

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2013 – 2014

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lucie Matasová**

**Adaptační procesy zaměstnanců**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2013 - 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Lucie Matasová**

**Adaptation processes of employees**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Milan Kratochvíl

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

Matasová Lucie

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Milanu Kratochvílovi za veškerou pomoc, cenné rady, odborné vedení a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá adaptačními procesy zaměstnanců, a to nejen adaptačními procesy nově příchozích zaměstnanců, ale i adaptací zaměstnanců na inovace nebo při změně pracovní pozice. Rozebírá cíle, hlediska a druhy adaptace, psychologickou smlouvu, adaptaci pracovníků z vnitřních nebo vnějších zdrojů, řízený adaptační proces, časový plán adaptace, vyhodnocení adaptačního procesu, možné příčiny konfliktů na pracovišti, metody adaptace. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části při dotazníkovém šetření a při jeho vyhodnocování.

## **Klíčové pojmy**

Adaptace, časový plán adaptace, druhy adaptace, metody adaptace, orientace pracovníků, psychologická smlouva, zaměstnanci.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with adaptation processes of employees, adaptation processes of the newly employed workers, adaptation of employees to innovations and adaptation of employees to a change of their job position. It analyses goals, points of views and types of adaptation, psychological agreements, adaptation of employees provided by the internal or external means, managed adaptation process, time schedule of adaptation, evaluation of adaptation process, causes of conflicts at workplace and methods of adaptation. The conclusions of the theoretical part are used at questionnaire survey and its evaluation in the practical part.

## **Key words**

Adaptation, employees, methods of adaptation, orientation of employees, psychological agreement, time schedule of adaptation, types of adaptation.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ADAPTAČNÍ PROCES NOVÝCH PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>13</b>
<b>2 CÍLE ADAPTACE</b> .....	<b>14</b>
2.1 Psychologická smlouva .....	15
2.2 Hlediska adaptace .....	16
<b>3 DRUHY ADAPTACE</b> .....	<b>18</b>
<b>4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ Z VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH ZDROJŮ</b> ....	<b>21</b>
<b>5 ŘÍZENÝ ADAPTAČNÍ PROCES</b> .....	<b>22</b>
5.1 Orientační balíček.....	23
<b>6 ČASOVÝ PLÁN ORIENTACE</b> .....	<b>26</b>
<b>7 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU</b> .....	<b>29</b>
<b>8 MOŽNÉ PŘÍČINY A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ</b> .....	<b>30</b>
<b>9 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ NA INOVACE</b> .....	<b>32</b>
<b>10 ADAPTACE PŘI ZMĚNĚ PRACOVNÍ POZICE</b> .....	<b>36</b>
<b>11 METODY ADAPTACE NA PRACOVNIŠTI</b> .....	<b>38</b>
11.1 Koučování a mentoring .....	39
11.2 Asistování .....	41
11.3 Instruktaž při výkonu práce a rotace práce .....	41
<b>12 CÍLE PRŮZKUMU A NASTAVENÍ HYPOTÉZ</b> .....	<b>44</b>
<b>13 METODIKA PRŮZKUMU</b> .....	<b>45</b>
<b>14 ANALÝZA ŠETŘENÍ</b> .....	<b>46</b>
14.1 Metody adaptování .....	47
14.2 Patron nově příchozího .....	48
14.3 Opora během adaptace a dostatečné informace.....	49

14.4 Doba průběhu adaptace .....	51
14.5 Pracovní kolektiv .....	54
14.6 Individuální adaptační plán .....	55
14.7 Adaptační balíček a psychologická smlouva .....	56
14.8 Hodnotící pohovor .....	59
<b>15 VYHODNOCENÍ .....</b>	<b>62</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>70</b>



## ÚVOD

Zaměstnanci jsou nositeli znalostí, dovedností a zkušeností, které zaměstnavatel využívá ke konkurenceschopnosti a prosperitě společnosti. Právě proto, že zaměstnanci jsou nositeli tohoto bohatství podniku, by měla každá společnost dbát nejen na výběr pracovníků, ale i na kvalitní adaptaci a orientaci každého svého zaměstnance. Pracovníci totiž patří k těm nejdůležitějším, ale i nejnákladnějším zdrojům podniku. A právě dobře propracovaný adaptační proces nově příchozích zaměstnanců může vést ke snížení fluktuace i k větší spokojenosti jak na straně zaměstnanců, tak organizace. Ale nejedná se pouze o adaptaci nově příchozích zaměstnanců. Jelikož žijeme v prostředí neustálých a turbulentních změn, jedná se i o adaptaci na inovace a o adaptaci při změně pracovní pozice stávajících pracovníků. Právě i tyto důvody vedly k tomu, proč jsem se rozhodla prát práci na téma adaptační procesy zaměstnanců.

Adaptace pracovníků, která se také často označuje i jako orientace pracovníků, nebývá v odborné literatuře příliš rozepisována a probírána hlouběji. Autoři odborné literatury se většinou věnují adaptaci nově přijatých zaměstnanců. Proto jsem se rozhodla tímto tématem zabývat v bakalářské práci a vytvořit shrnutí a popis adaptace zaměstnanců nejen těch nově přijatých, ale i adaptaci zaměstnanců na inovace nebo při změně pracovní pozice s tím, že chci v praktické části práce zjistit vnímání a hodnocení adaptačního procesu samotnými zaměstnanci.

V teoretické části se v první kapitole věnuji pojmu adaptace a adaptaci nově přijatých pracovníků. Druhá kapitola uvádí cíle adaptace, uvádím v ní různé pohledy jednotlivých autorů na toto téma. V této kapitole se zaměřuji na psychologickou smlouvu a hlediska adaptace. Další kapitola obsahuje specifikaci a popis různých druhů adaptací. Čtvrtá kapitola popisuje rozdílnosti mezi orientací zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů. V následující kapitole se věnuji řízené adaptaci pracovníků, zde popisují a vysvětlují pojem adaptační balíček. Šestá kapitola je věnována časovému plánu adaptace, který obsahuje příklad časového harmonogramu adaptace pracovníka, který vždy závisí na typu pracovní pozice a zaměstnance. Následující kapitola je věnována vyhodnocení adaptačního procesu, který je nutnou součástí adaptačního procesu. V osmé kapitole popisují možné příčiny vzniku a řešení konfliktů na pracovišti, jelikož adaptační proces může být negativně ovlivněn atmosférou na

pracovišti. Devátá kapitola obsahuje informace o adaptaci pracovníků na inovace. Další kapitola se zabývá adaptací pracovníka při změně pracovní pozice. Poslední kapitola teoretické části obsahuje informace o různých používaných metodách adaptace a vzdělávání pracovníků.

V praktické části rozebírám a vyhodnocuji dotazníkové šetření, kterým chci zjistit zkušenosti respondentů s adaptačním procesem a zda existují souvislosti mezi zkušenostmi respondentů a typem jejich pracovní pozice či jejich věkem. V praktické části dále rozebírám jednotlivé otázky z dotazníkového šetření a vyhodnocuji stanovené hypotézy.

Cílem této práce je zjistit vnímání a zkušenosti s adaptačním procesem u zaměstnanců na různých pracovních pozicích a různého věku, ale i zhodnocení toho, jak se odborná literatura vydávaná v dnešní době věnuje adaptačnímu procesu zaměstnanců.

# 1 ADAPTAČNÍ PROCES NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Pojem adaptace se využívá v různých oblastech a oborech, kdy pokaždé může mít jiný význam v závislosti na souvislostech. Rymeš (1985, s. 28) uvádí, že: „*Adaptací (z lat. adapto – přizpůsobuji) rozumějme proces kontinuální interakce člověka s objektivní realitou, v jehož průběhu dochází k aktivní konfrontaci člověka, vybaveného jistým potenciálem, s naléhavostí působení vlivů a podmínek vnějšího světa.*“. Výsledek adaptačního procesu je stav, který charakterizuje vztah osoby k vnějšímu prostředí. (Rymeš, 1985, s. 28). Tento stav se odráží ve změnách osobnosti daného člověka, ať již pozitivních či negativních.

Na adaptační proces nových zaměstnanců by se měl klást větší důraz. Právě adaptace a její následné upevnění je v organizaci zásadní u nově přijatých pracovníků, protože právě jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007, s. 143). Důležitost adaptace spočívá i v tom, že se týká nejen pracovní, ale i sociální roviny.

Hovoříme-li o adaptaci pracovníků a jejím smyslu, máme na mysli přizpůsobení nového pracovníka jak pracovnímu, tak sociálnímu prostředí ve společnosti. (Barták, 2007, s. 81). Zde se jedná hlavně o obeznámení, akceptování a ztotožnění se daného pracovníka s firemní kulturou, strategií, cíli, ale i politikou.

Jestliže se adaptační proces nedaří, může to vést až k odchodu nově příchozího zaměstnance. Jak uvádí Mayerová (2000, s. 75): „*Nepříznivý průběh sociální adaptace vhání nového pracovníka do skličující sociální izolace s neblahými důsledky pro jeho prožívání a motivaci. Velmi často hledá řešení ve vazbě na osoby z jiných pracovišť a na prostředí mimopodnikové. ... nový pracovník z hospodářské organizace odchází.*“

Kýženým výsledkem procesu adaptace je adaptovanost, která obsahuje hlavní dvě složky, které uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 144) takto: „(1) *odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, (2) začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.*“. Tudíž nově přijatý pracovník musí být v procesu adaptace začleněn nejen do pracovního procesu, ale i do pracovního kolektivu, přičemž jeho úspěšná adaptovanost je úkolem zaměstnavatele.

## 2 CÍLE ADAPTACE

Získávání zaměstnanců je finančně, ale i časově náročný proces, při kterém se zaměstnavatel snaží nalézt toho nejvhodnějšího kandidáta, který obstojí v dané pracovní činnosti, a to nejen ve výkonovém smyslu náplně práce, ale i ve smyslu společenského začlenění se do nového kolektivu. Tím se eliminuje možnost dalšího zvýšení nákladů investovaných do získávání nových zaměstnanců.

Je potřeba poznamenat, že přisvojení si nutných dovedností a zkušeností, orientace na pracovišti a začlenění se do společenských vztahů znamená proces adaptace. (Rymeš, 1985, s. 33). Adaptace na pracovní i sociální podmínky na pracovišti jsou individuální, ale důležité jak pro pracovníka, tak pro firmu.

*„Cílem adaptace je ověřit, zda a do jaké míry jsou způsobilosti nového zaměstnance odpovídající nárokům pracovního místa, zajistit, aby jeho výkonnost, jednání a chování byly v co nejkratší době na úrovni standardních požadavků, a v neposlední řadě vytvořit prostředí a prostor pro jeho seberealizaci a rozvoj.“* (Stýblo, 2008, s. 79). Autor v tomto případě vnímá adaptaci v neposlední řadě jako způsob, kterým si zaměstnavatel ověří, zda výběr daného zaměstnance byl správný, či nikoliv.

Urban (2013, s. 31) uvádí, že: *„Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků do firmy, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit jejich případné nespokojenosti. K jejím nejčastějším zdrojům patří nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasná pracovní očekávání.“* Autor klade velký důraz na připravenost adaptačního procesu pro lepší začlenění se nového pracovníka do pracovního procesu a kolektivu. V tomto případě jde o dvě základní hlediska. První hledisko je pracovní–právní, které znázorňuje pracovní smlouva. Druhé hledisko je psychologicko–vztahové, jedná se o psychologickou smlouvu, která se dá vysvětlit jako plnění vzájemných očekávání, která nejsou písemně stanovena ani nemusí být vyřčena.

*„Pro nového pracovníka je mimořádně významný první den na pracovišti. Ale ani za týden nebo měsíc nelze očekávat jeho „splnutí“ s prostředním. Je to období získávání a vstřebávání informací, očekávání, ale také možných rozpaků a nejistoty.“*

(Stýblo, 2008, s. 79). Autor dále uvádí, že samotný nově příchozí zaměstnanec by sám měl mít snahu stát se co nejdříve platným členem týmu.

Proces adaptace můžeme tedy shrnout do následujících pěti bodů:

- Vytvoření příznivého postoje a vztahu k podniku v co možná nejkratším čase, a tím zvýšení pravděpodobnosti, že nově příchozí pracovník zůstane u společnosti.
- Zajištění co možná nejrychlejšího zařazení pracovníka do plného pracovního procesu.
- Poskytnutí veškerých informací nově příchozímu zaměstnanci, aby nedocházelo k jeho demotivaci nebo nespokojenosti.
- Snížení nákladů a problémů, které plynou s odchody nově přijatých pracovníků.
- Vyjasnění psychologické smlouvy.

## 2.1 Psychologická smlouva

Zaměstnavatel předpokládá, že zaměstnanec bude pro danou společnost využívat své schopnosti a dovednosti, bude pracovat s nasazením, a to po dobu celé pracovní doby, přičemž bude vůči svému zaměstnavateli loajální. (Urban, 2013, s. 33). Zaměstnanec předpokládá, že mu zaměstnavatel poskytne odpovídající peněžní ohodnocení a systém benefitů (které jsou stvrzeny písemně). Dále zaměstnanec očekává, že mu jeho zaměstnavatel poskytne společenské postavení, stabilitu práce, seberealizaci, poskytování možnosti profesního rozvoje, příjemnou firemní kulturu, kariérový postup ... (Urban, 2013, s. 33). Jestliže zaměstnanec nabyde dojmu, že firma neplní očekávání, která vycházejí z psychologické smlouvy, vzniká nespokojenost, která vede ke klesání výkonosti, důvěry ve firmu, případně k uvažování o odchodu z firmy.

Urban (2013, s. 33–34) uvádí, že: „*Mezi nejčastější formy porušení psychologické smlouvy ze strany organizace patří:*

- *rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem, bonusy, rozsahem zaměstnaneckých výhod apod.,*

- *neposkytnutí tréninku, který byl zaměstnanci při jeho nástupu slíben,*
- *neodpovídající kariérový postup,*
- *jiná povaha práce,*
- *nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa,*
- *nedodržení rozsahu domluvených či slíbených rozhodovacích pravomocí,*
- *nesplnění příslibu dalšího rozvoje firmy."*

Dále autor uvádí, že v případě nespokojenosti ze strany nových zaměstnanců by měl vedoucí pracovník s nespokojenými zaměstnanci otevřeně probrat důvody neplnění psychologické smlouvy. (Urban, 2013, s. 34). Může zde ale dojít i k neplnění psychologické smlouvy z důvodu nespokojenosti vůči výkonu nebo pracovnímu chování zaměstnanců, v tomto případě však platí stejné doporučení, a to vše sdělit konkrétním jedincům.

