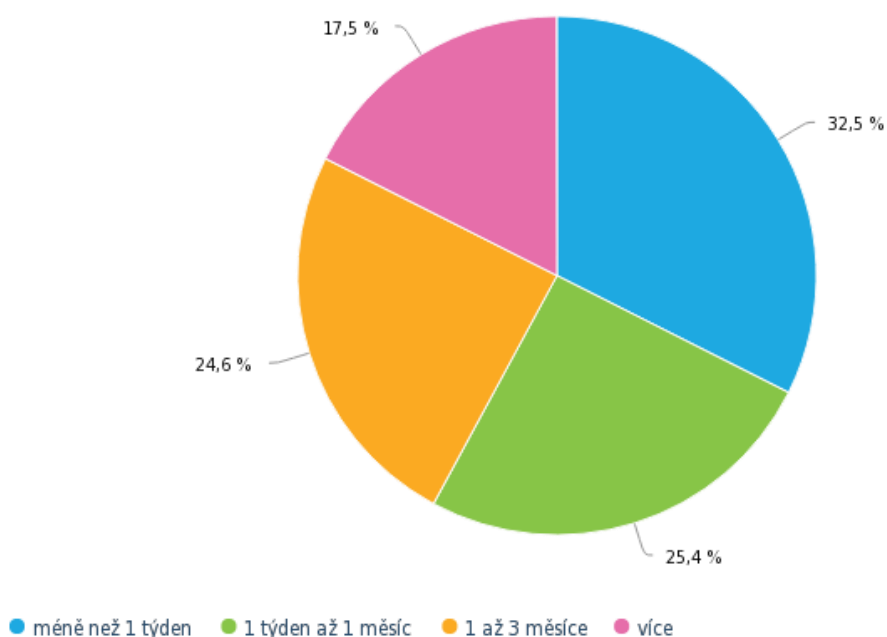
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Z obrázku 22 je patrné, že více jak tři čtvrtiny respondentů (76,3 %) neabsolvovalo v rámci adaptačního procesu žádný hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem. Všichni ostatní respondenti pohovor absolvovali ať už v průběhu na konci nebo v obou případech. Skupina tvořena 11,4 % respondentů absolvovala hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem v průběhu adaptace i na samotném konci. Další skupina tvořena 8,8 % respondentů absolvovala hodnotící pohovor pouze v průběhu a zbylá skupina tvořena 3,5 % respondentů hodnotící pohovor absolvovala na konci adaptačního procesu.

Otázka týkající se délky pracovní adaptace je zobrazena na obrázku 23.



### Jak dlouho trvala Vaše pracovní adaptace?

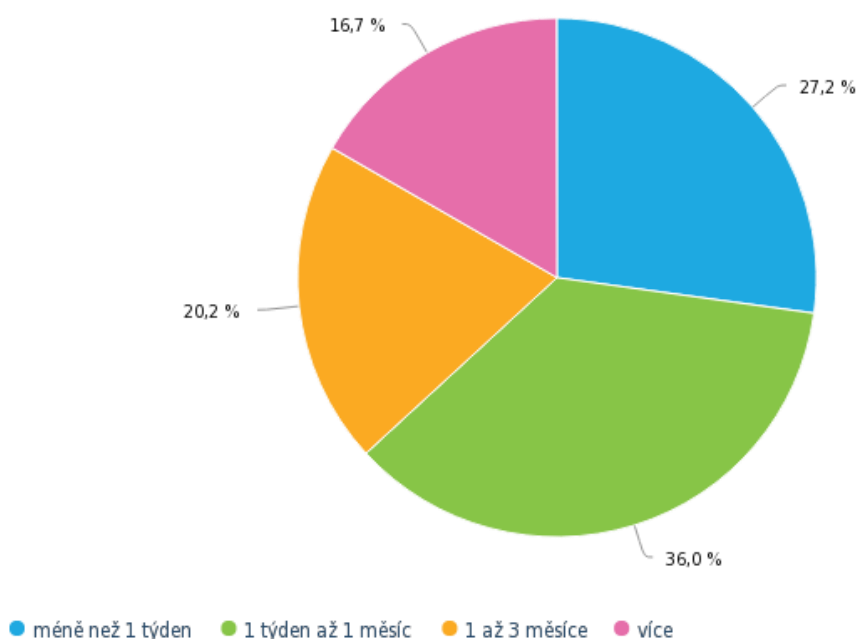


**Obrázek 23** Délka trvání pracovní adaptace

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 23 zobrazuje délku pracovní adaptace respondentů. Skupině, kterou tvoří 32,5 % respondentů stačil na zvládnutí pracovní adaptace méně než týden. Další skupinu tvoří 25,4 % respondentů, kterým stačil 1 týden až 1 měsíc na zvládnutí pracovní adaptace. Předposlední skupině tvořené 24,6 % respondentů, byla doba potřebná pro pracovní adaptaci 1 až 3 měsíce. Skupina tvořena 17,5 % respondentů, potřebovala k pracovní adaptaci více než 3 měsíce. Další otázka, která se týkala délky sociální adaptace je vyhodnocena na obrázku 24.

### Jak dlouho trvala Vaše sociální adaptace?



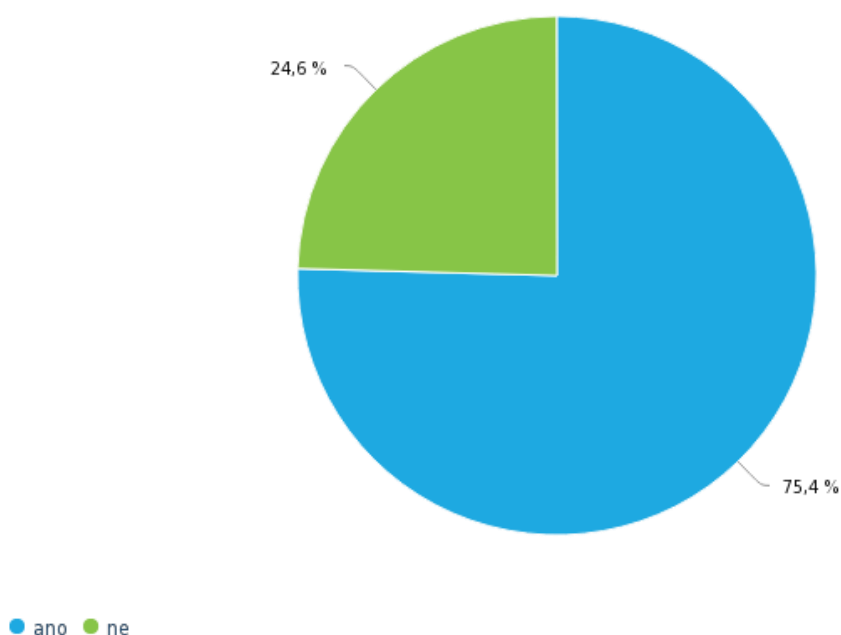
**Obrázek 24** Délka trvání sociální adaptace

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 24 zobrazuje dobu, kterou respondenti potřebovali k sociální adaptaci. Skupině, kterou tvoří 36 % respondentů, stačil 1 týden až 1 měsíc na zvládnutí sociální adaptace. Další skupinu tvoří 27,2 % respondentů, kterým stačil na zvládnutí sociální adaptace méně než týden. Předposlední skupině tvořené 20,2 % respondentů, byla doba potřebná pro sociální adaptaci 1 týden až 1 měsíc. Skupina tvořena 16,7 % respondentů, potřebovala k pracovní adaptaci více než 3 měsíce.

Poslední obrázek 25 zobrazuje, zda splnil adaptační proces očekávání respondentů.

### Splnil adaptační proces Vaše očekávání?



**Obrázek 25** Splněné očekávání respondentů z adaptačního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (2021)

Obrázek 25 zobrazuje, zda splnil adaptační proces očekávání respondentů. Tři čtvrtiny zaměstnanců (75,4 %) uvedlo, že adaptační proces i přes některé nedostatky splnil jejich očekávání. Adaptační proces nesplnil očekávání zbylé čtvrtiny (24,6 %) respondentů. V závěru dotazníku měli zaměstnanci prostor uvést co jim během adaptace chybělo, jejich připomínky a případná doporučení k průběhu adaptačního procesu ve společnosti. Z celkového počtu 114 respondentů se k otázce nevyjádřilo pouze 8 respondentů. Nejčastěji zaměstnanci zdůrazňovali následující nedostatky.