## **2.2 Hlediska adaptace**

Proces adaptace a úroveň přizpůsobení zaměstnance závisí na subjektivních předpokladech osobnosti, ale i na objektivních podmínkách práce a prostředí. (Rymeš, 1985, s. 46). Nepovedené adaptace u pracovníků mohou být způsobeny nedostatečnou připraveností na dané pracovní místo, nedostatečným zájmem o pracovní činnost nebo některými osobnostními vlastnostmi. Naopak společnost může nepříznivě ovlivnit adaptaci nového zaměstnance nevhodně zvolenými náborovými metodami, špatně stanovenými pravidly organizace práce nebo nesprávně definovanou organizační strukturou společnosti.

*„Tak značná rozmanitost podmínek, za nichž adaptace probíhá, vyžaduje systematická utřídění jednotlivých faktorů a vyhodnocení jejich vlivu na průběh adaptace. Uvedené faktory je možné zařadit do dvou skupin: 1. faktory objektivní – vnější, které vyplývají z pracovní situace; 2. faktory subjektivní – vnitřní, vyplývající z osobnosti jedince.“* (Rymeš, 1985, s. 46). Mezi výše již zmíněné objektivní faktory se řadí:

- vnější (fyzické) pracovní podmínky (osvětlení, hluchost, teplota, prašnost, vibrace);

- technické a technologické vybavení pracoviště a pracovního místa (specifické požadavky na výkon práce);
- sociální zařízení pracoviště (vybavenost zařízení, ale i jejich údržba);
- způsob řízení/vedení podřízených pracovníků;
- uspořádání práce (organizační řád, režim práce, delegování, kooperace);
- sociální klima na pracovišti (pracovní pohoda, nebo konfliktnost);
- vlivy mimo pracoviště (rodina, komunita).

Vnitřními faktory je myšlena individuální vybavenost člověka, a to:

- odbornost (teoretická připravenost, pracovní a životní zkušenosti);
- připravenost na výkon (fyzická kondice, psychická odolnost);
- osobnost (vlastnosti, morálka);
- hodnotová orientace;
- motivace;
- názory. (Rymeš, 1985, s. 46 - 47).

Dvořáková a kol. (2007, s. 230) uvádí, že: *„Náročná adaptace na nepříznivé prostředí vyvolává u zaměstnance nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží i v jeho vztahu k podniku. Klesá pracovní výkon a zaměstnanec má tendence k pracovní neschopnosti a fluktuaci.“*. Jak autorka vysvětluje, objektivní faktory velmi ovlivňují subjektivní faktory. Jestliže zaměstnanec přichází na nové pracoviště, kde jsou nepříznivé podmínky, je nezbytné, aby se společnost snažila vlivy tohoto nepříznivého prostředí minimalizovat, nejen nově příchozích zaměstnanců, ale i těch stávajících a to z důvodu možnosti odchodu.

Stručně můžeme hlediska adaptace rozdělit do tří základních skupin:

- hledisko věku;
- hledisko charakteru práce;
- hledisko předpokládaného vývoje.

### 3 DRUHY ADAPTACE

Odborná literatura se zmiňuje o třech typech orientace pracovníka. Díky celopodnikové, útvarové orientaci, ale i adaptaci na konkrétní pracovní místo se zkracuje samotný čas adaptace pracovníka. (Koubek, 2012, s. 194). Rozdíl mezi útvarovou orientací a adaptací na dané pracovní místo není výrazný, tyto procesy jsou často spojovány a mnohdy spojeny do jedné části adaptace.

Koubek (2012, s. 193) celopodnikovou orientaci popisuje takto: *„Celoorganizační (celopodniková) orientace, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu, je společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.“*. U celopodnikové orientace je doporučováno osobní probrání základních informací o společnosti s pracovníky personálního útvaru nebo s jiným odpovědným pracovníkem. (Armstrong, 2008, s. 376). To znamená, že nově příchozí pracovník má po obdržení takzvaného orientačního balíčku příležitost informace v něm obsažené probrat se zaměstnancem té dané organizace. Tento osobní kontakt se zaměstnancem působí na nováčka jistě přátelštějším dojmem a poskytuje pocit zájmu o jeho osobu.

Armstrong (2008, s. 376) uvádí, že: *„Jakmile je toto počáteční informování dokončeno, měli bychom nového pracovníka doprovodit na jeho pracoviště a představit jej vedoucímu útvaru nebo vedoucímu týmu, který pak zabezpečí jeho uvedení do útvaru (útvarovou orientaci).“*. Je doporučováno celopodnikovou orientaci zakončit „předáním“ nového pracovníka jeho přímému nadřízenému. Je tu i varianta poslání nováčka na školení, které se týká vykonávání pracovní činnosti, a teprve po jeho absolvování uvést nového pracovníka do příslušného útvaru. (Armstrong, 2008, s. 376). To však může nově příchozího pracovníka znervózňovat, jelikož při získávání informací o celé organizaci mu chybí poznání daného útvaru a pracovního kolektivu.

Útvarová orientace je také nazývána skupinovou nebo týmovou orientací, jedná se o orientaci pracovníka na danou organizační jednotku, tedy i na pracovní skupinu nebo tým. Koubek (2012, s.) uvádí, že: *„Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce (...) vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce ...“*. V této fázi adaptace si nově příchozí pracovník zjišťuje informace o daném pracovním prostředí a o pracovním



kolektivu. Tyto informace již nejsou pouze zprostředkovaného rázu přes personalistu či (přímého) nadřízeného, jsou získané vlastním dojmem z pracovního útvaru nebo z pracovní skupiny.

Armstrong (2008, s. 377) uvádí, že: „*Program uvádění pracovníka do útvaru by měl, pokud je to možné, zahájit vedoucí útvaru, nikoliv bezprostřední vedoucí týmu. Tento vedoucí uvítá nového pracovníka, poskytne mu stručnou informaci o práci útvaru a pak jej předá vedoucímu týmu, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka.*“. I zde Armstrong přikládá velkou důležitost osobnímu kontaktu nově příchozího pracovníka s vedoucím daného útvaru. Nováček tak získává díky osobnímu přístupu pocit lidskosti a ubezpečení, že se stává důležitým členem útvaru.

Armstrong (2008, s. 377) dále uvádí důležité body ohledně detailního uvádění nového pracovníka do útvaru bezprostředním nadřízeným (vedoucím týmu): „*Toto uvádění má pět hlavních cílů:*

- *dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma;*
- *zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci;*
- *poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech;*
- *informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává;*
- *informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.*“.

Tyto cíle jsou zásadní pro navození dobrého pocitu z nového prostředí a omezení možného pocíťování nejistoty a možných obav, které nováček může mít.

Orientace na pracovní místo obsahuje již konkrétní informace o daném pracovním místě, je specifikována individuálním adaptačním plánem. Urban (2007, s. 31) uvádí, že: „*Při nástupu do nového zaměstnání by pak pracovník měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož konkrétní podoba – obsah i délka – závisí na pozici, na kterou nastupuje.*“. K převzetí osobního individuálního adaptačního plánu má docházet v průběhu prvního pracovního dne, a to během rozhovoru nováčka s nadřízeným. Tento adaptační plán informuje nového pracovníka, jaké informace a dokumenty by si měl během adaptace pročíst a přiblížit. Dále mu poskytuje zdroj informací o školeních, kterých se bude účastnit. (Urban, 2007, s. 31.). Individuální adaptační plán dále poskytuje informace o orientaci v jiných organizačních útvarech.

Individuální adaptační plán poskytuje i harmonogram kontroly adaptace, která často probíhá formou rozhovorů s nadřízenými.

## 4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ Z VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Když firma potřebuje obsadit pracovní místo, musí se nejprve rozhodnout, zda obsadí pracovní místo zaměstnancem z vnitřních, či z vnějších zdrojů. Přijetí nového zaměstnance z vnějších zdrojů může znamenat získání nových zkušeností a nápadů. Výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů umožňuje výběr z většího počtu uchazečů či kandidátů na danou pracovní pozici než pouze z omezeného počtu stávajících zaměstnanců. Další výhodou je to, že získání kvalifikovaného zaměstnance z vnějších zdrojů je značně levnější a i časově méně náročné než investovat peníze a čas na zvýšení kvalifikace a přeškolení stávajících zaměstnanců. Avšak dá se očekávat, že nový zaměstnanec z vnějších zdrojů bude potřebovat více času na seznámení se s danou firemní kulturou a spolu s ní i s daným pracovním místem. Další nevýhodou se může stát nepřijetí nového zaměstnance stávajícími pracovníky. Mohou se objevit i určité obavy u současných zaměstnanců o své pracovní místo a s tím spojená neochota pomoci či poradit nově příchozím. (Koubek, 2012, s. 130-131). Právě pro tyto možné negativní okolnosti by se měla věnovat pozornost adaptaci nebo takzvané orientaci pracovníka nejen u nově příchozích zaměstnanců, ale i u stávajících pracovníků, aby současní pracovníci neměli obavy o své pracovní místo.

Stýblo (2008, s. 73) uvádí jako přednosti vnitřního náboru a výběru pracovníkovo rychlejší zařazení do pracovního procesu, ale i lepší a delší znalost firmy. Mezi další výhody se řadí podpora rozvoje kariéry a udání výhledu do budoucna. V neposlední řadě se jedná i o silnou motivaci a stabilizaci zaměstnance díky zajímavější pracovní pozici nebo spíše lepšímu využití zkušeností a spolehlivosti. Na druhou stranu mezi nedostatky vnitřního náboru a výběru se může řadit neochota ke změnám a nebezpečí pracovního stereotypu. Problémem se můžou stát i vztahy mezi spolupracovníky, kde hrozí vznik konfliktů kvůli autoritě nově povýšeného kolegy či možné obavy kvůli zásadním postupům vůči bývalým spolupracovníkům. Naopak výhody při přijetí externích pracovníků jsou hlavně narušení pracovních stereotypů spolu s možnou změnou nejen ve způsobu práce, ale i ve vztazích na pracovišti. Při přijetí zaměstnance z vnějších zdrojů se mezi nevýhody řadí eventualita výběru nevhodného zaměstnance, který se neadaptuje na dané pracovní prostředí.

## 5 ŘÍZENÝ ADAPTAČNÍ PROCES

Rymeš (1985, s. 34) uvádí, že: „*Usměrňovaná adaptace má podle dosavadních zkušeností příznivější průběh než adaptace vyvíjející se nahodile.*“. Vhodně řízený proces adaptace přináší pozitivní efekt zaměstnanci tím, že utváří osobní perspektivu a ovlivňuje příznivě i radost z práce. Má však také pozitivní efekt pro organizaci, protože zvyšuje pracovní výkonost spolu s iniciativou a podílí se na stabilizaci zaměstnanců. Nástup na nové pracovní místo patří mezi nejvíce stresující události v životě člověka a řízená adaptace napomáhá k minimalizování tohoto stresu. (Kociánová, 2010, s. 131).

„*Orientace probíhá jednak po oficiální (formální) linii, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarům a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky.*“ (Koubek, 2012, s. 192). Informace, které by měl nově příchozí zaměstnanec získat od společnosti, jsou psaného i nepsaného rázu. Mezi tyto informace patří poslání firmy spolu s vizemi, cíli, předpisy a pravidly. Dále sem patří firemní kultura, kam se řadí i způsob komunikace uvnitř a vně společnosti. (Stýblo, 2008, s. 80). Zásadní pro pracovní výkon nově příchozího zaměstnance jsou informace o pracovních postupech, které jsou v organizaci dané. Často se tak může stát na základě školení, kde by se měl zaměstnanec seznámit i s používanou technologií a technikou ve firmě.

Dvořáková a kol. (2007, s. 143) uvádí, že: „*Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. ... Účelem řízené adaptace je: snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě, zvýšit pracovní spokojenost.*“. Samotného procesu orientace pracovníků se mají účastnit za plné spolupráce personalisté spolu s vedoucími zaměstnanci. Vedoucími zaměstnanci jsou myšleni ve valné většině linioví manažeři. Personalisté mají většinou na starosti sdělování základních obecných informací nově příchozím zaměstnancům. Tento souhrn údajů, které mohou a měly by být předány při nástupním pohovoru, spočívá v poskytnutí informací ohledně celopodnikové orientace. (Dvořáková a kol., 2007, s. 143). Při nástupním pohovoru se předává novým

pracovníkům i informační příručka, kterou někteří autoři označují jako orientační balíček nebo je označována za příručku pracovníka. Koubek (2012, s. 201) uvádí, že: *„Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace – spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní.“*. Personalisté mají za úkol oficiálně představit nově přichozího zaměstnance vedoucímu jeho organizační jednotky, který poskytne pracovníkovi informace o postavení a úkolech organizační jednotky. (Dvořáková a kol., 2007, s. 143). Tento vedoucí posléze představí nově přichozího pracovníka jeho přímému nadřízenému. Přímý nadřízený nového zaměstnance seznamuje s pracovními podmínkami, předpisy o bezpečnosti práce a požární ochrany, právy, povinnostmi, ale hlavně s pracovními činnostmi a úkoly. V neposlední řadě přímý nadřízený představuje nového pracovníka jeho kolegům. Měl by ho však obeznámit i se zvyklostmi, které jsou platné na daném pracovišti. Koubek (2012, s. 201) popisuje vzájemný vztah mezi spoluprací personálního oddělení a přímých nadřízených takto: *„Při orientaci pracovníků se vyžaduje úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky (bezprostředními nadřízenými), jak v jejím průběhu, tak při vyhodnocování její efektivnosti. Získaných zkušeností se využívá při vytváření dalších programů orientace pracovníků.“*

## 5.1 Orientační balíček

*„V zahraničí se stalo zvykem, že nový pracovník dostává v rámci orientace soubor písemných materiálů (orientační složka, orientační balíček)...“* (Koubek, 2012, s. 193). V těchto dokumentech by měl zaměstnanec nalézt základní informace o společnosti, to znamená ten nejdůležitější souhrn údajů, které by měl každý zaměstnanec znát o dané firmě. A to nejen informace obecného rázu o společnosti, ale i ty, které specifikují dané oddělení, a popřípadě i pracovní místo.

Orientační balíček nazývá Armstrong jako příručku pracovníka. Tento orientační balíček můžeme nazvat i jako adaptační. Tato příručka pracovníka má obsahovat vše, co

by měl nově přijatý zaměstnanec vědět. (Armstrong, 2008, s. 375). Tato příručka by neměla být příliš obsáhlá, avšak musí být srozumitelná a jasně pracovníka informovat o všem, co potřebuje vědět.

Armstrong (2008, s. 375-376) jako příklad možných oblastí příručky pracovníka uvádí: „... může být uspořádána podle následujících bodů:

- *stručná charakteristika podniku - jeho historie, výroby, organizace a vedení;*
- *základní pracovní podmínky - pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění;*
- *odměňování - mzdové / platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky;*
- *nemoc a pracovní neschopnost - hlášení absence, doklady, nemocenské dávky;*
- *udělování volna;*
- *podniková pravidla;*
- *disciplinární postupy;*
- *postupy pro přiznávání kvalifikace;*
- *postup při stížnostech;*
- *postup při povyšování pracovníků;*
- *odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů;*
- *možnosti vzdělávání a výcviku;*
- *otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;*
- *zdravotní péče a první pomoc;*
- *možnosti stravování a občerstvení;*
- *sociální program a péče o pracovníky;*
- *pravidla pro telefonování a korespondování;*
- *pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu);*
- *cestovné a diety.“*

Toto jsou základní doporučené oblasti, které se mohou v různých firmách různě lišit. (Armstrong, 2008, s. 376). Jestliže společnost není tak velká, aby se jí vyplatilo mít

příručku pracovníka tištěnou, je vhodné mít alespoň rozmnožený soubor těchto informací.

Koubek (2012, s. 198) uvádí, že: „*Mnohé organizace vyžadují od pracovníků podpis stvrzující převzetí těchto písemných materiálů. Nicméně už obvykle neexistuje žádná kontrola toho, zda si pracovník všechny materiály skutečně prostudoval. Organizace se však na ně v případě potřeby mohou odvolávat a také odvolávají.*“. Orientační balíček tedy obsahuje všechny základní údaje, o kterých by měl být zaměstnanec informován. Tento soubor informací nezkracuje orientaci nového pracovníka, avšak usnadňuje jeho seznámení s organizací. Například v případě, kdy se chce dozvědět informace o povyšování pracovníků, může si kdykoliv nalistovat odpovídající část příručky pracovníka, jelikož jí každý zaměstnanec ideálně dostal k dispozici v tištěné podobě. Příručka pracovníka může obsahovat i různé vzory žádostí, například o pracovní volno.

## 6 ČASOVÝ PLÁN ORIENTACE

Během orientace musí pracovník vstřebat velké množství informací, které není možné nově příchozímu pracovníkovi sdělit hned na prvním setkání. Proto se doporučuje poskytovat nováčkům informace postupně, podle důležitosti. (Koubek, 2012, s. 199). To jsou důvody toho, aby orientace pracovníka byla rozčleněna do určitého časového rozmezí, které si stanovuje společnost podle svého uvážení. Autor dále uvádí, že veškeré formy orientace pracovníka, ať už ústní či písemné, musí být zharmonizovány do jednoho celku, který poskytuje ucelené informace. Jak již bylo popisováno výše, jednotlivé druhy adaptace vyžadují různé druhy informací, celoorganizační adaptace vyžaduje spíše písemné informace, zatímco útvárová adaptace a adaptace pracovního místa vyžaduje převážně informace ústní.

Časový plán orientace i její obsah je vždy závislý na povaze pracovního místa. Časový plán orientace může být sestaven na několik dní, týdnů, ale i měsíců. (Koubek, 2012, s. 199). Tento proces má být pečlivě naplánovaný a prováděný vhodnými metodami adaptace. Plán orientace by neměl vycházet pouze z povahy pracovního místa, ale i z osobnosti nově příchozího pracovníka. Kociánová (2010, s. 131) doplňuje: „*Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů zaměstnání a ještě do šesti měsíců po nástupu je poměrně velké riziko jeho odchodu.*“.

Samotný časový plán procesu orientace může začít již před sepsáním pracovní smlouvy, kdy budoucí nový pracovník může obdržet písemné materiály. Při dalším kroku, již u podpisu pracovní smlouvy, můžeme nového pracovníka informovat opět předáním písemných informací spolu s ústní komunikací s personálním oddělením a přímým nadřízeným. (Koubek, 2012, s. 199). Dále je doporučováno, aby byl nově příchozí pracovník v období od podepsání pracovní smlouvy do doby nástupu na nové pracovní místo v osobním kontaktu se svým novým přímým nadřízeným, a to z důvodu poskytování dalších informací nebo z důvodu pomoci v osobních problémech, jako je například problém s ubytováním.

Při nástupu na nové pracovní místo je nově příchozí zaměstnanec orientován hlavně ústní formou, kdy dochází hlavně k útvárové adaptaci. Nováček je seznámen s kolegy a zapojuje se do pracovních úkolů. (Koubek, 2012, s. 200). V průběhu prvního



týdne od nastoupení na pracovní místo se doporučuje absolvování pohovorů s nadřízeným, při kterých se plánují nováčkovy pracovní úkoly. V tomto období se nově příchozí zaměstnanec učí orientaci ve způsobu práce, zjišťuje, na koho se může obrátit s případnými otázkami týkajícími se výkonu práce, učí se orientovat ve vztazích na pracovišti. Během druhého týdne už pracovník začíná plnit všechny své pracovní povinnosti. V tomto období by měl být nováček kontaktován personálním oddělením, které se zajímá o jeho orientaci na pracovní místo, zda vše probíhá v pořádku. (Koubek, 2012, s. 200). Dále je doporučováno, aby nově příchozího zaměstnance nekontaktovalo pouze personální oddělení, ale i jeho přímý nadřízený, který by se měl věnovat tomuto rozhovoru alespoň jednou. Urban (2007, s. 32) blíže specifikuje požadavky na orientační rozhovor takto: „*Zvláštní pozornost by tyto rozhovory měly věnovat tomu, aby na straně nového zaměstnance neexistovaly nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění týkající se výkonu jeho pozice nebo dalších očekávání ze strany organizace.*“. Zde autor vystihuje důležitost rozhovorů během adaptačního procesu a popisuje hlavní body, které mají být ujasněny.

V průběhu třetího a čtvrtého týdne může nováček absolvovat školení ohledně pracovního chování nebo firemních benefitů. Jestliže má společnost vypracovaný orientační balíček, pak taková školení nejsou potřeba, jelikož všechny informace jsou v něm obsaženy. V této fázi orientace pracovníka se doporučuje formální setkání alespoň jednou týdně s bezprostředním nadřízeným i s personalistou kvůli zhodnocení dosavadní orientace pracovníka, případně možného řešení některých problémů. Dvořáková a kol. (2007, s. 144) uvádí, že: „*Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže.*“. V případě nemožnosti osobních pohovorů s nováčky jsou formuláře k vyhodnocení dobrou variantou, ovšem může zde být problém s jejich validitou. Osobní kontakt se jeví ve většině případů komunikace se zaměstnanci jako lepší.

V období od druhého do pátého měsíce od doby nástupu do zaměstnání jsou nově příchozímu zaměstnanci přidělovány již všechny pracovní úkoly, které se týkají daného pracovního místa. V této době se doporučuje jednou za dva týdny vést formální pohovory s bezprostředním nadřízeným, který se zaměstnancem řeší průběh orientace spolu s problémy, které se mohly vyskytnout. (Koubek, 2012, s. 200). Zaměstnanec tak

není hodnocen pouze formálně, jelikož při setkávání s přímým nadřízeným na pracovišti dochází i k neformálnímu pohovoru, který může přispět k lepší orientaci pracovníka.

Šestým měsícem zaměstnání se proces orientace pracovníka uzavírá, dochází k hodnocení jeho pracovního výkonu a diskutují se plány personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2012, s. 200). Tento návrh časového plánu orientace je možné přizpůsobit potřebám a typu organizace. V literatuře se většinou adaptační časový plán ohraničuje dobou tří měsíců, kdy je vrcholem adaptačního programu zpětněvazebný nebo motivační pohovor. (Urban, 2007, s. 33). Autor bere v úvahu obvyklou tříměsíční zkušební lhůtu, během které by se měla zjistit adaptovanost pracovníka.

Dvořáková a kol. (2007, s. 443) uvádí problém časové adaptace pracovníka v malé firmě následovně: „*V malém podniku jednak převládá sklon podceňovat toto stadium a jeho dopady na fluktuaci, produktivitu a pracovní spokojenost, jednak je jakýkoli program adaptace vnímán jako byrokratické omezování svobody jednání podnikatele.*“. Z toho můžeme usuzovat, že časový plán orientace mají vypracovaný spíše větší společnosti, které více investují finanční prostředky spolu s časem pro vytvoření plánu řízené adaptace, jelikož si uvědomují nutnost udržení pracovníků vzhledem k nákladnému procesu získávání a výběru.

## 7 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Jestliže společnost využívá řízený adaptační proces spolu s časovým plánem orientace pracovníka, má k dispozici mnoho informací, které poskytují příležitost k zhodnocení adaptačního procesu. Mezi zdroje těchto informací tedy patří i stanovený adaptační plán a harmonogram a jejich vyhodnocení na konci adaptačního procesu. Součástí analýzy je i průběžné sledování procesu adaptace, ke které náleží i hodnocení jednotlivých adaptačních kroků. Na závěr adaptace probíhá již zmíněný řízený rozhovor s pracovníkem ke společnému posouzení přínosu adaptačního procesu. Přitom se vytváří i plán dalšího rozvoje.

Dvořáková a kol. (2007, s. 144) uvádí: „*Hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace. Personálnímu útvaru poskytuje informace použitelné ke zdokonalování adaptačního programu.*“. Adaptovanost nového pracovníka hodnotí přímý nadřízený, patron nebo i kolegové. Vyhodnocení adaptovanosti nováčka může být doplněno i jeho vlastními názory na průběh procesu adaptace. (Dvořáková a kol., 2007, s. 144). Právě informace od nastupujícího pracovníka mohou dopomoci zlepšit samotný adaptační proces, jelikož má na celý průběh adaptace s největší pravděpodobností jiný pohled a s odstupem času si může uvědomovat nedostatky či přispět možnostmi zlepšení, a tedy poskytnout kvalitní zpětnou vazbu.

Takzvaný závěrečný pohovor má být prováděn na konci adaptačního procesu. Při něm se zhodnocuje celý proces adaptace nového zaměstnance. Jeho úkolem je rozhodnout, zda se nově příchozí zaměstnanec osvědčil, úspěšně se adaptoval, nebo zda bude lepší převedení pracovníka na jiné pracoviště či jeho propuštění. (Barták, 2007, s. 87). Jestliže je vyhodnocení adaptačního procesu pozitivní, může být nováček převeden mezi kmenové pracovníky.

Sledovaných faktorů je několik, díky kterým je možné posoudit adaptovanost zaměstnance. Jedním z nich je sledování práce zaměstnance podle stanovených kritérií, například zmetkovost výrobků nebo množství vykonané práce. (Rymeš, 1985, s. 70). Dalšími možnými faktory jsou jeho začlenění do kolektivu, jakým způsobem je vnímán jeho výkon u kolegů nebo týmové chování. K tomu je možné využít sociometrickou metodu.

## 8 MOŽNÉ PŘÍČINY A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Konflikt v češtině znamená střetnutí, střet zájmů. Příčiny konfliktů jsou různé, Dvořáková a kol. (2007, s. 159) uvádí, že: „*Nejzávažnější psychogenní zdroje jsou v poruše kvality psychiky aktérů. Ta se projevuje v aktuálním stavu psychické nekondice, hraničící s nemocí, v deformitě sociálního vnímání ..., v charakterově morálním zploštění osobnosti.*“. Tento druh konfliktů tedy vzniká na základě psychické nepohody až narušení osobnosti. Pak tu ale existují i sociogenní zdroje, které Dvořáková a kol. (2007, s. 159) popisuje takto: „*Sociogenní zdroje přináší praxe veškerého sociálního života. Tato specifika produkují jak formální organizace, tak komplementárně existující neformální vztahy, např. vztahy zaměstnanců na konkrétním pracovišti. Pro vzájemný vztah mezi nimi platí trojí možnost: podpora, indiference a nesoulad ...*“. Indiference znamená lhostejnost nebo spíše vzájemné neovlivňování. Pro správnou funkci kolektivu jako takového je však žadáným vztahem podpora.

Mezi zdroje konfliktů, které vznikají na pracovišti, se řadí například konflikty kvůli nedostatečné vzájemné informovanosti jednotlivých organizačních jednotek a pracovníků. (Dvořáková, 2007, s. 159). Nejasně stanové popisy práce spolu se špatně stanovenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Nespravedlivé odměňování zaměstnanců, které není založeno na výkonu a hodnocení práce.

Konflikty jsou spojeny s organizačním klimatem ve společnosti. Organizační klima můžeme definovat jako náladu v rámci organizace i mimo ni, jako starost a dobrou vůli mezi pracovníky. (Mayerová, 2000, s. 154-155). Úroveň organizačního klimatu je ovlivněna hlavně tím, jakým způsobem zaměstnanci hodnotí úroveň vnitřního prostředí společnosti, hlavně se to týká sociálních interakcí, organizačních změn nebo způsobů vedení. Mayerová (2000, s. 155) uvádí, že: „*Organizační klima je charakteristické povahou lidí v organizaci, jejich vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Tyto vztahy jsou určovány interakcí mezi cíli a úkoly, organizační strukturou, procesy řízení, styly vedení a chováním pracovníků.*“. Zde autorka klade na první místo pro příjemné organizační klima pozitivní mezilidské vztahy.