*„Prostor pro vlastní nápady“*

*„Nemám pocit, že by proces adaptace probíhal špatně, ale věřím, že by mohl probíhat jinak a lépe. Univerzita je velká instituce, je těžké se zde zorientovat, všechno a všechny poznat, určitě by napomohly nějaké pravidelné 1-2 za rok teambuildingové aktivity, a při nástupu někdo, kdo bude průvodce a kdo bude člověku ochotný pomoci ať už s orientací, tak s různými systémy atd.“*

*„Všeobecně se nedostává správné komunikace, úkoly se vzkazují přes někoho, nemluví se na rovinu s tím, který bude práci vykonávat.“*

*„Skočil jsem rovnou do práce v terénu, takže klíče a podobné věci jsem tehdy řešil až dodatečně, což bylo zbytečně nepříjemné.“*

*„Adaptační proces není formulován“*

*„Nástup na FAPPZ byl stylem "jsi hozena do vody a plav, ukaž, co umíš". Vlastně mi bylo jen velice hrubě naznačeno, co bych tak měla dělat, úkoly jsem si aktivně musela hledat sama, ze strany nadřízených necítím zájem o to, zda je vše v pořádku, co dělám a jak mi to jde. Nějaký oficiální adaptační proces pro nové zaměstnance by byl neuvěřitelně užitečný a myslím, že by to pomohlo i obrazu univerzity. Určitě by neuškodilo školení na UIS, Moodle, struktura a organizace fakulty a další.“*

*„Více komunikace s vedoucím, více informací a větší zapojení do chodu“*

*„Nikdo se o mě nestaral, nadřízená pouze hodnotila výsledky. Když výsledky byly, bylo ticho; když nebyly, byl problém.“*

*„Více komunikace mezi učiteli o výuce, možnost setkávání s kolegy i studenty, která je logicky omezena v době pandemie.“*

*„Před 20 lety se na adaptaci nehrálo, pracovalo se.“*

*„Některé organizační informace ohledně výuky“*

*„Těžko takto hodnotit. Stejně tak i některé otázky v textu - např. otázky "Choval se k Vám pracovní kolektiv přátelsky?" Na to se nedá odpovědět jen prostým ANO nebo NE. Někteří kolegové byli milí a kamarádi, ochotní nováčkovi pomoci, někteří vidí v nováčkovi konkurenta a přátelští a nápomocní mu rozhodně nejsou. Tak to je ale všude.“*

*„Když jsem nastupoval, žádný adaptační proces oficiálně neexistoval a vše běželo tak nějak samovolně. Když jsem něco potřeboval vědět, tak jsem se zeptal a časem jsem si začal pedagogickou i vědeckou práci organizovat samostatně. Některé organizační a komunikační procesy na ČZU nechápu dodnes. :-)“*

*„Neuvědomuji si, že bych tehdy něco jako adaptační proces řešil. Plynule jsem pokračoval v práci, kterou jsem započal na doktorském studiu, prostředí jsem znal již od doby, kdy jsem řešil diplomovou práci. Žádná řízená adaptace, žádné analýzy, prostě přirozené zapojení do činnosti pracoviště.“*

*„Osnova adaptace, která by umožňovala postupovat po logických krocích.“*

*„Mně tehdy nic, ale nyní nemají nadřízení čas se novým zaměstnancům věnovat. Mimo jiné noví kolegové se neobrací na správné kolegy či nadřízené. Informace dostanou, pokyny nedodrží, konzultují s ostatními, ne s nadřízeným nebo kompetentní osobou.“*

*„Chybí větší konkretizace náplně práce.“*

*„Nedostatečné vysvětlení pracovních postupů, absence vysvětlení průběhu akademického roku, tedy chyběl jakýsi úvod do chodu této VŠ, nedostatečné, či nulové vysvětlení kompetencí kolegů.“*

*„Zpočátku dost nejasná náplň práce a především priority. Pracovní smlouva navazovala na doktorandské studium na stejném pracovišti, takže dotazník je obtížné vyplnit a v odpovědích jsem se obvykle přiklonila na údaje z počátku mého působení na pracovišti.“*

*„Doporučený seznam, jak postupovat a apod.“*

*„Zorientování se, kdo má co na starosti mimo domovskou katedru.“*

*„Neměl jsem vlastním PC.“*

*„Lepší manuály a školení k práci s nově zaváděnými programy.“*

*„Tak nějak úplně všechno mi chybělo...“*

*„Když není adaptace, není co, by v ní chybělo.“*

*„Chyběly jasné počáteční instrukce od vedoucího pracovníka, průběžná kontrola v počátečním období, zpětná vazba od vedoucího pracovníka na kvalitu mé práce a pomoc s jejím zefektivněním.“*

*„Systematičtější práce mentora.“*

*„Během adaptace mi chybělo seznámení s kolegy, jejich náplní práce. atd.“*

*„Jakákoliv pomoc se získáním informací.“*

*„Až v této době mi můj bývalý vedoucí, který je již po smrti, dal prostor k vlastním nápadům a realizaci.“*

*„Představení náplně a postupu práce, seznámení s kolektivem, vstřícnost.“*

*„Nejsem si vědom žádného oficiálního a vědomého adaptačního procesu.“*

*„V době, kdy jsem nastupovala "adaptační proces" nijak neprobíhal. Charakterizují tedy dobu bezprostředně po svém nástupu. Nyní je situace jiná, nicméně vždy bude záležet na konkrétním pracovišti a jeho vedoucím.“*

*„Zapojení do týmu v rámci vědecké činnosti.“*

*„Více zájmu ze strany vedoucího.“*

*„Nejvíce mi chybělo kvalitní zaškolení, kolegové neměli čas, a tak jsem se zaškoloval dlouho.“*

*„Neříkali jsme tomuto procesu adaptace, ale zapracování nového zaměstnance a u každého je různě dlouhé. Pokud něco pracovník nezvládl, tak mu pomohl přidělený kolega či jiný anebo byl přeřazen na jinou práci.“*

*„Intenzivnější komunikace s nadřízenými.“*

*„Chybělo mi celkové provedení po pracovišti a “manuál”, jak řešit případné problémy.“*

Analýzou otevřené otázky bylo zjištěno, že většina zaměstnanců byla adaptována pomocí neformálního adaptačního procesu. V tomto procesu části dotázaných zaměstnancům chyběly podstatné informace související s orientací ve společnosti, konkrétně provedení po společnosti a vysvětlení konkrétních procesů probíhajících ve společnosti. Dále si respondenti „stěžovali“ na absenci postupů a manuálů nutných k seznámení se s výkonem práce na pracovišti. Zaměstnanci nejčastěji získávali informace od kolegů nebo od nadřízených zaměstnanců, tyto informace však mohou být neúplné nebo zkreslené, navíc byly zaměstnancům poskytnuty jen ve chvílích, kdy nebyli kolegové a vedoucí zahlceni vlastní prací a měli na nové zaměstnance čas. Intenzitu a vůbec komunikaci s nadřízeným zaměstnancem kritizuje vícero respondentů. Od vedoucích chyběla zaměstnancům nejčastěji zpětná vazba na provedenou práci, což značí absenci hodnotících rozhovorů v rámci oddělení. Dále zaměstnanci nevěděli, kdo má jaké kompetence a zodpovědnost v rámci oddělení či pracovního kolektivu a chyběl jim prostor na vlastní nápady. Zaměstnancům také chyběla školení, a to především na systémy se kterými se ve společnosti pracuje. Ačkoliv probíhal proces adaptace často s výraznými nedostatky a zaměstnanci se v určitých situacích museli spolehnout sami na sebe. Najde se i mnoho zaměstnanců, kterým v jejich adaptaci nechybělo nic.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení procesu řízení adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledky vypovídají o nenastavení jednotného adaptačního procesu, ale také o dobré adaptaci zaměstnanců v rámci jednotlivých katedrách. Ovšem i v této společnosti jsou možnosti pro zlepšení adaptačního procesu.

### 5.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

- 50,9 % respondentů zůstalo na fakultě pracovat po studiu a 34,2 % respondentů dostalo doporučení od známého, který již ve firmě pracoval;
- 94,7 % respondentů dostalo informaci kam a v kolik hodin se první den dostavit;
- 65,8 % respondentů se dozvědělo první den všechny potřebné informace, které je zajímaly;
- 73,7 % respondentů hodnotí dojem z prvního dne jako pozitivní;
- 66,7 % dotazovaným byla přesně sdělena náplň práce při podpisu smlouvy;
- 52,6 % respondentů uvedlo, že se náplň práce téměř shoduje a 32,5 % respondentů uvádí úplnou shodu.;
- 52,6 % respondentů bylo téměř spokojeno s průběhem adaptačního procesu a 29,8 % uvádí úplnou spokojenost;
- 65,8 % respondentů bylo představeno nadřízenému i kolegům a ke 100 % respondentů se choval pracovní kolektiv přátelsky;
- 30,7 % respondentům pomohl se zapracováním mentor, a 29,8 % respondentů uvedlo, že jim nejvíce pomohl nadřízený;
- 84,2 % respondentů nebylo nebo nezažilo šikanu na pracovišti;
- 32,5 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní adaptace trvala méně než týden, a u 25,4 % trvala pracovní adaptace 1 týden až měsíc;
- U 36,0 % respondentů trvala sociální adaptace 1 týden až měsíc, a u 27,2 % trvala sociální adaptace méně než týden;



- u 75,4 % respondentů splnil adaptační proces jejich očekávání

Na základě dotazníkového šetření lze říci, že 50,9 % respondentů zůstalo pracovat na fakultě po dokončení studia, a dalších 34,2 % dostalo doporučení od známého, který již ve společnosti pracoval. Přínosem těchto druhů přijímání nového zaměstnance je rychlejší a jednodušší vstup do adaptačního procesu, protože je už předem, prostřednictvím doporučujícího, obeznámen s prostředím, některými probíhajícími procesy, kulturou a zásadami společnosti. Doporučující zaměstnanec je v očích společnosti zárukou kvality nově přijímaného pracovníka.