Společnost může pro příjemné organizační klima využít poradenské služby nebo možnosti využití pro zaměstnance služeb psychologa nebo sociálního pracovníka, díky kterým se mohou některé konflikty nebo individuální problémy vyřešit. (Koubek, 2012,

s. 338). To, že někdo osobu s problémem vyslechne, patří k neúčinnějším metodám snížení možnosti vzniku konfliktů. Koubek (2012, s. 338) uvádí, že: „*Jedním z neefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace.*“. Důležité je to, aby zaměstnanci byli včas a vhodným způsobem informováni o věcech, které se jich týkají a které je mohou zajímat. Je důležité, aby organizace brala zaměstnance jako své partnery. A to i prostřednictvím vertikální komunikace, to znamená, aby měli zaměstnanci možnost sdělovat své názory a postřehy vedení organizace, například prostřednictvím přímého nadřízeného. (Koubek, 2012, s. 339). Zapomínat by se však nemělo ani na horizontální komunikaci, která má za úkol předávání informací mezi jednotlivými zaměstnanci, pracovními skupinami a organizačními jednotkami. Dobrá komunikace vede k příznivému organizačnímu klimatu ve společnosti a k pocitu sounáležitosti se společností.

## 9 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ NA INOVACE

Chce-li organizace dobře fungovat a obstát v konkurenčním prostředí, musí dbát i na svůj rozvoj, proto nesmí zapomínat na investování svých zdrojů do inovací. Mayerová (2000, s. 135) uvádí: „*S novými informačními a komunikačními systémy souvisejí inovované pracovní postupy a organizace práce.*“. Pracovníci se musejí stále častěji přizpůsobovat organizačním změnám, inovacím v technologii, změnám ve způsobu práce a komunikace v organizaci. Častorál (2009, s. 174) se o inovacích vyjadřuje následovně: „*Proces inovace není jednoduchý. Přeměňovat být originální myšlenky a nápady do praxe může být velmi obtížné. Nejefektivnější může být inovovat celou oblast podnikání. V tom musí sehrát rozhodující roli podnikatel a jeho management.*“. Inovace jsou náročným procesem změn, na který by měl být připraven jak management firmy, tak jeho zaměstnanci. Tato připravenost se nesmí podceňovat, její součástí je i informovanost, která dokáže zabránit případným konfliktům a nedorozuměním. Barták (2007, s. 131) uvádí důležitost připravenosti lidí na změny: „*Podle toho, jak se lidé ke změně staví, volíme vhodnou strategii, metody a nástroje změny a techniky k překonávání případného odporu.*“. Vzhledem k tomu, že ke každé změně přistupují lidé jinak, tak každá změna potřebuje jiný způsob řešení.

Rymeš (1985, s. 82) popisuje změny v návaznosti na inovace takto: „*Charakteristickým znakem inovačních změn je také to, že víceméně ovlivňují jednotlivá pracoviště a bezprostředně se dotýkají všech pracovníků, jejich pracovních a životních podmínek.*“. Inovace často znamenají potřebu rekvalifikace, změny organizace práce, způsobu hodnocení práce nebo změny pracovních skupin. (Rymeš, 1985, s. 82). Mezi hlavní důsledky inovačních změn ve společnosti patří změny v charakteru práce, změna potřebné kvalifikace nebo změny ve vztazích na pracovišti, které mohou být narušeny v důsledku personálních obměn.

V souvislosti se změnami je doporučováno několik přístupů, které mají napomoci adaptaci a flexibilitě pracovníků. Mayerová (2000, s. 139) uvádí: „*Nejjednodušší a nejčastěji používanou metodou v organizacích je změna jejich vedoucích. Podobné změny jsou však efektivní jen v období přípravy.*“. V tomto případě si musí organizace ujasnit a analyzovat výchozí situaci, zda se jí spíše vyplatí získat nové zaměstnance s jinými znalostmi a dovednostmi, nebo využít své stávající

zaměstnance, které zná a může odhadnout jejich výkon a chování. Organizace své stávající zaměstnance může přeškolit. To ale bohužel někdy není možné v případě, který nastává tehdy, když organizace přistupuje na úplnou změnu výrobního programu. (Mayerová, 2000, s. 140). Odborné práce nahradí modernější technologie a již není možné zaměstnávat dané odborníky. V této situaci se však společnosti snaží nalézt svým zaměstnancům jiné pracovní místo, je-li to možné.

Samotný program pro adaptaci pracovníků na inovace je založen na analýze důležitých informací, které souvisejí s danými inovačními procesy. Rymeš (1985, s. 108) uvádí hlavní čtyři body, díky kterým dochází k ideální adaptaci: „Z hlediska obsahového zaměření program adaptace zahrnuje:

1. dostatečnou informovanost uživatelů;
2. vhodnou odbornou přípravu uživatelů;
3. vytvoření systému morální a materiální stimulace;
4. vytvoření podmínek pro účast uživatelů na zavádění ...“.

Dostatečnou informovaností má na mysli dávat pracovníkům na vědomí změny, které se budou odehrávat v organizaci. Důležitost klade na informování pracovníků o daných cílech a významech stanovených ve změnách. Jedná se o změny v metodách a formách práce, ale i o změny v pracovní skupině. Základním krokem, který má společnost učinit kvůli adaptaci pracovníka při inovaci, je včasné a jasné informování pracovníka o inovaci, která se plánuje, spolu s dobou jejího zavedení. Především musí pracovníka informovat o charakteru dané práce. Informace mohou být poskytovány různými cestami. Obecné informace mohou být zprostředkovávány firemními vývěskami, firemními časopisy nebo i intranetem. (Rymeš, 1985, s. 108). Včasné informování pracovníků přináší nesporné výhody, a to například předcházení fámám a zkresleným představám, které mohou vést k obavám, a tím pádem zhoršují klima ve společnosti. Zprostředkování informací, které se týkají zásadních důvodů a cílů inovací, je vhodné provádět setkáními s odborníky na danou problematiku. Hlavní podíl na informovanosti pracovníků ohledně inovací mají na starosti přímí nadřízení a odborníci, kteří se daným inovacím věnují. (Rymeš, 1985, s. 109). Zde přímý nadřízený informuje o změnách pracovní skupiny. Mezi další způsob informování, který ukazuje nové metody práce v praxi, jsou instruktážní filmy.

Druhým krokem adaptačního programu je odborná příprava zaměstnanců. Tento bod je zásadní pro osvojení si nových pracovních postupů. V této situaci je důležité stanovení profesních a kvalifikačních požadavků v návaznosti na inovace. Týká se to i stávajících pracovníků, složení pracovních skupin podle kvalifikace. Dále se jedná o vytvoření plánu pro složení pracovního týmu. (Rymeš, 1985, s. 109). V této části, vytváření adaptačního plánu, se musí vycházet z dobré znalosti současného stavu. Potřebnou znalostí disponují přímí nadřízení, kteří jsou s pracovním kolektivem v neustálém kontaktu. Při vytváření plánu se však mohou využívat i externí odborníci nebo specializované agentury. Výsledkem analýzy kvalifikací současných zaměstnanců je plán, který stanoví potřebnou přípravu stávajících pracovníků i přípravu a začlenění nových zaměstnanců. Jestliže stávající pracovníci mají zájem v organizaci zůstat i přes nastávající inovace, promítne se to v plánech osobního rozvoje. Urban (2013, s. 44) charakterizuje plán individuálního rozvoje takto: „... *obsahuje i nástroje, které by dosažení rozvojových cílů měly umožnit. Příkladem těchto nástrojů může být zařazení zaměstnance do týmu řešícího určitý problém, přiřazení ke zkušenému zaměstnanci, zadání širších pracovních úkolů, účast ve formalizovaném tréninku apod.*“. Plán osobního rozvoje pracovníka tedy obsahuje postupy a cíle, na kterých se dohodl zaměstnanec spolu se zaměstnavatelem. Mají za úkol motivovat pracovníka a podpořit psychologickou smlouvu, která mezi nimi (v tomto případě již dříve) vznikla. Tento osobní plán rozvoje se netýká pouze řadových zaměstnanců, ale i jejich přímých nadřízených, kteří se inovacím musejí také přizpůsobit.

Dalším bodem programu adaptace pracovníků na zavádění inovací je využívání účelných morálních a materiálních stimulů. (Rymeš, 1985, s. 110). Odborná připravenost je klíčovým předpokladem pro úspěšné zvládnutí inovací, avšak neobejde se bez motivace. Rymeš (1985, s. 110) definuje motivační připravenost, kterou označuje i jako motivační ladění: „... „*motivační ladění*“ *pracovního kolektivu je výsledkem celé řady vlivů, jež se podílejí na celkové ochotě realizovat inovační záměr; vede k usnadnění nebo znesnadnění přijímání změn.*“. Jedná se o atmosféru, která je vlná a podporuje tvůrčí přístup pracovníků. (Rymeš, 1985, s. 110). Pracovní klima poskytující pocity důvěry, umožňující bezproblémové šíření informací, kde pracovníci spíše participují a pracují více samostatně bez nutnosti neustálého dohlížení. Co se týká stimulů, jedná se o snahu vybudovat prostředek podpory, a to způsobem iniciativy



v řešení problémů a úkolů. (Rymeš, 1985, s. 111). Následně je třeba tuto iniciativu u aktivních zaměstnanců kladně ohodnotit na rozdíl od pracovníků, kteří se staví k inovacím negativně.

Závěrečným krokem u adaptace pracovníků je jejich spoluúčast. Hlavním smyslem účasti pracovníků na inovaci je to, že zaměstnanci, kteří se sami účastní na jejich přípravě, posléze změny nesou lépe. (Rymeš, 1985, s. 111). Tato spoluúčast pracovníků na inovačních změnách jim zajišťuje příležitost se k nim vyjádřit. Takováto součinnost při zavádění inovací má i motivační charakter. Tento přístup však klade nemalé nároky na všechny vedoucí pracovníky při komunikaci a spolupráci se zaměstnanci i s ostatními útvary.

## 10 ADAPTACE PŘI ZMĚNĚ PRACOVNÍ POZICE

Hovoříme-li o adaptaci pracovníka při změně pracovní pozice, jde o interní mobilitu pracovníků. Tato situace nastává při povýšení nebo zařazení na jinou práci (jiné pracoviště), může se jednat o přeřazení pracovníka na nižší funkci, souhlasí-li ovšem s tímto transferem daný pracovník. Proces interní mobility zaměstnanců Koubek (2012, s. 238) charakterizuje takto: „*V procesu soustavného sladování profilu pracovníků s profilem pracovních míst, v procesu soustavného hledání možností zlepšování pracovního výkonu a optimálního využívání pracovníků se při rozmisťování pracovníků uplatňují některé důležité personální aktivity.*“. Jedná se tedy o plánovaný proces, kterému by personální oddělení mělo věnovat velkou pozornost. Týká se nového pojetí personálního managementu, kdy nejsou pouze hledáni zaměstnanci na daná pracovní místa, ale pracovní místa jsou uzpůsobována osobnosti pracovníka.

Prvním případem interní mobility je povýšení. Dvořáková a kol. (2007, s. 145) uvádí, že: „*Smyslem povýšení je lépe využít potenciál zaměstnanců, motivovat k práci a při politice obsazování vedoucích funkcí z vnitřních zdrojů stabilizovat zaměstnance.*“. Povýšení je zároveň formou odměny pro zaměstnance, kterému společnost dává najevo, že dokáže ocenit jeho pracovní schopnosti, zkušenosti a stabilní pracovní výkon. Samotné povýšení se pojí i s vyšší mzdou a vyšším postavením v organizační struktuře. Povýšení probíhá dvojím způsobem, Koubek (2012, s. 239) uvádí, že: „*K povýšení může dojít buď na základě přímého rozhodnutí příslušných míst organizace (direktivní či administrativní způsob povýšení), nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům v organizaci a následného běžného výběrového řízení.*“. Povýšení na základě přímého rozhodnutí je nenákladné a rychlé řešení obsazení pracovní pozice. Rozhodnutí se zakládá na dlouhodobém pozorování pracovního výkonu a schopností pracovníka. Tato varianta je doporučována spíše jen pro menší podniky. U velkých organizací je tento způsob vhodný pouze v případě výběru z omezeného množství kandidátů. (Dvořáková a kol., 2007, s. 145). Povýšení na základě interního výběrového řízení dává zaměstnancům příležitost přihlásit se k výběrovému řízení na základě vnitropodnikové inzerce. Tento způsob dává pracovníkům pocit větší průhlednosti a může zaměstnance více motivovat.

Povyšování pracovníků se pojí se systémem rozvoje zaměstnanců. Jedná se o komplexní personální činnost, která v sobě zahrnuje širokou škálu personálních činností od analýz pracovních míst po rozmisťování pracovníků. (Dvořáková a kol., 2007, s. 305). Zaměstnavatel musí k úspěšnému systému rozvoje zaměstnanců zajistit takové podmínky k učení a rozvoji, aby zároveň zaměstnance motivovaly. Zároveň ale pracovník musí přebírat zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Systém rozvoje zaměstnanců úzce souvisí i se systematickou přípravou manažerů a manažerských rezerv. Rozvoj zaměstnanců se dotýká i následnictví, a tedy i personálních rezerv. Personální rezervy a následnictví je dlouhodobějšího charakteru. (Horník 2007, s. 104). Program personálních rezerv a plán následnictví obsahuje vzdělávací a rozvojové aktivity. Plán nástupnictví by měl obsahovat zásady, avšak ty nemusí vždy platit, zvláště ne u malých a středních firem, kde plán nástupnictví probíhá spíše samovolně. Tyto zásady popisuje Horník (2007, s. 104) takto: *„Je vhodné při plánech nástupnictví dbát tří zásad.*

- *Každý manažer má mít svého nástupce.*
- *Vhodným počtem nástupců jsou dva až tři.*
- *Každý nástupce (personální rezerva) je připravován na více než jednu konkrétní pozici – spíše na skupinu pozic.“*

Plánování následnictví má za úkol stabilizovat a zajistit rozvoj pracovníků z vnitřních zdrojů, kteří mají pro společnost potenciál, a tak jimi v průběhu času obsazovat manažerské funkce. (Dvořáková a kol., 2007, s. 126). Různé organizace vnímají plány následnictví různě. Dva hlavní typy následnictví jsou program následnictví na zajištění zaměstnanců pro vysoké manažerské funkce a udržování si v organizaci dostatečného množství talentů.