Je důležité, aby adaptační proces začal již před samotným nástupem nového pracovníka. Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že 95,4 % respondentů vědělo v kolik hodin, a na jaké konkrétní místo se první pracovní den dostavit. Avšak počet spokojených respondentů, kteří se v prvních dnech dozvěděli všechny potřebné informace, o které se zajímali, je menší, konkrétně 65,8 % dotazovaných. Tyto informace mohou zahrnovat i sdělení náplně práce a skutečné náplně práce, přičemž skutečný rozdíl zaměstnanec zjistí až po nějaké době působení ve společnosti. Přesné sdělení náplně práce získalo dle šetření 66,7 % respondentů, přičemž u 32,5 % respondentů se náplň práce shoduje s realitou úplně, a u 52,6 % respondentů se sdělená náplň od skutečné mírně liší. Výše uvedené informace poskytuje zaměstnanec, který přijatého zaměstnance vyzvedne na určeném místě a stráví s ním zbytek dne, nejčastěji se jedná o vedoucího katedry, která bude působištěm nového zaměstnance. Dle údajů z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení by v první den nástupu měli být poskytnuty tyto informace: důležité kontakty, používání vstupní karty a nahrání přístupových práv, přihlašovací údaje do systému a počítače, a další náležitosti dle uvážení vedoucího pracovníka. I přes nespokojenost některých respondentů se zodpovězením otázek, hodnotí 73,7 % respondentů dojem z prvního dne jako pozitivní.

Velký vliv na pozitivní dojem z prvního dne má především uvedení, představení a začlenění nového zaměstnance do kolektivu oddělení. Tento požadavek na odbourání zábrán a získání důvěry nového zaměstnance byl vzhledem k přátelskému chování pracovního kolektivu u 100 % respondentů splňován,

což dokazuje i fakt, že 84,2 % respondentů osobně nezažili, nebo nebyli svědky šikany na pracovišti.

Kolegům i nadřízenému bylo představeno 65,8 % respondentů, dalších 21,9 % respondentů bylo představeno nadřízenému a s kolegy se seznámili sami. Ze šetření lze usoudit, že kolegové a nadřízený pracovník mají největší vliv na celkovou adaptaci zaměstnance. Se zapracováním pomohl 30,7 % respondentům mentor a 29,8 % respondentům nadřízený pracovník. Na dotaz o délce pracovní adaptace 32,5 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní adaptace trvala méně než týden, a u 25,4 % trvala pracovní adaptace 1 týden až měsíc. Sociální adaptace trvala u 36,0 % respondentů 1 týden až měsíc, a u 27,2 % respondentů trvala sociální adaptace méně než týden. Podle odborné literatury probíhá pracovní adaptace během prvních šesti měsíců a dobře adaptovaný pracovník je spokojenější a ztotožněný jak s pracovní skupinou, tak vykonávanou pracovní pozicí.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno několik nedostatků a problémů při adaptačním procesu:

- 51 % respondentů neabsolvovalo žádné úvodní školení, dalších 26,3 % si na tuto skutečnost nevzpomnělo;
- 96,5 % respondentů neobdrželo adaptační plán, nebo harmonogram jednotlivých kroků adaptace;
- 86,8 % respondentů nevědí o existenci příručky se základními informacemi pro nové pracovníky a 12,3 % respondentů ví, že neexistuje;
- 76,3 % respondentů neabsolvovalo žádný hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem, ani v průběhu, ani na konci adaptace.;

V poslední otevřené otázce jsou pak nejčastějšími nedostatky:

- Komunikace a konzultace ze strany nadřízených a nedostatek času na podřízené;
- Absence ochotného průvodce, který by pomohl s orientací nebo celkovým provedením po pracovišti a manuálu na řešení případných problémů;
- Nekvalitní zaškolení a pomoc se získáním informací;
- Úvodní školení pro lepší orientaci ve společnosti a používání informačních systémů (Moodle, UIS, MS Teams);

- Absence teambuildingových aktivit.

Hlavní odpovědnost za splnění všech etap adaptace leží na personálním oddělení, a především na vedoucích jednotlivých kateder. Za nedostatky, které by měli spadat do kompetence personálního oddělení, uvedlo 51 % respondentů absenci úvodních školení, pro zlepšení orientace ve společnosti, a školení pro využívání informačních systémů (Moodle, UIS a MS Teams). Dalším nedostatkem je u 96,5 % respondentů absence harmonogramu jednotlivých kroků adaptačního procesu, což může způsobit prodloužení procesu pracovní adaptace, nekvalitní zaškolení a problém se získáváním informací. Méně závažná je absence příručky nového zaměstnance, o jejíž neexistenci ví pouze 12,3 % respondentů. Respondenti dále zmínili absenci ochotného průvodce, pracovního manuálu či teambuildingových aktivit.

Za závažné zjištění lze považovat absenci hodnotících pohovorů s vedoucím pracovníkem. U 76,3 % respondentů neproběhl pohovor ani v průběhu, ani na konci adaptace. Je nutné, aby průběžné a závěrečné pohovory byly prováděny vždy, pravidelně a se všemi novými zaměstnanci, protože mají podstatný vliv na začlenění nového pracovníka do kolektivu a kontrolu jeho práce. Dotazovaní zaměstnanci si dále stěžovali na nedostatek času vedoucích pracovníků a s tím spojený nedostatek komunikace či nemožnost konzultace.

Na všechny upozorněné nedostatky navazují doporučení, která určí, jak by měly být výše zmíněné nedostatky odstraněny.

## **5.2 Doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu**

V této kapitole budou vypracovány soubory doporučení, které mohou být společností využity k zefektivnění stávajícího neformálního procesu adaptace, nebo k vytvoření zcela nového formálního procesu adaptace, který by byl prospěšný jak samotné fakultě FAPPZ, tak celé společnosti ČZU.

Na základě zhodnocení výsledků vyplynulo několik skutečností, které si zaslouží větší pozornost, a které lze odstranit dílčími opatřeními:

### 5.2.1 Vytvoření příručky pro nové zaměstnance

Vytvoření příručky, která obsahuje přehled jednotlivých kroků pro nově nastupující zaměstnance, kterými by se mohl řídit, by výrazně zlepšilo proces adaptace a orientaci nového zaměstnance ve společnosti. Díky tomu by měli zaměstnanci jasnou představu o tom, co vše musí zařídit nebo podstoupit, před samotným nástupem do společnosti.

Přehled jednotlivých kroků by měl obsahovat danou činnost, a k ní přiřazenou zodpovědnou osobu včetně kontaktu, pracovní doby, polední pauzy či úředních hodin, a přibližnou dobu, která je nutná pro vyřízení konkrétní činnosti. Součástí příručky by měla také být mapa areálu ČZU s označením budov, čísla kanceláří a vysvětlivkami.

Kromě přehledu jednotlivých kroků by měla příručka obsahovat nejdůležitější informace o společnosti, o její historii, struktuře, procesech a interních předpisech. Dále by zde neměly chybět informace o délce a možnostech čerpání dovolené, možnostech a financování stravování, zaměstnanecké kartě a univerzitní elektronické peněženice a také, kde a jak získat přístupy do budov, do počítačové sítě a k Wifi. Měl by být představen Univerzitní informační systém a Intranet, kde jsou graficky znázorněny některé procesy, například jak se dostat k výplatní pásce, případně stručně popsány další informační systémy používané v rámci společnosti. Dále by příručka měla obsahovat pracovní dobu dle kolektivní smlouvy ČZU a nabízené benefity. Také by měl být v příručce popsán průběh následujících dnů v rámci adaptačního procesu, rozpis povinných školení a neměl by chybět kontakt na Helpdesk ČZU.

Tento přehled by měl být stručný a přehledný, ideálně v tištěné verzi na 1 stranu formátu A4 s odkazem (QR kódem) na verzi elektronickou, která by mohla být součástí rozcestníku webových stránek fakulty (<https://agrobiologie.cz/>), nebo intranetu. Cena jedné příručky vytištěné barevně na lesklý papír je u externího dodavatele 9,90 Kč.