Transfer pracovníka na jinou práci nebo na jiné pracoviště znamená, že pracovník je v rámci organizace přesunut na jiné pracovní místo. (Koubek, 2012, s. 239). Toto pracovní místo má podobný obsah práce a je ve stejné hierarchii pracovních funkcí organizace. Transfer pracovníka poskytuje příležitost pro rozvíjení jeho pracovních dovedností a schopností. (Dvořáková a kol., 2007, s. 145). Důvodem pro transfer pracovníka může být i inovace ve výrobě nebo nespokojenost pracovníka se současnou pracovní pozicí.

## 11 METODY ADAPTACE NA PRACOVIŠTI

Níže zmíněné metody adaptace na pracovišti se běžně užívají i při vzdělávání pracovníků na pracovišti, tudíž jsou vhodné i při adaptačním procesu. Tyto metody vzdělání jsou soustředěné na získání potřebných dovedností a nabytí požadovaného pracovního jednání. (Dvořáková a kol., 2007, s. 298). Společným znakem těchto metod je individuální přístup ke vzdělávanému pracovníkovi, kdy školitel neignoruje jedinečnost osobnosti vzdělávaného.

Dvořáková a kol. (2007, s. 299) uvádí, že: „Školitel v těchto případech vystupuje jako představitel zaměstnavatele a jeho chování a přístup může ovlivnit nejen vztah školeného zaměstnance k němu samotnému, ale i k celé organizaci.“. Právě proto je potřeba, aby školitel byl pečlivě vybírán a dostatečně připraven.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 111) uvádí, že: „K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Jedním z východisek je i zaběhnutý styl a kultura učení.“. Autoři dále doporučují zohledňovat nejen potřeby společnosti. Podnik by měl brát v úvahu i jedinečnost vzdělávaných, jelikož každá osoba dává přednost jinému učebnímu stylu. Vzhledem k velkému množství metod vzdělávání má společnost více možností při jejich výběru. Proto je potřeba si jednotlivé metody zhodnotit a vybrat na základě optimalizace pro dané prostředí.

Níže zmíněné metody vzdělávání/adaptace jistě nejsou jedinými možnými metodami, které se mohou při adaptaci pracovníka využívat. Zde jsou vybrány a specifikovány ty, které poskytují širší možnost využití při adaptování pracovníků na různé pracovní pozice. Všechny níže zmíněné metody adaptování/vzdělávání jsou v odborné literatuře označovány jako takzvané metody on the job, kdy se jedná o metody vzdělávání, které probíhá na pracovišti v průběhu práce zaměstnance.

## 11.1 Koučování a mentoring

Jako jedna z možností řízené adaptace nejen nového zaměstnance je varianta přidělení patrona, který se označuje také jako kouč. Dvořáková a kol. (2007, s. 144) uvádí, že: *„Člen pracovní skupiny se může stát „patronem“ (koučem) nového zaměstnance, tzn. že ho zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích.“*. Autorka uvádí, že v případě, kdy se jedná o klíčového pracovníka, pomáhá mu patron i při zpracování individuálního plánu adaptace.

Patron má především pomáhat nově příchozím zaměstnancům absolvovat úspěšně adaptaci. Má za úkol ulehčit nováčkovi zvládnutí, pochopení a využití jeho znalostí, dovedností, a zároveň ho proaktivně motivovat. Dalším úkolem patrona je odstranit možné překážky při adaptaci pracovníka a dodat mu sebevědomí a důvěru ve vlastní schopnosti. (Barták, 2007, s. 65). Patron dále tvoří partnerské prostředí, dává pozor na adaptaci a snaží se dodržet stanovené adaptační cíle.

Další podmínky úspěšné adaptace za přítomnosti patrona uvádí Barták (2007, s. 67): *„Má-li se adaptace podařit, musí patron především umět s nováčky komunikovat, pochopit je a podporovat všechno, co může posílit kvalitu vzájemného porozumění. To je základní předpoklad formování nezávislosti nováčků nejen jako objektů, ale zároveň i aktivních subjektů adaptace ... společně věci řešit s vědomím, že dobře sehraný tým může dosahovat lepších výsledků než sebeosvícenější jednotlivci.“*. Autor uvádí jako jeden z hlavních faktorů kvalitního patrona schopnost empatie, která se popisuje jako schopnost člověka vcítit se do druhých. Když patron dokáže nováčka ujistit, že je kladně přijímán, má lepší podmínky pro potřebnou pomoc v adaptačním procesu. Patron by měl disponovat schopností vcítit se do situace nováčka, porozumět, proč nastoupil právě do dané společnosti, jaká je jeho motivace, ale i očekávání a obavy.

Možných forem koučování je několik. Individuální koučování má za úkol zlepšení výkonu nebo změny chování u jednotlivců. Skupinové koučování má za cíl zvýšení výkonu a posílení spolupráce pracovního týmu. (Urban, 2007, s. 110).

Koubek (2012, s. 267) uvádí, že nevýhody koučování jsou: *„Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.“*

Naopak mezi výhody koučování patří, že vzdělávaný pracovník (nově příchozí zaměstnanec) je pravidelně informován o hodnocení své práce. Koučování poskytuje

oboustrannou spolupráci, zlepšuje komunikaci mezi patronem a nováčkem. Další výhodou je, že umožňuje diskuzi pro stanovení cílů pracovní kariéry zaměstnance. (Koubek, 2012, s. 267).

Mentoring je určitým způsobem podobný koučování, rozdílem je to, že si školený sám vybírá svého mentora, osobu, která se stane jeho rádcem. (Koubek, 2012, s. 267). Tento výběr musí být oboustranný. Mentor není pouze osobou, která radí kolegovi jak pracovat, ale je i osobou, která poskytuje podporu a stává se pro školeného partnerem, který poskytuje školenému postupný vývoj a nabývání znalostí a dovedností. Někteří autoři uvádí, že mentoring můžeme chápat jako jednu z variant individuálního koučování. (Tureckiová, 2004, s. 104). V mentoringu je osoba, která se vzdělává, nazývána mentee. Dvořáková (2007, s. 300) uvádí, že: „... jejich vztah je méně formální než u coachingu a obsah vzdělávání se více orientuje na rozšiřování potenciálu školeného. Školitel se často stává rádcem i v mimopracovní oblasti.“. Mentoring tedy klade vysoké nároky na samotného mentora, a nejde jen o nároky časové.

Mezi nevýhody mentoringu se uvádí problematika již zmíněného blízkého vztahu mezi mentorem a školeným. Tento blízký vztah se může jevit až jako neprofesionální, a proto není například vhodnou metodou v případě, kdy se jedná o pracovníky opačného pohlaví. (Koubek, 2012, s. 268). Jako další nevýhoda se uvádí nepřilíš vhodně vybraný mentor, kdy se zaměstnanec může rozhodnout pro osobu mentora ne kvůli jeho profesním kvalitám, a tedy i samotnému záměru mentoringu, ale kvůli využití jeho možností například při svém profesním růstu. Existuje zde i riziko výběru nepřilíš aktivního mentora.

Jako výhoda je uváděno ono rozhodnutí zaměstnance o volbě svého mentora, kdy dochází k iniciativě pracovníka, a tedy možnosti zásadního ovlivnění svého pracovního rozvoje.

## 11.2 Asistování

Asistování je způsob vzdělávání a získávání pracovních zkušeností, který je založen na principu práce s profesně zkušenějším kolegou. Dvořáková a kol. (2007, s. 299) uvádí, že: „*Školený je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí pracovním postupům a pracovnímu jednání.*“. Postupem času přitom školený nabývá více zkušeností, díky kterým posléze získává i v plnění úkolů větší míru samostatnosti až do doby, kdy může úkoly plnit zcela samostatně. Důvodem využití této metody vzdělávání může být i následnictví pracovního místa, takzvané stínování. (Tureckiová, 2004, s. 104).

Možnosti využití asistování s ohledem na pracovní pozici uvádí Koubek (2012, s. 268): „*Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.*“. Asistování je tedy značně flexibilní způsob adaptace, ale i vzdělávání zaměstnanců. Právě flexibilita spolu s neustálým působením zkušeného kolegy se může řadit mezi výhody této metody. (Koubek, 2012, s. 268). Další výhodou je bezesporu i to, že školený poznává praktickou stránku pracovní činnosti. Mezi výhody asistování patří i bezprostřední zpětná vazba asistující osobě od zkušeného pracovníka.

Nevýhodou této metody však je to, že se školený může naučit i ne příliš vhodné postupy práce, které mohou vzniknout z asistování pouze jedné osobě. Školená osoba nemusí hledat nové způsoby výkonu práce a pouze se spokojí s „napodobováním“ pracovního výkonu svého kolegy. (Koubek, 2012, s. 268). Asistování lze využít i v případě nástupnictví, kdy nově příchozí pracovník (školený) nahrazuje zaměstnance, který odchází z organizace.

## 11.3 Instruktaž při výkonu práce a rotace práce

Dvořáková a kol. (2007, s. 299) popisuje instruktaž takto: „*Jedná se o nejjednodušší způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na určité práci, zpravidla jen jednodušší pracovní operace a úkony.*“. Instruktaž spočívá

v napodobování, ale i pozorování pracovních úkonů, které vykonávají zkušení pracovníci. Pracovník, který se zacvičuje, si pracovní postup osvojuje při plnění svých pracovních úkolů.

Mezi nevýhody se řadí nepříliš široké spektrum využití této metody, jelikož je spíše vhodná při zaškolování pro dílčí pracovní úkoly. (Koubek, 2007, s. 267). Další nevýhodou je i to, že se jedná o krátkodobou metodu vzdělávání, kterou musí školený pracovník absolvovat pod tísní pracovních úkolů. To, že se jedná o krátkodobou metodu, je zároveň i výhodou, jelikož rychlý zácvik šetří náklady a pracovník si může v krátkém čase ověřit nově nabyté poznatky. Lueger (2005, s. 466) uvádí další výhodu instruktáže: *„Tato metoda navazuje bezprostředně na provádění úkolů a nemá náročné předpoklady ve vztahu ke kladným učebním zkušenostem.“*. Autoři poukazují na to, že instruktáž patří mezi metody zaškolování pracovníků, které nejsou náročné na znalosti pracovníka.

Rotaci práce vysvětluje Koubek (2012, s. 269), která často bývá označována jako cross training: *„... je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích).“*.

Rotace práce, taktéž nazývána střídání pracovních úkolů, je vhodnou metodou při výcviku vedoucích zaměstnanců, ale i při zaškolování čerstvých absolventů škol. (Koubek, 2012, s. 269).

Horník (2007, s. 104) uvádí: *„Ovšem daleko větší efekt mohou přinést pracovníkovi a organizaci, jestliže proběhnou ve fázi plně rozvinuté kariéry.“*. Zde autor přikládá větší důležitost rotaci práce již pro zaškoleného, adaptovaného pracovníka. Dále uvádí, že by rotace práce měla probíhat na místech, která označuje jako „procesní sousedství“, tedy na oddělení a ve funkcích, které souvisejí. Rotaci práce může být i stáž.

Dvořáková a kol. (2007, s. 299) uvádí, že: *„U této metody rozeznáváme její dvě formy, a to horizontální rotaci práce, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, a vertikální rotaci práce, znamenající přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení.“*. Dále autorka uvádí, že rotace práce se využívá při vzdělávání pracovníků v procesních týmech, kdy je důležité, aby se pracovníci týmu mohli



vzájemně v pracovních úkolech zastupovat. Pracovník tedy získává nové pracovní zkušenosti v novém pracovním kolektivu, v jiném pracovním prostředí.

Mezi nevýhody rotace práce se řadí větší náročnost její organizace, ale i riziko nezvládnutí pracovních úkonů při příliš častém střídání pracovních úkolů. (Dvořáková a kol., 2007, s. 299). Koubek (2012, s. 269) jako další nevýhodu rotace práce uvádí: „*Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (...) uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.*“. Dvořáková a kol. (2007, s. 299) oproti tomu uvádí výhody rotace práce: „*Hlavní výhodou rotace práce je růst flexibility zaměstnance a získání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech.*“. Flexibilitu nezískávají pouze samotní pracovníci, ale díky nim i sama organizace.

## 12 CÍLE PRŮZKUMU A NASTAVENÍ HYPOTÉZ

Praktická část je zaměřena na nově příchozí zaměstnance a jejich vnímání adaptačního procesu, i na jejich zkušenosti s ním spojenými. Praktická část se snaží za pomoci dotazníkového šetření ověřit, zda se zaměstnanci u svých zaměstnavatelů setkávají spíše se snahou adaptační proces řídit, a tak i své zaměstnance stabilizovat, nebo zda zaměstnavatelé tuto oblast spíše podceňují a nevěnují jí potřebnou pozornost.

Hlavním cílem práce bylo analyzování praktické zkušenosti zaměstnanců s adaptačním procesem. Následuje zhodnocení a porovnání s doporučeními a popisem obecně vnímaného správného průběhu adaptace, který je popisován v odborné literatuře.

Informace od respondentů byly zjišťovány formou dotazníku, který byl určen pro zaměstnance různých firem, nikoliv pouze pro pracovníky určitých společností. Otázky byly sestaveny za účelem zjištění, jakým způsobem byli respondenti adaptováni na své pracovní místo a pracovní kolektiv. Zda získali při nástupu na nové pracovní místo adaptační balíček. Jakou metodou adaptace/vzdělávání jsou pracovníci adaptováni a kdo vedl jejich adaptaci. Jestli pracovníci mají nastavený individuální adaptační plán a zda po adaptaci proběhl hodnotící pohovor.

Na začátku práce byly stanoveny základní tři hypotézy:

1. Metodou asistování je adaptováno nejméně 80 % respondentů.
2. Při nástupu na nové pracovní místo má alespoň 20 % respondentů k dispozici takzvaný adaptační balíček.
3. Na konci adaptace 40 % respondentů absolvuje hodnotící pohovor.