Bylo by vhodné vytvořit podobné příručky i v rámci jednotlivých kateder a oddělení. Jednalo by se o pracovní příručky, návody nebo manuály, které by pomáhaly pomocí názorných a přehledných kroků lépe se orientovat v pracovním procesu nebo řešit aktuální problémy. Příručka by mohla být obrázková s vysvětlením v podobě textu nebo v podobě krátkých sestříhaných videí. Návody měli být dostupné online například v interním

cloudovém prostředí, kam by zaměstnanci měli neomezený přístup, což by znamenalo minimální náklady.

### **5.2.2 Vytvoření adaptačního plánu pro nové zaměstnance.**

Adaptační plán obsahuje harmonogram jednotlivých kroků adaptace a slouží jako kontrola jejich dodržování. Adaptační plán může mít vzhled formuláře se jménem, útvarem, pracovní pozicí, datem nástupu a dalšími informacemi. Formulář dále obsahuje naplánované vzdělávací aktivity na určitý den adaptace a jsou zde zapisováni odpovědní pracovníci. Formulář dále slouží ke kontrole dodržování jednotlivých kroků a zvládnutí pracovních procesů zaměstnance. Adaptační plán nebo harmonogram jednotlivých kroků adaptace neobdrželo 96,5 % respondentů. Návrh možného adaptačního plánu příloha číslo 4.

### **5.2.3 Zavedení hodnotících pohovorů se zpětnou vazbou v průběhu a na konci adaptačního procesu, a kontroly jejich provedení.**

Hodnotící pohovory jsou dle odborné literatury velice významným nástrojem pro získání zpětné vazby zaměřené na chování nových zaměstnanců. Tato zpětná vazba může nováčky motivovat a povzbuzovat ke zlepšování a rozvoji. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u 76,3 % respondentů neproběhl hodnotící pohovor v průběhu ani na konci adaptačního procesu. Proto by bylo vhodné zavést povinné pravidelné pohovory nejen v průběhu adaptace, ale i na jejím konci.

Rozbor výkonu a problémů povede ke zkvalitnění a zefektivnění práce nového zaměstnance. Hodnocení posuzuje účinnost adaptačního plánu a vytváří přehled o jeho celkovém průběhu, a v případě nalezení problému, je možné program upravovat pro co možná nejlepší pracovní výsledky zaměstnance. Pracovník může díky zpětné vazbě vyjádřit pocity z adaptačního programu ve srovnání s jeho očekáváním, a zjistit více informací o očekávání ze strany společnosti. Vedoucí pracovník by měl novému zaměstnanci věnovat větší pozornost a více s ním komunikovat. Nedostatečná nebo špatná komunikace je jednou z častých příčin pro ukončení pracovního poměru. Pokud komunikace probíhá správně, mohou být průběžné pohovory velkým přínosem pro pracovníka i společnost. Pracovník se rychleji adaptuje a jeho postřehy a nápady mohou pomoci společnosti například ke snížení nákladů, a zároveň díky průběžným pohovorům mohou být včas odstraněny problémy, se kterými se nový pracovník potýká.

Hodnocení je prováděno písemně a v prvních třech dnech by mělo probíhat denně, poté pátý den, a následně alespoň jednou týdně, a po uplynutí zkušební doby alespoň jednou měsíčně. Hodnocení provádí vedoucí pracovník nebo tutor. Hodnocení sleduje, zda vše funguje a zda pracovník dělá pokroky, následně je vkládáno do osobní složky zaměstnance.

Závěrečné pohovory slouží k vyhodnocení průběhu celého adaptačního procesu a provádějí se po konci zkušební doby. Ačkoliv tyto pohovory jsou často realizovány jako formalita a nemají žádnou standardizovanou formu, jsou velmi důležité. Závěrečný pohovor absolvovalo na konci adaptačního procesu pouze 3,5 % respondentů, což lze považovat za velice negativní výsledek, neboť s každým zaměstnancem by měl být adaptační proces vyhodnocen a podle výsledků hodnocení, by měla být nastavena doporučení a další návrhy rozvoje či navazující aktivity.

Příloha číslo 5 zobrazuje návrhy otázek a na průběžných hodnotících pohovorech. Příloha šablony číslo 6 zobrazuje návrh hodnotícího formuláře v průběžných pohovorech. Šablona obsahuje prostor pro vyjádření, problémy a dotazy nového pracovníka.

Na základě hodnocení vedoucího pracovníka jsou nastavena doporučení na navazující aktivity a návrh dalšího rozvoje. Hodnotící pohovory nevyžadují žádné další náklady, jedná se o vymezení času vedoucího pracovníka na komunikaci s novým zaměstnancem.

#### **5.2.4 Zavedení úvodního školení**

Úvodní školení se provádí v den vzniku pracovního poměru, případně maximálně 14 dní předem. Seznamuje nového zaměstnance se společností, orientací ve společnosti, její kulturou a objasňuje procesy, které ve společnosti probíhají. V rámci úvodního školení jsou také zaměstnanci seznámeni s organizační strukturou společnosti. Následuje řádné a prokazatelné seznámení se s pracovními postupy, pracovním řádem, pracovními riziky a předpisy k zajištění BOZP a PO. Seznámení s všeobecnými předpisy v organizaci a další informace o zásadách a povinnostech zaměstnance v oblasti BOZP a PO, kterými se musí řídit, jakož i ověřování znalostí. Zaměstnanci jsou také seznámeni s vedením a hierarchií společnosti, a představeni vedoucímu pracoviště. Dále jsou představeny vize a plán naplnění cílů společnosti. Jsou přiblíženy sociální programy a benefity pro zaměstnance.

Školení by také mělo zvyšovat motivaci a pracovní výkon zaměstnance, zaměstnanec dostává lepší šanci na kariérní postup a případně uplatnění na trhu práce, což ho dále motivuje. Přispívá k lepší náladě a pozitivní atmosféře v práci, usnadňuje procesy ve firmě, a zjednodušuje spolupráci a komunikaci mezi kolegy. Zlepšuje se vnímání zaměstnavatele a vztah zaměstnanců ke společnosti jako celku. Vhodný vzdělávací plán podporuje schopnosti zaměstnanců, ale v souladu s potřebami dané společnosti či oddělením.

Posunuje se tedy zaměstnanec i firma. Zaměstnavatel, který na své lidi v tomto ohledu myslí, je na trhu práce atraktivnější. Úvodní školení dle šetření neabsolvovalo 51 % respondentů, dalších 26,3 % si na tuto skutečnost nepamatuje. Někteří respondenti by souhlasili se zavedením úvodního školení a součástí tohoto školení by mělo být, vysvětlení problematiky Moodle, MS Outlook, UIS, MS Teams, tedy systémů, které využívají zaměstnanci společnosti nejvíce. Další respondenti by uvítali v rámci úvodního školení teambuildingové nebo jiné aktivity. Ani organizace úvodního školení by nebyla příliš nákladná, jelikož by toto školení mohli vést zaměstnanci, kteří jsou financováni z projektů na zkvalitnění výuky či aspektů e-learningu.

## 6 Závěr

V současné době jsou lidské zdroje pro společnost nepostradatelnou součástí. Řízení lidských zdrojů je jedním ze základních pilířů jakékoliv společnosti, která chce uspět v konkurenčním prostředí a na trhu. Podstata řízení lidských zdrojů spočívá v dosažení stanovených cílů prostřednictvím zaměstnanců a jejich rozvíjení v pracovním prostředí. Ani moderní technologie nemohou zcela nahradit lidský kapitál, protože by nová zařízení neměl kdo obsluhovat, což by mohlo vést ke stagnaci vývoje, výzkumu a výroby, nespokojenosti zákazníků či ztrátám zisku. Je proto velmi důležité klást důraz na péči o lidské zdroje.

Poskytování péče nově nastupujícím zaměstnancům formou správně a individuálně nastaveného, a především důsledně dodržovaného, procesu adaptace, dokáže výrazně snížit náklady společnosti na získání nových pracovníků a je pravděpodobné, že společnost bude schopná získat a udržet loajální a kvalifikované zaměstnance, a tím minimalizovat negativní dopady fluktuace.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy zhodnotit adaptační proces zaměstnanců v podmínkách společnosti České zemědělské univerzity v Praze na Fakultě agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů. V případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření ke zlepšení adaptace zaměstnanců a zároveň zmírnění dopadů či úplného odstranění fluktuace.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že FAPPZ věnuje adaptaci jen minimální pozornost a na fakultě probíhá jen neformální proces adaptace. Oslovení pracovníci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, hodnotí spokojenost s prvotním dojmem. Kladně hodnotí poskytnuté informace před nástupem a v prvních dnech působení ve společnosti. Stejně tak většina zaměstnanců vnímala pozitivně uvedení, představení a přátelské chování kolegů na oddělení. Největší roli v adaptaci zaměstnanců hráli mentor a vedoucí pracovník, kteří poskytli novým zaměstnancům většinu informací a byli nápomocní. Pracovní a sociální adaptace trvala u nadpoloviční většiny zúčastněných zaměstnanců do jednoho měsíce a celkově splnil adaptační proces očekávání zúčastněných zaměstnanců. Na tento fakt může mít vliv i to, že více jak polovina zúčastněných zaměstnanců zůstala na fakultě po studiu, tudíž nezbytně nutné informace již věděla



a znala prostředí společnosti. Spokojenost zaměstnanců pak potvrdila i nízká míra fluktuace na fakultě.