Na základě stanovení těchto tří hypotéz vznikly dílčí otázky a úvahy. Kdo vedl adaptaci nově příchozího zaměstnance. Jak respondenti vnímali poskytovanou oporu v průběhu adaptačního procesu a zda získali pocit dostatečné informovanosti. Zda věk respondentů, jejich nejvyšší dosažené vzdělání nebo pracovní pozice měly vliv na průběh a dobu adaptačního procesu. Jestli věk pracovníků ovlivňuje vyšší konfliktnost v pracovním kolektivu. Zda a komu byl nastavován individuální adaptační plán. Jestli mělo obdržení adaptačního balíčku vliv na hodnocení plnění psychologické smlouvy.

## 13 METODIKA PRŮZKUMU

Sběr dat pro dotazníkové šetření proběhl v prosinci a lednu na přelomu roku 2013 a 2014. V průběhu těchto dvou měsíců byli požádáni respondenti o vyplnění dotazníku s názvem Adaptační proces.

Dotazník byl vyvěšen na internetu v aplikaci Disk Google, takže k vyplnění dotazníku byl potřeba pouze přístup k internetu. Díky využití této aplikace proběhl sběr dat v relativně krátkém časovém období. Na začátku dotazníkového šetření byla zkoušena i metoda získávání dat za pomoci tištěného dotazníku, ale vzhledem k malému zájmu a navrácení pouze deseti vyplněných dotazníků byla většina výsledků získána prostřednictvím internetu.

Celkem bylo získáno 157 respondentů. Nespornou výhodou využití aplikace Disk Google a vyvěšení na internetu je širší a objektivnější vzorek respondentů, ale i nemožnost odeslání nevalidních údajů. Proto žádný dotazník nemusel být vyřazen z důvodu nevalidity. I deset výše zmíněných tištěných dotazníků bylo vyplněno správně, a mohly tedy být zařazeny do průzkumu. K získání většího počtu respondentů byla využita možnost zveřejnění URL odkazu s dotazníkem na sociální síti a forma přeposílání odkazu za pomoci emailu.

Na samotném začátku dotazníku byl uveden důvod sestavení dotazníku spolu s prosbou o jeho vyplnění. Dotazník byl anonymní, respondenti zodpověděli otázku na své pohlaví, věkovou kategorii, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení a typ pracovně-právního vztahu. Ostatní otázky byly soustředěny pouze na téma adaptačního procesu.

Dotazník byl sestaven z patnácti otázek, které bylo k řádnému odeslání nutno vyplnit, další dvě otázky byly doplňující - v závislosti na předchozí odpovědi respondenta. Výše zmíněné povinné otázky k vyplnění byly uzavřeného typu, přičemž u jedné otázky byla nutnost vybrat si z uvedené škály jednu hodnotu a zbývající dvě otázky byly otevřené, protože v nich respondent blíže specifikoval svoji předchozí odpověď. Pro lepší pochopení dotazníku a následné správné vyplnění byly tři otázky specifikovány upřesněním a vysvětlením některých pojmů, u kterých by respondenti mohli mít obtíže s porozuměním, vzhledem k jejich ne příliš častému využívání.

## 14 ANALÝZA ŠETŘENÍ

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 157 respondentů, z toho 81 žen a 76 mužů. Do šetření byl tedy zahrnut z tohoto pohledu vyvážený vzorek respondentů. V žádné ze sledovaných závislostí se nijak výrazně vliv pohlaví neprojevoval, proto není dále v práci rozčlenění podle pohlaví uváděno.

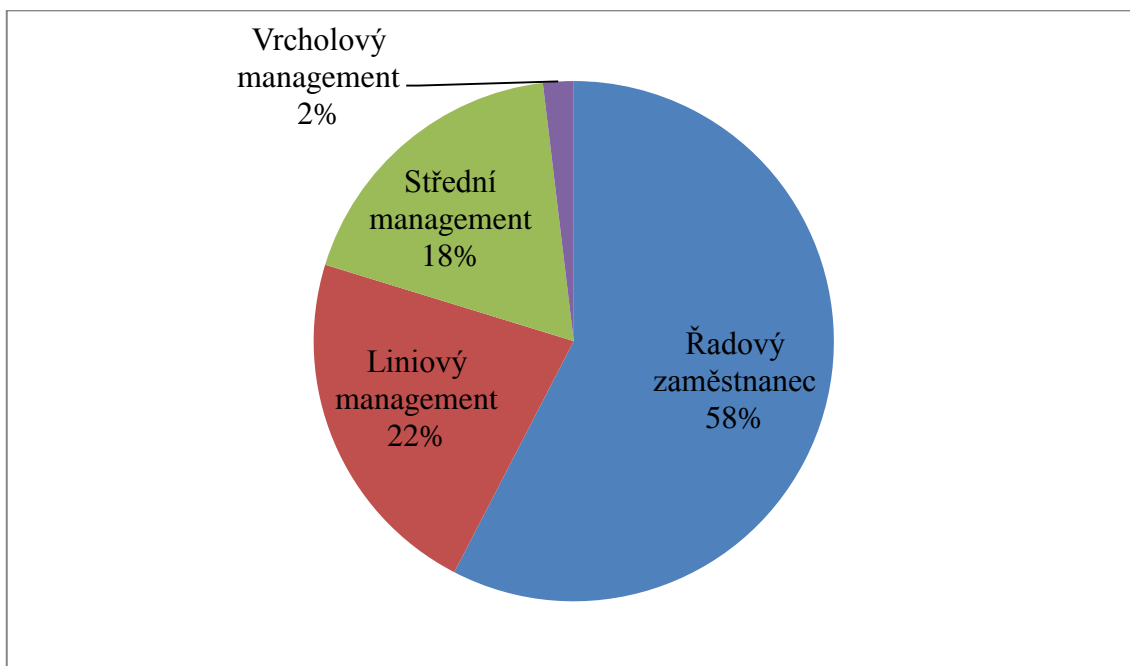
Respondenti svůj věk zařazovali do čtyř skupin:

- do 25 let, tato věková skupina byla nejpočetnější, respondentů v této věkové skupině bylo 58 (tj. 37 %),
- 26 – 40 let, tato věková skupina byla druhá nejpočetnější, v této věkové skupině odpovídalo respondentů 50 (tj. 32 %),
- 41 – 60 let v této věkové skupině odpovídalo 47 respondentů (tj. 30 %),
- 61 a více let, tato věková skupina měla nejméně respondentů - 2 (tj. 1 %).

Ohledně pracovně-právního vztahu měli respondenti k dispozici pět kategorií. Nejvíce respondentů, celkem 115 (tj. 73 %), uvedlo jako odpověď práci na plný úvazek. Další možností byla odpověď práce na částečný úvazek, tak odpovědělo 9 respondentů (tj. 6 %). Dohodu o provedení práce uvedlo 15 (tj. 10 %). Nejméně respondentů vybralo odpověď dohoda o pracovní činnosti - pouze 5 respondentů (tj. 3 %). Poslední možností byla osoba samostatně výdělečně činná, takto odpovědělo 13 respondentů (tj. 8 %).

Další otázka se týkala pracovní pozice respondentů, zde byly k dispozici čtyři kategorie, viz graf 1 (v grafu jsou absolutní čísla převedená na procenta). Nejvíce respondentů uvedlo pozici řadového zaměstnance (91). Pozici liniového managementu uvedlo 35 respondentů, pozici středního managementu 29 respondentů. Poslední skupinou byla pozice vrcholového managementu, na které pracovali 3 respondenti. Skupina respondentů odpovídala rozložení jednotlivých pozic ve společnosti.

Graf 1: Pracovní pozice respondentů



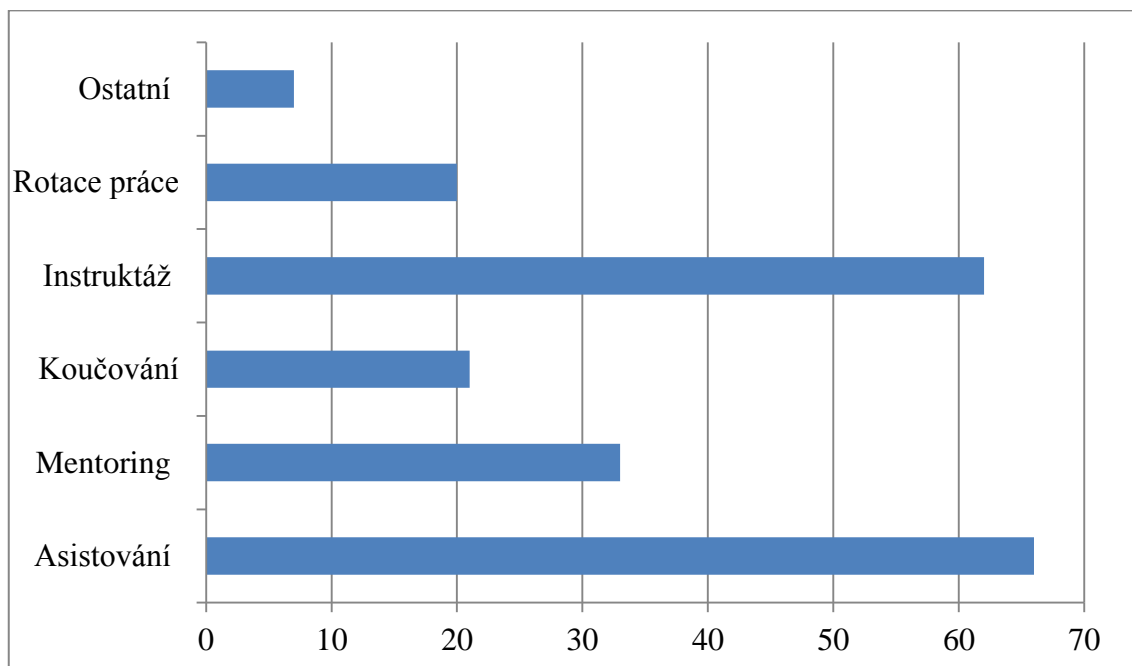
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci zjišťování nejvyššího dosaženého vzdělání měli respondenti k dispozici pět možností odpovědi. Nejméně respondentů mělo ukončenou základní školu, celkem 2 (tj. 1 %). Střední školu bez maturity uvedlo celkem 18 respondentů (tj. 11 %). Nejvíce respondentů, vybralo odpověď střední škola s maturitou, zde odpovídalo 74 respondentů (tj. 47 %). Další varianta, která byla k dispozici, je vyšší odborná škola, takto odpovědělo celkem 26 respondentů (tj. 16 %). Poslední možností odpovědi byla vysoká škola, tu vybralo celkem 38 respondentů (tj. 24 %).

## 14.1 Metody adaptování

V dotazníku měli respondenti na výběr ze šesti možností, přičemž měli možnost vybrat více metod adaptování současně. Nejvíce uváděli metodu asistování, kterou označilo celkem 66 respondentů. Jako druhou nejčastěji používanou metodu adaptování respondenti uvedli instruktáž. Touto metodou bylo adaptováno 62 respondentů (viz graf 2).

Graf 2: Metoda adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Do kategorie ostatní respondenti uváděli externí kurzy, outdoorové aktivity, přednášku či pozorování. Někteří respondenti do této kategorie uvedli i zkušenost s tím, že žádnou metodu adaptování neabsolvovali. Jeden respondent z této skupiny uvedl, že nemohl být adaptován vůbec, jelikož jeho pozice vznikla nově zároveň při nástupu na pracovní místo.

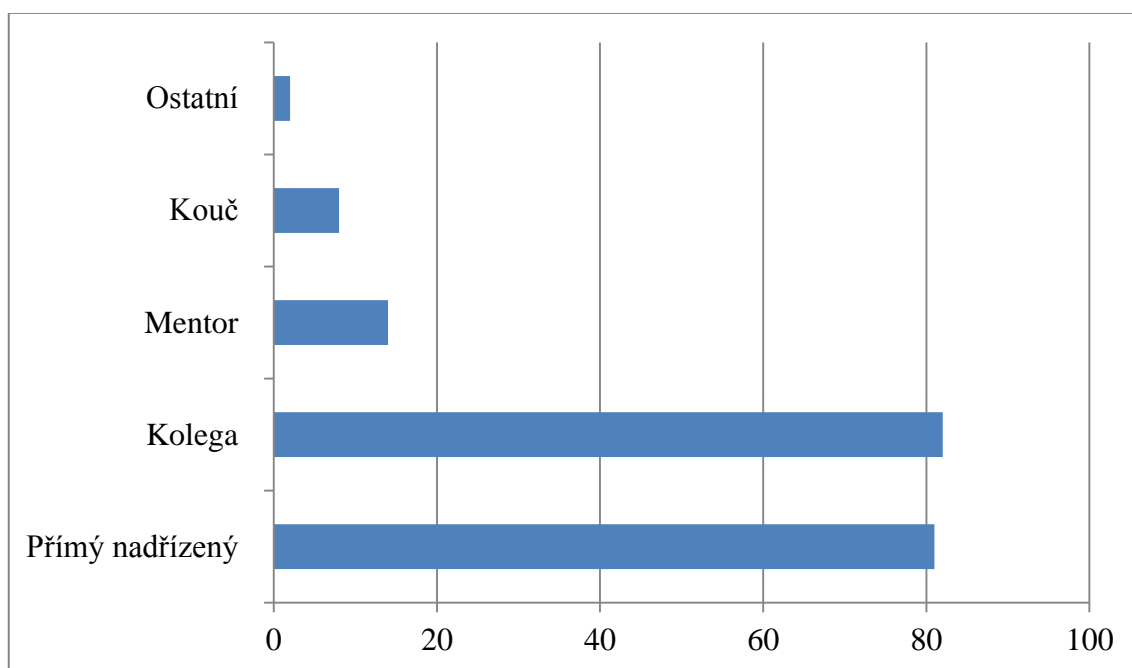
Metodu asistování, která byla nejčastěji uvedena, velmi často respondenti spojovali i s jinými metodami adaptace. Nejčastěji spojovanými metodami je asistování spolu s instruktáží, kterou uvedlo 9 respondentů. Druhou nejčastější kombinací metod je spojení asistování s mentoringem, kterou uvedlo 5 respondentů.

## 14.2 Patron nově příchozího

V otázce, kdo vedl u nově příchozího pracovníka adaptaci, vybírali respondenti z pěti odpovědí (viz graf 3). Měli možnost vybrat i více variant. Pátou možnou odpovědí byla kategorie ostatní, v které měl respondent možnost uvést osobu, která jeho adaptaci vedla, a to z důvodu možných odlišností v označeních a názvech.

Nejvíce respondentů (82) označilo jako osobu, která vedla jejich adaptaci, kolegu. Pouze o jednoho respondenta méně, tedy 81, uvedlo přímého nadřízeného. Teprve potom následuje mentor a kouč. Pouze dva respondenti vybrali odpověď ostatní. Jeden z nich uvedl, že ho adaptoval ten pracovník, který měl zrovna čas. Další respondent uvedl kromě výše zmíněných kategorií i majitele společnosti.

Graf 3: Kdo vedl adaptaci nově příchozího



Zdroj: vlastní zpracování

Je poměrně zajímavé, že ačkoliv v dnešních dnech dochází k značné popularizaci a rozvoji koučování, v dotazníkovém šetření se tento způsob adaptace dostal pouze na čtvrté místo.

### 14.3 Opora během adaptace a dostatečné informace

S výše uvedenou otázkou, tedy s tím, kdo vedl adaptaci respondenta, do značné míry souvisela i další otázka z dotazníkového šetření, a to dotaz, zda měli respondenti v případě obtíží možnost se na někoho obrátit. Tato otázka byla uzavřená. Respondenti měli možnost vybrat ze dvou odpovědí, buď ano, nebo ne.

V případě obtíží se měli možnost na někoho obrátit 142 respondenti. Zbylých 15 respondentů uvedlo, že tuto možnost neměli. Na základě získaných informací nebyla zjištěna žádná závislost na některém ze sledovaných parametrů. Těchto 15 respondentů bylo v odlišných věkových kategoriích, ale i v odlišných pracovních pozicích. Metody adaptace byly také odlišné, i když velmi nepatrně převládala metoda asistování, která však byla nejčastěji uváděnou metodou v dotazníkovém šetření vůbec. Důvod nelze vidět ani v osobě patrona, neboť u sedmi z těchto 15 respondentů vedl adaptaci přímý nadřízený a u šesti z nich kolega. U zbývajících dvou respondentů to byl mentor nebo kouč. Z toho se dá usuzovat, že problém s nemožností se na někoho obrátit spíše vychází z pracovního prostředí, tedy pracovní atmosféry, nebo snad z povahy práce.

Otázka, zda respondenti měli během adaptačního procesu dostatečné množství informací, byla uzavřená, respondenti vybírali ze dvou odpovědí, buď ano, nebo ne. Většina respondentů (135) se vyjádřila kladně, tedy že měli dostatečné množství informací při procesu adaptace. Zbylých 22 respondentů je nemělo.

V případě, že respondent odpovídal záporně, byl požádán o stručný popis informací, které mu scházely. Všichni tito respondenti se shodují na tom, že nebyli dostatečně, jestli vůbec, informováni o procesech v dané společnosti. Jejich shoda spočívá v tom, že nebyli dostatečně informováni o pracovních procesech a organizační struktuře. Nebyli dostatečně informováni o své odpovědnosti a povinnostech. Jeden z těchto respondentů navíc uvádí skutečnost, že mu poskytoval informace jeho kolega, jehož informace nebyly vždy objektivní, objektivní ale spíše většinou značně zkreslené a neúplné.

U této otázky vznikla myšlenka, zda spolu souvisí nedostatečná informovanost u nového pracovníka s osobou, která vede jeho adaptaci. U 13 respondentů, kteří odpověděli na otázku ohledně informovanosti záporně, vedl jejich adaptaci přímý nadřízený. U osmi z těchto respondentů jejich adaptaci vedl kolega. U zbývajících respondentů, vedla jeho adaptaci, a tedy zaučování ta osoba, která měla zrovna čas. Jestliže zhodnotíme skutečnost, že přímý nadřízený a kolega jakožto osoby, které vedly adaptaci nově příchozího pracovníka, byly zastoupeny u respondentů téměř shodně (viz graf 3) a že rozdíl mezi počtem nedostatečně informovaných respondentů vedených nadřízeným a kolegovou není příliš velký, není tedy především při jejich relativně

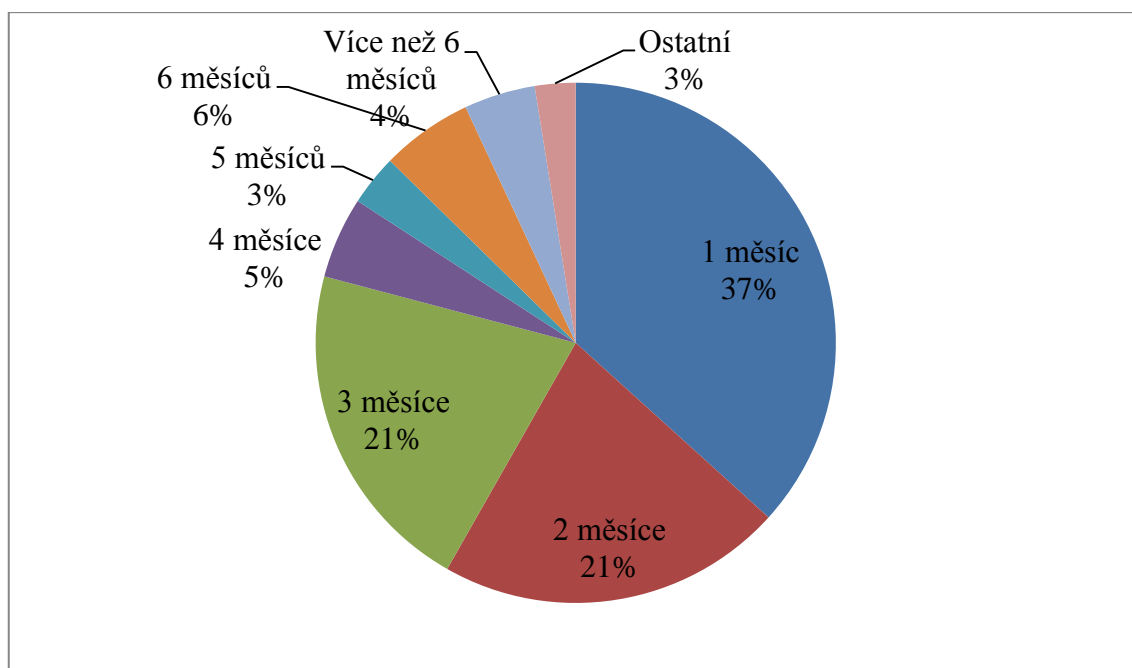


nízkém absolutním počtu tento rozdíl nikterak průkazný. Zdá se tedy, že opět spíše závisí na zkušenosti a osobnosti jedince, který tuto adaptaci vede.

#### 14.4 Doba průběhu adaptace

Dotazník dále obsahoval otázku, po jak dlouho dobu probíhala adaptace respondenta na dané pracovní místo (viz graf 4). Respondenti měli k dispozici osm možných odpovědí, osmá byla otevřená, aby mohli vepsat svoji skutečnou dobu adaptace, pokud se neshodovala s nastavenou škálou.

Graf 4: Doba průběhu adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů bylo adaptováno po dobu jednoho měsíce (58 - viz graf 4). Dalších 34 respondentů odpovědělo, že jejich adaptace trvala 2 měsíce. Pouze o dva respondenty méně, tedy 33 respondentů odpovědělo, že jejich adaptace na nové pracovní místo trvala 3 měsíce. Zbylé výsledky se od sebe příliš neliší. Jeden respondent uvedl, že jeho adaptace vůbec neproběhla.

Vznikla zde otázka, zda a jak je doba průběhu adaptace ovlivněna pracovní pozicí zaměstnance. Lze usuzovat, že čím méně náročná pracovní pozice, tím kratší je adaptace na ni (tabulka 1).

Tabulka 1: Doba průběhu adaptace v závislosti na pracovní pozici

Pracovní pozice	Doba v měsících							
	1	2	3	4	5	6	více	ostatní
Řadoví zaměstnanci	44	22	14	2	1	4	3	2
Liniový management	9	11	11	1	0	0	2	1
Střední management	4	3	8	5	4	4	1	0
Vrcholový management	1	0	0	0	0	1	1	0

Zdroje: vlastní zpracování

Tabulka ukazuje závislost pracovní pozice na délce adaptace u řadových zaměstnanců. Nejvíce z nich bylo adaptováno jeden měsíc, tedy nejkratší dobu uváděnou ve výčtu. Respondenti zařazení na pozici liniového managementu byli nejčastěji adaptováni dva nebo tři měsíce. Respondenti na úrovni středního managementu uváděli nejčastěji dobu tří měsíců a dalších pět uvedlo čtyřměsíční adaptaci. Na úrovni vrcholového managementu se doba adaptace prodloužila na šest a více měsíců. Tyto výsledky poukazují na to, že se potvrzuje domněnka, že čím méně náročná je pracovní pozice, tím kratší je i adaptace na ni. Se vzrůstající náročností pracovní pozice byla delší průměrná doba adaptace, ale na druhou stranu, výsledky u každé kategorie byly rozloženy po celé škále.

Vznikla zde i úvaha o tom, zda může mít na dobu adaptace vliv věk respondentů. Jestli větší pracovní zkušenosti zkracují potřebnou dobu adaptace. (tabulka 2).

Tabulka 2: Doba průběhu adaptace na věku respondenta

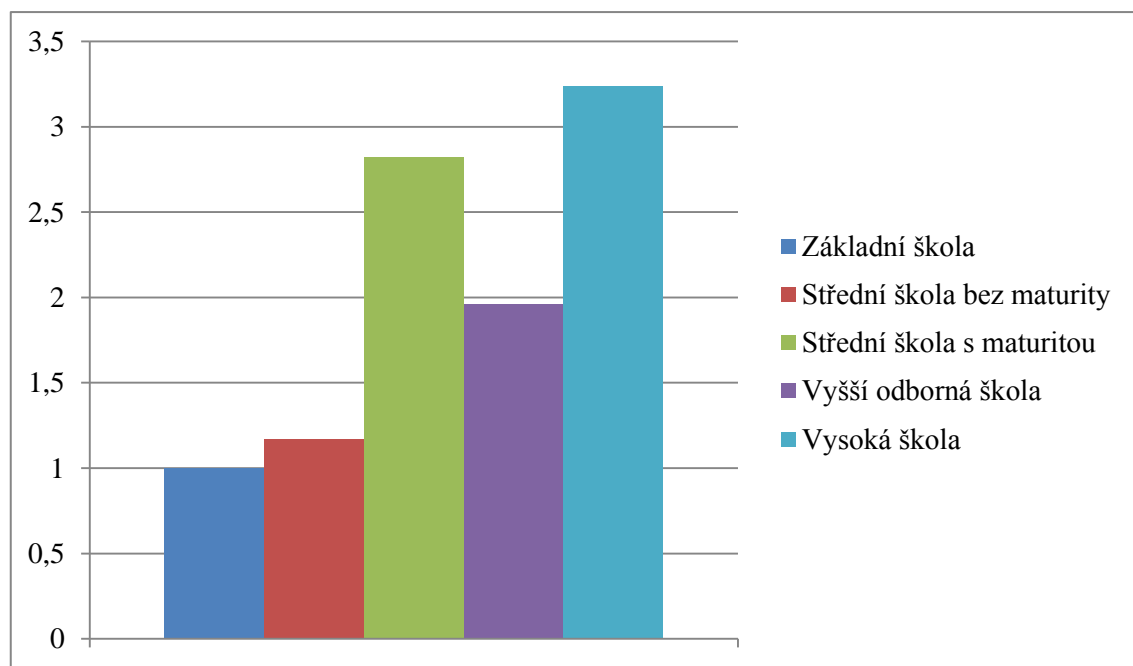
Věk respondenta	Doba v měsících							
	1	2	3	4	5	6	Více	Ostatní
Do 25 let	28	10	11	2	1	5	3	1
26 - 40 let	14	15	12	2	1	3	2	1
41 - 60 let	15	8	10	4	3	4	2	0
Nad 60 let	1	1	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 2 jde vidět, že se žádná výrazná závislost doby adaptace na věku respondentů neprokázala. Ve všech zvolených věkových kategoriích výrazně převládají doby adaptace nastavené na jeden až tři měsíce s tím, že poněkud více jsou zastoupeny nejkratší doby adaptace. Nejvýraznější je to u skupiny respondentů do 25 let věku, což může souviset například s tím, že zaměstnavatel předpokládá u mladších jedinců vyšší míru flexibility. To na jednu stranu znamená, že jim k zapracování stačí kratší čas, na druhou stranu i menší jistotu, že ve společnosti zůstanou, a tak se nevyplatí do nich v tomto ohledu tolik investovat. Absolutní počty zjištěné dotazníkem však nejsou příliš velké na to, aby bylo možné takovéto závěry jednoznačně vyvozovat. Rozložení doby adaptace ve variantách delších než 3 měsíce je relativně pravidelné a opět v absolutních hodnotách nízké, takže nevykazuje žádnou závislost.

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření tedy vyplývá to, že věk zaměstnance, a tedy i předpokládané větší pracovní zkušenosti neovlivňují dobu adaptace. Další z parametrů, který by mohl mít vliv na dobu adaptace, je úroveň vzdělání respondentů. Vztah mezi vzděláním a průměrnou dobou adaptace je znázorněn na grafu 5.

Graf 5: Vztah nejvyššího dosaženého vzdělání a doby adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Zde se ukazuje poměrně výrazná závislost ukazující, že respondenti s nižší úrovní vzdělání mají zaměstnavatelem v průměru nastavenou kratší dobu adaptace. Lze předpokládat, že se jedná o respondenty zařazované na méně kvalifikované práce, a tudíž je toto nastavení zcela pochopitelné. Naopak u vzdělanějších respondentů lze předpokládat zařazování do prestižnějších a náročnějších funkcí vyžadujících také delší dobu adaptace nutnou pro hlubší vniknutí do problematiky a širší záběr znalostí a vědomostí nutných pro vykonávání těchto funkcí. Poněkud nižší výsledek u absolventů VOŠ (viz graf 5) může souviset s tím, že toto vzdělání nemá ve společnosti obecně uznávanou vysokou prestiž a jeho absolventi jsou zařazováni do méně významných pracovních pozic.