Je zde však několik nedostatků, jejichž odstraněním by mohl vzniknout prostor k povýšení neformálního procesu adaptace na proces formální, což by v důsledku mohlo mít pozitivní vliv i na výkonnost celé společnosti a spokojenost nových i stávajících zaměstnanců.

Po důkladné analýze stávajícího procesu adaptace, byly stanoveny následujících návrhy, které by měly přispět ke zkvalitnění a zefektivnění adaptačního procesu.

Z výsledku dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti neexistuje příručka se základními informacemi pro nového zaměstnance. Tato příručka poskytuje veškeré potřebné základní informace o procesech, činnostech a místech, které musí nový zaměstnanec vyřídit a navštívit před samotným nástupem. Dále příručka obsahuje odkazy pro získání podrobnějších informací včetně kontaktů na odpovědné pracovníky. Je velmi doporučeno tuto příručku vytvořit a použít jako jeden z prvních kroků adaptačního procesu nového zaměstnance.

Polovina pracovníků neabsolvovala žádné úvodní školení, a tudíž jim nebyly poskytnuty potřebné informace o společnosti a probíhajících procesech. Z tohoto důvodu je doporučením vznik týmu školitelů, kteří poskytnou novým zaměstnancům veškeré potřebné informace o společnosti, provedou je areálem, a jsou schopni formou základního školení, pomoci novým zaměstnancům v zorientování se při práci s těmito systémy (informačním systémem UIS, Moodle, MS outlook a MS teams), které jsou nezbytně pro výkon práce ve společnosti.

Naprostá většina zúčastněných zaměstnanců neobdržela harmonogram jednotlivých kroků adaptace, což může mít za vliv prodloužení doby adaptace, nesystematičnost pracovního procesu a špatné zapracování nového zaměstnance. Nesdělení některé podstatné informace zaměstnanci, může vést v konečném důsledku k neefektivnosti, zpomalení pracovního procesu a v nejhorším případě odchodem zaměstnance ze společnosti. Doporučením je vytvoření individuálního adaptačního plánu pro konkrétního zaměstnance. Tímto krokem získá společnost přehled o tom, co nový zaměstnanec umí, jak se adaptoval a s čím má problém. Součástí adaptačního plánu je i hodnocení od odpovědných pracovníků a zpětná vazba nového zaměstnance.

Dalším zjištěním bylo, že u velké části zúčastněných respondentů neproběhl žádný hodnotící pohovor, a to jak v průběhu, tak ani konci adaptačního procesu. Hodnotících pohovorů se nezúčastnilo tři čtvrtiny respondentů. Hodnotící rozhovory by měli probíhat v průběhu celého adaptačního procesu a v rámci těchto rozhovorů musí zaměstnanci dostat prostor pro vyjádření se k adaptačnímu procesu. Nadřízení by měli zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu a odpovědi na veškeré dotazy. Záznamy těchto rozhovorů by si měl vedoucí pracovník důkladně zaznamenávat. Po uskutečnění závěrečného pohovoru připojí všichni zúčastnění své podpisy a formulář bude založen do složky pracovníka.

Nezbytné pro další spolupráci je provedení hodnotícího rozhovoru na konci adaptačního procesu, kde jsou zhodnoceny výsledky práce, plnění zadaných úkolů a cílů v adaptačním procesu. V případě nedostatků, je třeba vysvětlit, kde vznikla odchylka od požadavků vedoucího pracovníka. Hodnotící rozhovor je třeba vést plánovitě a systematicky, jelikož může vytyčit směr další budoucí spolupráce a být motivací pro zaměstnance.

Diplomová práce prokázala, že je nutné věnovat se lidským zdrojům v rámci společnosti, neboť kvalitní, loajální a kvalifikovaní zaměstnanci jsou jedním nejdůležitějších prvků pro správný chod firmy. Také je důležité věnovat pozornost

Při analýze adaptačního procesu ve společnosti Česká zemědělská univerzita v Praze na Fakultě agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů bylo zjištěno, že zde není nastaven formální adaptační proces, probíhá zde pouze proces neformální, jehož hlavními zprostředkovateli jsou vedoucí jednotlivých kateder a oddělení, a administrativní podporu poskytují pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů. I při zohlednění výše uvedených nedostatků v průběhu adaptačního procesu, jsou zaměstnanci dobře adaptováni a s procesem spokojeni. Výše zmíněné návrhy by měli být impulsem k vytvoření nového formálního procesu adaptace, čímž by se prohloubila spokojenost a loajalita zaměstnanců. Vytvořením tohoto procesu by mohla ještě více klesnout nebo být úplně zastavena fluktuace.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London : Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology®*. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining,

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

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

BEDRNOVÁ, Eva, Jarošová, Eva a Nový, Ivan. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČZU: Česká zemědělská univerzita v Praze [online], 2021. Praha [cit. 2021-03-31].  
Dostupné z: <https://www.czu.cz/cs/r-7210-o-czu/r-7702-oficialni-dokumenty/r-7810-vnitri-predpisy-univerzity#widget-677-doc-list-25999>

DUDA JIŘÍ, ŽŮRKOVÁ LENKA: Costs of employee turnover. Acta Universitatis  
Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2013, LXI, No. 7, pp. 2071–2075

DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck,  
2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-  
347-9.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-  
1589-9.

HÁCHOVÁ, Kateřina, 2011. Šikana na pracovišti čili mobbing a bossing a obrana proti  
nim – část 2. *České noviny* [online]. **2011**(1), 1 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z:  
<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/sikana-na-pracovisti-cili-mobbing-a-bossing-a-obrana-proti-nim-cast-2-/703626>

KALNICKÝ, Juraj. HRM - řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-  
7329-300-0.

ICF, 2021. Kdo je ICF kouč. *Mezinárodní federace koučů* [online]. 2021 [cit. 2021-03-31].  
Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/kdo-je-icf-kouc>

KMOŠEK, Petr, 2018. Máte svého Buddyho? Buddy systém v HR. Kmosek.com [online].  
2018(1), 1 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/buddy-system-v-hr-praxi/>

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Německo-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1130-5.

KOUBEK, Josef. 2010. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOSOK, Stanislav, 2014. *Moderní Obec* [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/uspesna-adaptace-novych-zamestnancu-je-klicova-a-jejidelka-byva-ruzna/>

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN isbn80-86022-65-x.

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019. *Vzor interního předpisu pro realizaci adaptačního procesu* [online]. Praha [cit.2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/proak-ka05-vzor-adaptacni-proces-pdf.aspx>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-x.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

REIß, CH., 2008: Fluktuation [online]. [quot. 2021-03-10]. Cited from:  
<http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

SVATOŠ, Vladimír; LEBEDA, Petr. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1. S. 28.

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

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu.* Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, Jan, Stýblo, Jiří, a Vysokajová, Margerita. 2009. *Personalistika 2009 - 2010.* Praha : ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

Urban, Jan. 2013. Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení. *Hospodářské noviny - byznys, politika, názory (IHned.cz).* [Online] *Hospodářské Noviny IHned*, 29. 11 2013. [Citace: 18.03. 2021.] [https://ihned.cz/c3-61339930-000000\\_d-61339930-000000\\_d-61339930-fluktuace-zamestnancu-naklady-priciny-a-reseni](https://ihned.cz/c3-61339930-000000_d-61339930-000000_d-61339930-fluktuace-zamestnancu-naklady-priciny-a-reseni). ISSN 1213-7693.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

## 8 Přílohy

Příloha 1 - Dotazník .....	I
Příloha 2 - Rozhovory s vedoucími vybraných oddělení.....	VII
Příloha 3 – Organizační schéma ČZU .....	XII
Příloha 4 – Individuální Adaptační plán .....	XIII
Příloha 5 – Individuální adaptační plán - vyhodnocení .....	XIV
Příloha 6 – Individuální adaptační plán – zpětná vazba .....	XV
Příloha 7 - Doporučené otázky k adaptačnímu pohovoru.....	XVI
Příloha 8 - Doporučené úkoly pro adaptaci .....	XVII



## **Příloha 1 - Dotazník**

### **Adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Matějka a jsem studentem Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Rád bych Vás touto online formou požádal o vyplnění dotazníku, týkajícího se Adaptace zaměstnanců na Fakultě agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů. Vámi uvedené údaje mi pomohou při zpracování odpovědí a návrhu odpovídajícího řešení problematiky. Prosím Vás o pečlivé a pravdivé vyplnění všech otázek. Odpovídejte prosím dle svého názoru a zkušeností, dotazníkové šetření je zcela anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro potřeby výzkumu v rámci mé diplomové práce. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku. V případě dotazů se na mě můžete obrátit na uvedené emailové adrese.

Pavel Matějka

matejka1@af.czu.cz

#### 1. Pohlaví

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- muž
- žena
- Jiné (vypište) .....

#### 2. Věk

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- 65 a více

### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- základní
- vyučen
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

### 4. Na jaké pozici na fakultě působíte

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Technickohospodářský pracovník
- Pedagog (Lektor)
- Vědecko-pedagogický pracovník

### 5. Jak jste se o práci ve společnosti dozvěděl/a?

- Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí
- prostřednictvím webových stránek
- zůstal jsem po studiu
- doporučení od známého, který již ve společnosti pracuje
- prostřednictvím personálních agentur
- prostřednictvím sociálních sítí (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter a jiné)
- Jiné (vypište) .....

### 6. Věděl/a jste, kam a v kolik hodin se máte v první den dostavit?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

### 7. Dozvěděl/a jste se v první den všechny potřebné informace, které Vás zajímaly?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

8. Jaký byl Váš dojem z prvního dne?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- pozitivní
- negativní
- nepamatuji si

9. Absolvoval/a jste úvodní školení?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne
- nepamatuji si

10. Obdržel/a jste adaptační plán (harmonogram jednotlivých kroků vaší adaptace)?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

11. Existuje ve společnosti příručka se základními informacemi pro nové pracovníky?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano existuje, obdržel/a jsem ji
- ano existuje, neobdržel/a jsem ji
- nevím
- ne, neexistuje

12. Byla Vám při podpisu smlouvy přesně sdělena náplň Vaší práce?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne
- nepamatuji si

13. Shoduje se Vám sdělená náplň práce s realitou?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne

14. Kolik let pracujete ve společnosti?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

jsem ve zkušební době

- méně než 1 rok
- 1 - 2,99 let
- 3 - 4,99 let
- 5 - 9,99 let
- 10 let a více

15. Jaký je Váš přepočtený hrubý měsíční příjem?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- <19 999
- 20 000 - 39 999
- 40 000 - 59 999
- >60 000

Nechci odpovédět

16. Byl/a jste spokojený/á s průběhem celého adaptačního procesu?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne

17. Jak probíhalo Vaše uvedení a představení na oddělení?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- byl/a jsem představena nadřízenému a kolegům
- nebyl/a jsem představena kolegům, jenom nadřízenému, s kolegy jsem se seznámil/a postupně sám/sama
- nepamatuji si
- stále jsem nebyl představen vedoucímu/kolegům

18. Choval se k Vám pracovní kolektiv přátelsky?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

19. Kdo Vám nejvíce pomohl se zapracováním?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Buddy (přidělený "kamarád")
- Mentor (pracovně starší kolega)
- Nadřízený
- Tutor (instruktor, učitel)
- Nikdo
- Jiné (vypište) .....

20. Zažil/a jste nebo byl/a jste svědkem šikany na pracovišti (mobbing, bossing)?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

21. Absolvoval/a jste v průběhu nebo na konci adaptace hodnotící pohovor s vedoucím pracovníkem?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano v průběhu i na konci adaptace
- Ano, ale pouze v průběhu.
- Ano, ale pouze na konci.
- Ne

22. Jak dlouho trvala Vaše pracovní adaptace?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- méně než 1 týden
- 1 týden až 1 měsíc
- 1 až 3 měsíce
- Více

23. Jak dlouho trvala Vaše sociální adaptace?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- méně než 1 týden
- 1 týden až 1 měsíc
- 1 až 3 měsíce
- Více

24. Splnil adaptační proces Vaše očekávání?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

25. Co Vám během adaptace chybělo? Připomínky, doporučení k průběhu adaptačního procesu ve společnosti.

.....  
.....

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

### **Vedoucí studijního oddělení**

**Jaké oddělení vedete? Kolik zaměstnanců má Vaše oddělení? Převažují muži, ženy?**

**Věkové rozpětí?**

*„Vedu studijní oddělení na FAPPZ. Naše oddělení má 3 referentky studijního odd., jednu zástupkyni vedoucího studijního oddělení a vedoucího SO, čili mě. Na našem oddělení převažují ženy. Věkové rozpětí je mezi 36-76.“*

**Jaká je organizační struktura oddělení?**

*„Jedná se o naprosto tradiční hierarchickou strukturu nadřízených a podřízených. 1 vedoucí, 1 zástupkyně vedoucího, 3 referentky. Výhledově bude pouze vedoucí + referentky.“*

**Jak probíhá adaptace na vašem oddělení?**

*„Tady zatím těžko říci, jelikož se adaptuji sám (pozn. ve funkci vedoucího jsem 2 a půl měsíce). Prozatím jsem ve fázi zkoumání všech činností. Tzn. důvody proč se věci dělají, tak jak se dělají...Zkoumám i efektivitu a možnosti elektronizace a automatizace.“*

**Jakou máte v rámci oddělení pracovní dobu?**

*„Standardní nesměnný provoz 8:00-16:30. S polední pauzou 30 min. 3x do roka se pracuje i o víkendu (dny otevřených dveří).“*

**Jak motivujete své podřízené?**

*Obvykle jen poděkováním. Nicméně snažím se motivovat i nápady, které mám. Většinou se jedná o úpravy v systému, které usnadní práci všem referentkám. Celkově je jejich práce ale stále monotónní. Někdy jsou ale jakékoliv změny problém, jelikož se musí učit novým věcem. V současné době ještě nemám až takovou možnost odměňovat finančně, ale chtěl bych nastavit průhlednější systém odměňování za splnění úkolů.*

**Jaké nástroje využíváte k adaptaci nových zaměstnanců a pro kontrolu jejich práce?**

*„Využívám sledování počtu provedených operací v UIS. Zkoumám, jak odpovídají na dotazy studentů nebo uchazečů. Více nástrojů nemám nyní k dispozici (analytické prakticky neexistují, nebo k nim nemám přístup).“*

**Používáte pravidelné pohovory pro hodnocení zaměstnanců? Nebo pro získání zpětné vazby od zaměstnanců? Jaké metody hodnocení používáte?**

*„O pravidelné pohovory se nejedná, spíše o občasné. Nicméně zpětné vazby mám od referentek relativně dost, jelikož každý den se řeší mnoho různých problémů.“*

*V tuto chvíli hodnotím zaměstnance jen podle – splnil / nesplnil úkol. Dovede / nedovede splnit. A věnuji se chybovosti, kdy stále vysvětluji, jak se onen úkon má dělat správně. Případně vychytáváme nějaké drobnosti – např. používání odkazů v odpovědích studentů. „*

**Setkal jste se někdy se šikanou na pracovišti?**

*„Naprosto minimálně.“*

**Jaké bonusy a benefity mají vaši zaměstnanci?**

*„Hodně práce \*smích\*. 13. plat., stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, výhodnější mobilní tarif ČZU, 5 týdnů dovolené, 3 dny sick days.“*

**Změnil byste něco na Vašem oddělení, z hlediska přístupu k zaměstnancům? Jejich adaptace?**

*„V takto malém týmu je již zaběhnutý systém, který vcelku funguje. Všechny změny se musí provádět citlivě. Pro případného nového člena je třeba zorganizovat především školení pro práci se systémem. Něco na způsob teambuildingu neplánuji.“*

**Máte na oddělení adaptační brožurku?**

*„Nemáme.“*

**Jak dlouho zhruba trvá na Vašem oddělení sociální adaptace a jak dlouho pracovní adaptace?**

*„V našem týmu tři referentek, kde dělají všechny tři tutéž práci proběhne sociální adaptace velice rychle. Stejně podobné je to s pracovní adaptací. Starší členi studijního odd. vždy pomáhají nováčkům (příp. brigádnické výpomoci).“*

**Jakým způsobem kontrolujete docházku zaměstnanců?**

*„Využívám e-tablo což je systém elektronické evidence docházky. Na našem oddělení však s docházkou nejsou zcela žádné problémy.“*

**Jak probíhá odchod zaměstnance a jeho nahrazení? Jak dlouho trvá starého zaměstnance nahradit?**

*„Zatím do průběhu nevidím, ale předpokládám, že proběhne standardní výběrové řízení, kde bychom měli zvládnout nahradit zaměstnance do maximálně několika málo týdnů.“*

**Kolik zaměstnanců se vystříдалo na Vašem oddělení za poslední rok?**

*„Referentky jsou stále ve stejném počtu. Pouze moje maličkosti je na studijním odd. nově.“*

**Jaký hodnotíte pracovní kolektiv na Vašem oddělení?**

*„Dá se říci, že je to dobré. Občas, když je mnoho práce mohou být vyhrocené vztahy.“*

**Kdo pomáhá zaměstnancům s adaptačním procesem? (Buddy, Mentor, tutor, nikdo)**

*„Obvykle je to Mentor, tzn. zkušenější zaměstnanec, příp. sám vedoucí odd.“*



## **Vedoucí CPIS – Centrum propagace a informačních systémů**

**Jaké oddělení vedete? Kolik zaměstnanců má Vaše oddělení? Převažují muži, ženy? Věkové rozpětí?**

Vedu oddělení CPIS – Centrum propagace a informačních systémů. Aktuálně je zde 7 stálých zaměstnanců a 2 brigádníci (8 mužů, 1 žena) věkové rozpětí je 23 -50 let.

**Organizační struktura oddělení?**

- má 2 pododdělení: Propagace a IT (vedoucí, zástupce vedoucího a 7 stálých zaměstnanců)

**Jak probíhá adaptace na Vašem oddělení?**

Co to je?

**Pracovní doba?**

7.30-16.00 h. dle kolektivní smlouvy ČZU

**Jak motivujete své podřízené?**

*„Osobním přístupem, tvůrčím duchem v týmu, předáváním zodpovědnosti na jednotlivé kolegy. Způsobem vyzkoušej si to a nauč se to. Sleduji, jak se jednotliví pracovníci staví k úkolům a zjišťuji která práce je více baví a postupně se jim mění portfolio úkolů. Když platí, že „škola hrou“ (J.A.Komenský), pak i práce může být zábavou. Na druhé straně jsou některé druhy práce neustále neobsazené, třeba nástěnkář, že jo.“*

**Jaké nástroje využíváte k adaptaci nových zaměstnanců a pro kontrolu jejich práce?**

*„Neustálý kontroling jejich činnosti. Někdo z vedení týmu (nejen vedoucí) tráví s nováčkem hodně času a vedoucí musí jejich práci umět, aby věděl náročnost jejich úkolů, jak v kvalitě, tak i v čase. V zaměstnání využíváme online chat a zde je dobře vidět, kteří zaměstnanci a jak reagují v čase nebo jestli vůbec. Taktéž jsou důležité pravidelné týdenní porady.“*

**Používáte pravidelné pohovory pro hodnocení zaměstnanců? Nebo pro získání zpětné vazby od zaměstnanců? Jaké metody hodnocení používáte?**

*„Máme pravidelné porady každý týden. Po poradě si s nováčkem ještě promluvíme, proberu jeho pracovní týden za osobně. Obvykle lze zjistit v čem vázne jeho role v týmu. A zejména lze*

*pak lépe odhadnout tvořící se vztahy na pracovišti s nováčkem. Je velmi důležité, aby nový pracovník dobře zapadl u všech kolegů.*

**Setkal jste se někdy se šikanou na pracovišti?**

*„Ne.“*

**Jaké bonusy a benefity mají vaši zaměstnanci?**

*„13. plat., stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, výhodnější mobilní tarif ČZU, 5 týdnů dovolené, 3 dny sick days.“*

**Změnil byste něco na Vašem oddělení, z hlediska přístupu k zaměstnancům? Jejich adaptace?**

*„Ano, ubral bych šéfovi práci, aby na ně měl čas. Dříve s každým nováčkem cca 2 roky vedoucí seděl v kanceláři.“*

**Máte na oddělení adaptační brožurku?**

*„Ne“*

**Jak dlouho zhruba trvá na Vašem oddělení sociální adaptace a jak dlouho pracovní adaptace?**

*„Někomu i rok, než vedoucí pochopí, že na to nemá. Se sociální většinou problém není, máme dobrý kolektiv!“*

**Jakým způsobem kontrolujete docházku zaměstnanců?**

*„eTablo“*

**Jak probíhá odchod zaměstnance a jeho nahrazení? Jak dlouho trvá starého zaměstnance nahradit?**

*„Opět různé – u zapracovaného pracovníka je náhrada téměř nemožná bez negativních důsledků na provoz. A někteří svým odchodem pracovišti pomohou.*

*Odchod probíhá dohodou.“*

**Kolik zaměstnanců se vystřídalo na Vašem oddělení za poslední rok?**

*„Co to je vystřídalo? Fluktuace? Před rokem 0, nyní cca 2 „*

**Jaký hodnotíte pracovní kolektiv na Vašem oddělení?**

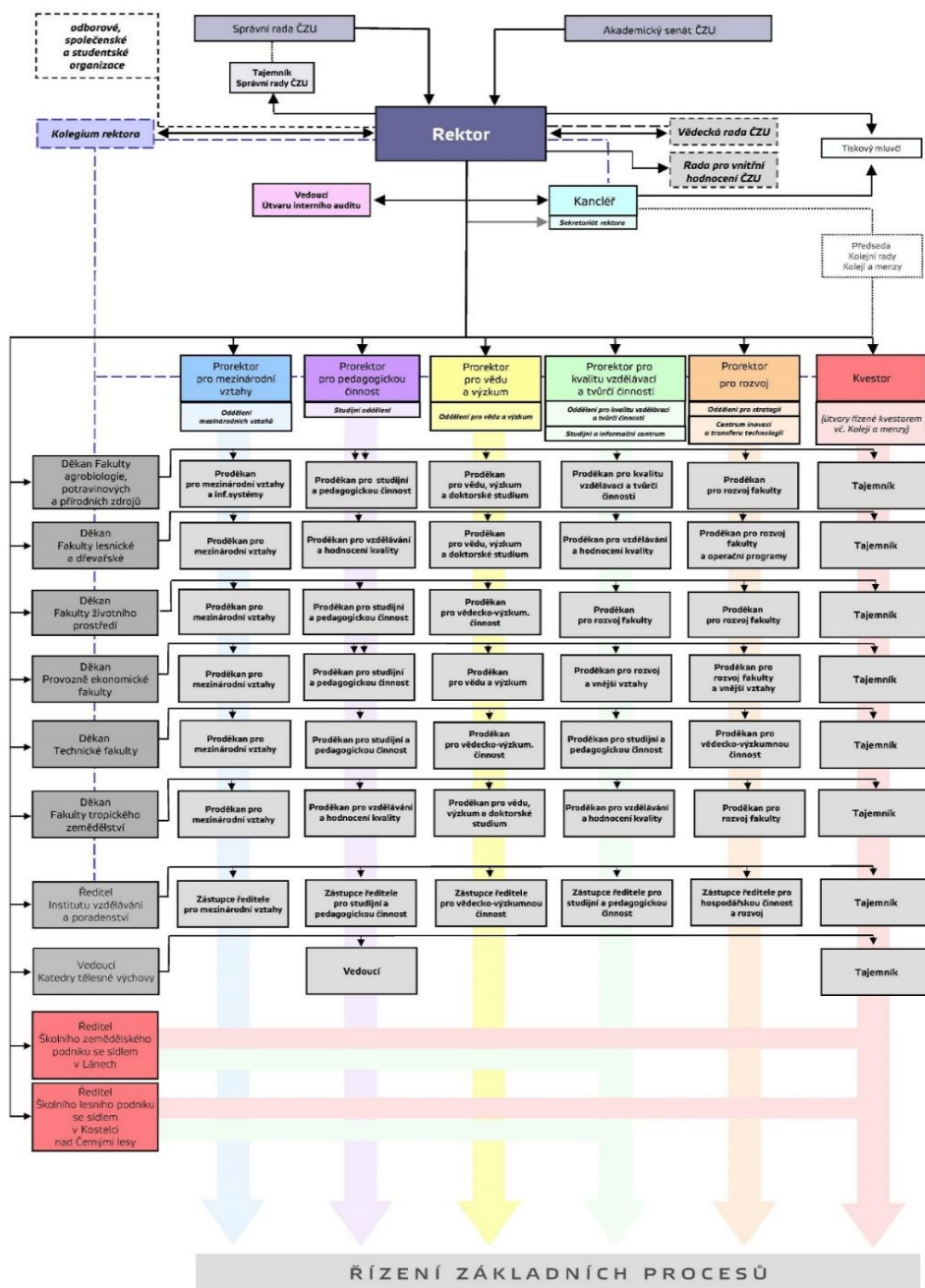
*„Jeden za všechny a ....“*

**Kdo pomáhá zaměstnancům s adaptačním procesem? (Buddy, Mentor, tutor, nikdo)**

*„Kolegové. Ve vlastním zájmu.“*

# Příloha 3 – Organizační schéma ČZU

## Organizační schéma ČZU



Zdroj: Výroční zpráva ČZU 2019

Příloha 4 – Individuální Adaptační plán

Zdroj: Vlastní zpracování dle MVČR(2021)

<b>Individuální plán adaptace nového zaměstnance</b>	
Titul, jméno, příjmení zaměstnance	
Osobní evidenční číslo zaměstnance	
Název organizačního útvaru	
Služební/pracovní poměr	
Den nástupu do služebního úřadu	
ID konkrétního místa, na které je zaměstnanec zařazen	
Den nástupu do služebního úřadu	
Délka trvání adaptačního procesu od	
do	
Odůvodnění případného zkrácení délky trvání adaptačního procesu	
Forma/formy adaptace	
Titul, jméno, příjmení vedoucího zaměstnance	
Termín pro provedení prvního průběžného vyhodnocení plnění individuálního plánu	
<b>Seznámení s interními dokumenty</b>	
Název dokumentu	Podpis zaměstnance a datum seznámení
Vstupní příručka nového zaměstnance	
Vzdělávací aktivity nového zaměstnance	Podpis zaměstnance a datum účasti
Název/druh školení/termín	
Vstupní vzdělávání úvodní	
BOZP, PO	
<b>Adaptační aktivity nového zaměstnance</b>	
Název / druh aktivity	Termín splnění/konání/poznámka
Týmová porada	
Seznámení se s aktuálními úkoly na pracovním místě a s pracovními postupy	
Setkání se s vedoucím zaměstnancem	
Účast na společném jednání týmu ( <i>název</i> )	
Samostatné zpracování úkolu ( <i>zadání</i> )	
Samostudium odborných metodik, postupů, procesů ... ( <i>konkrétně čeho</i> )	
Seznámení se s dokumenty uvedenými ve Vstupní příručce pro nové zaměstnance	
Samostatné splnění přidělených úkolů s využitím pomoci od instruktora nebo vedoucího zaměstnance	
<b>Záznam o předání individuálního plánu novému zaměstnanci</b>	
Datum a podpis vedoucího zaměstnance	
Datum a podpis nového zaměstnance při předání individuálního plánu	

<b>Individuální plán adaptace nového zaměstnance - VYHODNOCENÍ</b>		
Titul, jméno, příjmení zaměstnance		
Osobní evidenční číslo zaměstnance		
Název organizačního útvaru		
Služební/pracovní poměr		
Den nástupu do služebního úřadu		
Délka trvání adaptačního procesu od		
do		
Titul, jméno, příjmení vedoucího zaměstnance		
Termín pro provedení prvního průběžného vyhodnocení plnění individuálního plánu		
<b>Vyhodnocení adaptace představeným nebo vedoucím zaměstnancem</b>		
Splnění přidělených úkolů	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Účast na poradách a jednáních	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Seznámení se formou samostudia a pochopení určených odborných metodik, postupů, procesů, znalost legislativy	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Komunikace	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Týmová práce a spolupráce (Integrace do týmu)	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Osobní přístup a iniciativa	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Samostatnost při plnění úkolů	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Přesnost, pečlivost a smysl pro detail	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>Uspěl</b> <input type="checkbox"/>	<b>Neuspěl</b> <input type="checkbox"/>
<i>Případné vyjádření vedoucího zaměstnance:</i>		
<b>Plán dalšího rozvoje zaměstnance</b>		
<i>Plánované vzdělávací a rozvojové aktivity a doporučení:</i>		
Datum a podpis vedoucího zaměstnance		
Datum a podpis zaměstnance		

**Příloha 5 – Individuální adaptační plán - vyhodnocení**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle MVČR(2021)

Příloha 6 – Individuální adaptační plán – zpětná vazba

<b>Individuální plán adaptace nového zaměstnance – ZPĚTNÁ VAZBA</b>	
<p>Vážená kolegyně, vážený kolego, stále se snažíme vyhodnocovat a zlepšovat naše interní procesy. Z tohoto důvodu, bychom Vás chtěli požádat o poskytnutí zpětné vazby ohledně Vaší adaptace v našem úřadu. Děkujeme za doplnění číselného vyjádření spokojenosti u níže uvedených oblastí a uvítáme také Vaše názory či připomínky k tomu, co Vám v rámci adaptace chybělo nebo co byste navrhoval(a) změnit.</p>	
<b>Doplňte prosím: 1 – Nespokojen, 2- Spíše nespokojen, 3- Spíše spokojen, 4- Spokojen</b>	
Pracovní prostředí	
Mezilidské vztahy	
Vybavení technikou a dalšími pracovními pomůckami,	
Uplatnění svých znalostí schopností a dovedností	
Úroveň poskytnuté podpory ze strany nadřízeného	
Komunikace, předávání informací	
Týmová spolupráce a podpora	
Úroveň poskytnuté podpory mentorem, byli určen	
Názory a připomínky:	
Titul, jméno, příjmení, datum a podpis zaměstnance	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo vnitra ČR - VZOR INTERNÍHO PŘEDPISU PRO REALIZACI ADAPTAČNÍHO PROCESU, 2019

### **Průběh adaptace**

- Máte k dispozici dostatečné množství informací?
- Jak proběhlo zaškolení?
- Je Vám k dispozici mentor? Víte, na koho se obrátit?
- Máte dostatečné informace o společnosti?
- Návrhy na zlepšení.

### **Pracovní náplň**

- Co splnilo Vaše očekávání?
- A co naopak nesplnilo Vaše očekávání?
- Naplňuje Vás tato pozice? Vaše náplň práce?
- Jste dostatečně zapojeni do procesu?
- Návrhy na zlepšení

### **Pracovní prostředí**

- Jak jste spokojeni s pracovním prostředím?
- Máte k dispozici dostatečné pracovní vybavení?
- Návrhy na zlepšení...

### **Vztahy na pracovišti**

- Jak probíhá spolupráce s kolegy Vašeho útvaru?
- Jak probíhá spolupráce s ostatními útvary?
- Jak jste spokojeni se službami útvaru HR?

### **Nadřízený**

- Jaký je přístup Vašeho nadřízeného (odborné znalosti, lidský přístup)?
- Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu? (kritika/ pochvala)?
- Máte k dispozici a včas všechny potřebné informace?
- Návrhy na zlepšení...

### **Vzdělávání a rozvoj**

- Bylo školení, které jste absolvoval/a dostačující?
- V jaké oblasti byste uvítal/a další rozvoj?
- Máte dostatek prostoru a času na Váš rozvoj a vzdělávání?
- Návrhy na zlepšení...

Příloha 7 - Doporučené otázky k adaptačnímu pohovoru  
Zdroj: Vlastní zpracování Innogy Česká republika a.s. (2020)



Příloha 8 - Doporučené úkoly pro adaptaci

<p><b>Období mezi přijmutím pracovní nabídky a dnem nástupu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaslání uvítací karty s podpisy a vzkazy od budoucích kolegů.</li> <li>• Oznamit stávajícím zaměstnancům příchod nováčka a sdílet o něm detailnější informace.</li> <li>• Připravit rozvrh s nezbytnými školeními.</li> <li>• Sepsat očekávání od zaměstnance během prvních 3 měsíců</li> <li>• Nabídnout telefonní kontakt a případně být připraveni na otázky ohledně detailů k pracovní činnosti.</li> <li>• Určit přímé účastníky adaptace, tedy personalistu, vedoucího, patrona atd.</li> <li>• Připravit orientační balíček.</li> </ul>
<p><b>Období ihned po nástupu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobně nováčka přivítat</li> <li>• Dokončit administrativní záležitosti ohledně nástupu, vysvětlit kompenzace a benefity organizace,</li> <li>• Provést specifickou adaptaci pro konkrétní pozici,</li> <li>• Ihned nováčka začlenit do společných pracovních meetingů,</li> <li>• Řádně nováčka přivítat např. oslavou nové práce,</li> <li>• Sdílet popis pracovní pozice,</li> <li>• Setkání s vedoucím, který dál vysvětlí a předá informace ke společným cílům,</li> <li>• Naplánovat s novým zaměstnancem oběd, který může být součástí společné oslavy s ostatními kolegy.</li> </ul>
<p><b>Období od prvního týdne do prvního roku</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Představení nového zaměstnance všem kolegům např. pomocí hry, kdy nováček dostane dokument s organizačním rozdělením společnosti a fotkami všech zaměstnanců, od kterých musí získat podpis,</li> <li>• Seznámit nováčka se zařízením případně komu má nahlásit jejich poruchu,</li> <li>• Sdílení požadavků a cílů, kterých by měl zaměstnanec v adaptaci dosáhnout v prvních 3 měsících,</li> <li>• Společně diskutovat cíle, úkoly a odpovědnosti,</li> <li>• Seznámit s patronem/mentorem,</li> <li>• Společně zhodnotit adaptaci a pomoci zlepšovat produktivitu a efektivnost.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle časopisu Information Systems Management, autor článku Carol A. Hacker (2004. s. 90-91)