## 14.5 Pracovní kolektiv

Další otázka dotazníkového šetření se týkala pracovního kolektivu, a případně i s ním spojenými obtížemi. Tato otázka byla uzavřená, respondenti odpovídali pouze ano, nebo ne. Jestliže respondent zvolil zápornou odpověď, stručně popsal své obtíže. K této otázce se 142 respondentů vyjádřilo záporně, tedy že s novým pracovním kolektivem žádné obtíže neměli. Zbýlých 15 respondentů nějaké obtíže uvedlo. Z nich 6 respondentů se shodlo na tom, že již zaběhlý a zkušený pracovní kolektiv jim dával najevo, že dotazy ohledně práce jsou jim na obtíž. Dalších 6 respondentů odpovědělo, že v celém pracovním kolektivu chybí důvěra a celkové sladění, takže pracovní kolektiv neposkytuje příjemnou atmosféru. Dva respondenti uvedli, že příchodem na novou pozici převzali i povinnosti za jiné kolegy, a ti se tím cítili být ohroženi a dávali to novému kolegovi najevo.

Bylo by možné předpokládat, že vznik obtíží v kolektivu, případně i konfliktů na pracovišti by mohl souviset s věkem respondentů. Z 15 respondentů, kteří odpověděli, že měli obtíže s pracovním kolektivem, je 5 respondentů z kategorie do 25 let (tj. 8,6 %). Dalších 7 respondentů, kteří tak odpověděli je ve věkové kategorii 26 – 40 let (tj. 14 %). Zbývající 3 respondenti jsou z věkové kategorie 41 – 60 let (tj. 6,4 %). Vzhledem k celkově malému počtu respondentů, kteří odpověděli na otázku kladně, a k nepříliš velkému procentuálnímu rozdílu mezi jednotlivými kategoriemi se

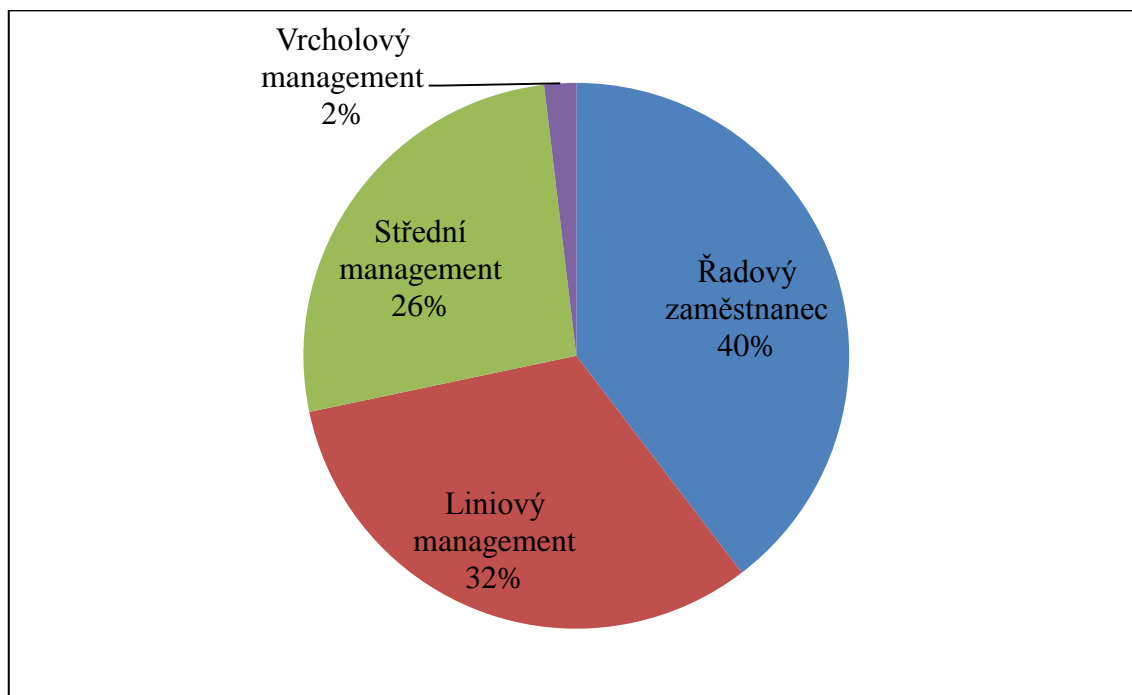
nedá usuzovat na vliv věku, a tudíž nepřilíš velké zkušenosti s pracovním kolektivem na konfliktnost na pracovišti.

## **14.6 Individuální adaptační plán**

S předchozími otázkami souvisí i další otázka dotazníkového šetření, která se týkala individuálního adaptačního plánu. Tato otázka byla uzavřená. Respondenti vybírali pouze jednu odpověď. Většina respondentů zodpověděla, že individuální adaptační plán neměla nastaven, celkem 104 z nich, tj. 66 %. Zbylých 53 respondentů uvedlo, že ho nastaven měli.

U otázky individuálního adaptačního plánu vznikla myšlenka, jakou má souvislost nastavení individuálního adaptačního plánu s typem pracovní pozice. Počet respondentů, kteří mají nastavený individuální adaptační plán a jsou řadovými zaměstnanci, je 21, 17 respondentů je na pozici liniového managementu. Na pozici středního managementu s nastaveným individuálním adaptačním plánem bylo 14 respondentů. U respondentů, kteří pracují na pozici vrcholového managementu, má tento plán nastaven 1 respondent (viz graf 6).

Graf 6: Individuální adaptační plán pro jednotlivé pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z porovnání tohoto grafu s grafem 1 vyplývá, že individuální plán je nastavován v poněkud větší míře pracovníkům managementu, než je tomu u řadových pracovníků.

Ze zde uvedených výsledků vyplývá, že hypotéza 1: „Metodou asistování je adaptováno nejméně 80 % respondentů“ se nepotvrdila. Z dotazníkového šetření vyšlo, že touto metodou bylo adaptováno 32 % respondentů. Asistování označilo jako metodu adaptace nejvíce respondentů, s nepříliš velkým rozdílem byla jako druhá nejpoužívanější metoda uváděna instruktáž.

## 14.7 Adaptační balíček a psychologická smlouva

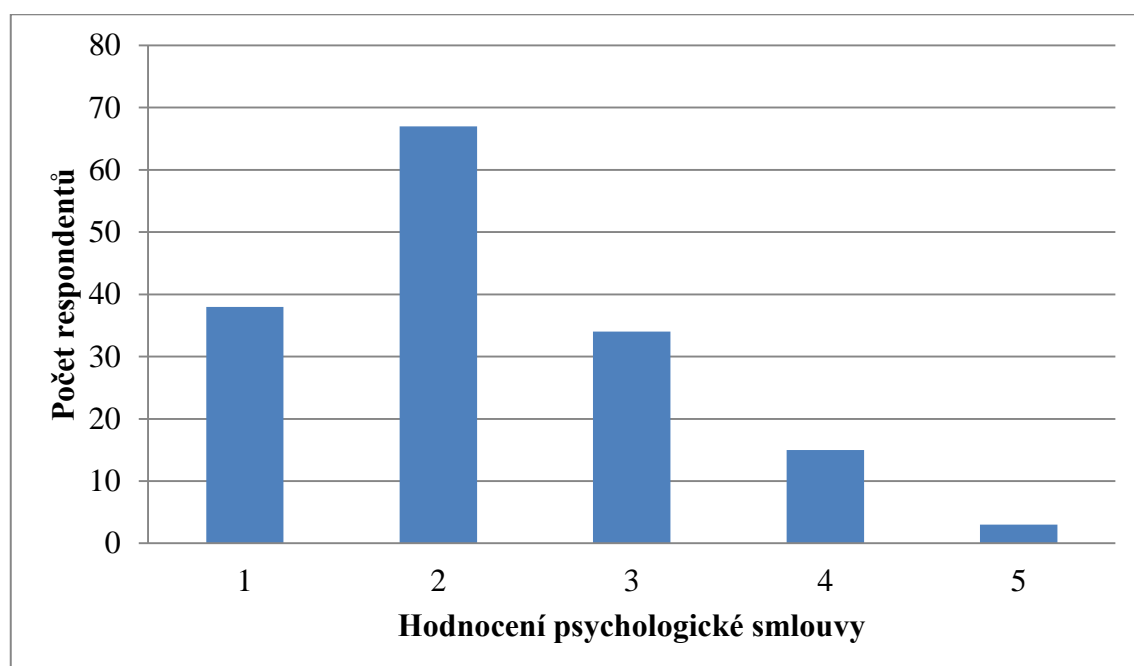
Pro ověření druhé hypotézy byla do dotazníku zařazena otázka, zda respondenti po nástupu do zaměstnání obdrželi adaptační balíček, který má za úkol zjednodušit orientaci na novém pracovišti. Tato otázka byla uzavřená, respondenti měli na výběr ze dvou možných odpovědí, buď ano, nebo ne. Většina respondentů, tedy

88, uvedla, že adaptační balíček při nástupu na nové pracovní místo obdrželi. Ostatní respondenti (69) uvedli, že jej nedostali.

Při zpracování vznikla úvaha, zda obdržení orientačního balíčku souvisí s pracovní pozicí. Zda zaměstnavatelé využívají orientační balíček spíše pro pracovníky řadové nebo pro pracovníky managementu. Z výsledku zpracování vyšlo, že z 91 řadových zaměstnanců obdrželo adaptační balíček 42, tj. 46 %. Z 35 zaměstnanců na pozici liniového managementu ho obdrželo 24 zaměstnanců, tj. 69 %, obdobné zastoupení platí i pro střední (69 %) a vrcholový (67 %) management. Z dotazníku tedy vyplynulo, že obdržení adaptačního balíčku souvisí s pracovní pozicí a obdrží ho ve větší míře pracovníci managementu než řadoví zaměstnanci.

V souvislosti s výše uvedeným byla do dotazníku zařazena i otázka na plnění psychologické smlouvy. Byla zaměřena na chápání a vnímání psychologické smlouvy respondenty. Pro lepší pochopení otázky byla doplněna vysvětlením psychologické smlouvy. Respondent mohl vybrat pouze jednu odpověď, která byla uvedena škálou od jedné do pěti, kdy jedna znamenala vynikající a pět neuspokojivě. Když respondent ohodnotil naplňování své psychologické smlouvy známkou pět, tedy tou nejméně příznivou, byl požádán o stručný popis důvodu, proč tomu tak je (graf 7).

Graf 7: Naplňování psychologické smlouvy



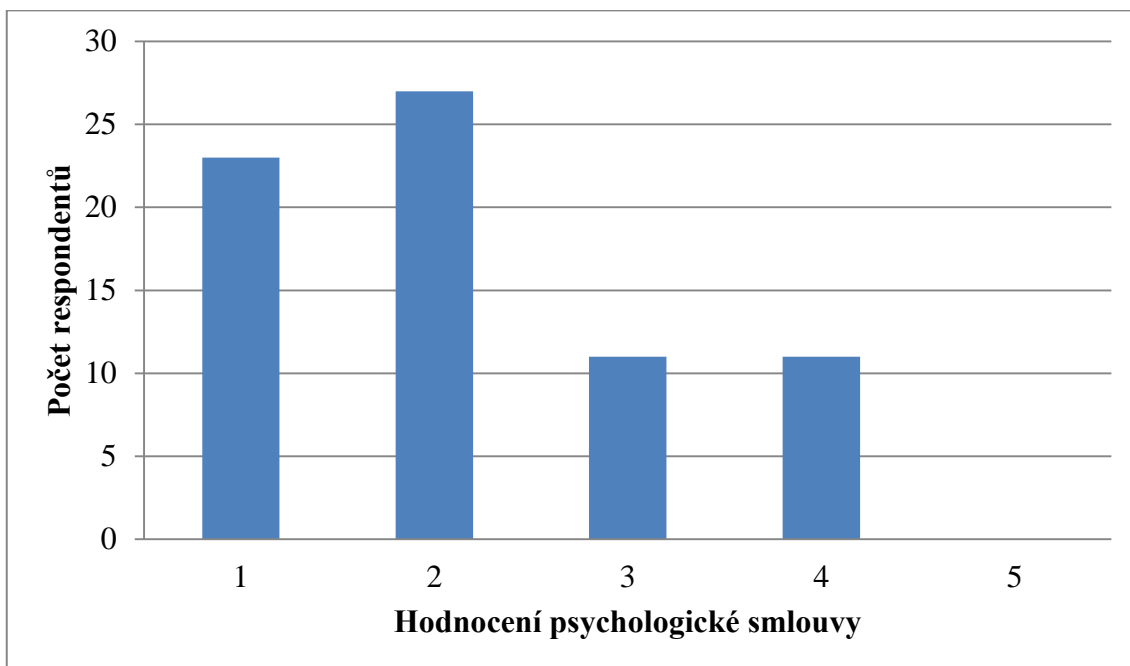
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů, celkem 67, zhodnotilo svoji psychologickou smlouvu známkou dvě. Známkou jedna ohodnotilo svoji psychologickou smlouvu 38 respondentů a známkou tři ohodnotilo 34 z nich. Známkou čtyři označilo svoji psychologickou smlouvu 15 respondentů a známkou pět, tedy nevyhovující, pouze tři respondenti. Valná většina respondentů tedy chápe svoji psychologickou smlouvu pozitivně, dalo by se říci, že jsou s ní spokojeni s drobnými výhradami. I poněkud vyšší počet ohodnocení známkou jedna než známkou tři signalizuje pozitivní vnímání psychologické smlouvy většinou respondentů. Během zpracovávání dat tak vyplynula další úvaha, zda obdržení adaptačního balíčku ovlivňuje hodnocení psychologické smlouvy. Ze všech pracovníků, kteří obdrželi adaptační balíček (88), hodnotili 23 respondenti psychologickou smlouvu známkou jedna, 27 respondentů z nich ji hodnotilo známkou dvě. Dalších 11 respondentů, kteří dostali adaptační balíček, ohodnotili psychologickou smlouvu známkou tři, zbývajících 11 respondentů známkou čtyři. Ani jeden respondent, který odpovídal na tento dotazník a získal při nástupu na pracovní místo adaptační balíček, tedy nehodnotil psychologickou smlouvu známkou pět, tedy nevyhovující (viz graf 8).

Pouze tři respondenti zhodnotili svoji psychologickou smlouvu jako neuspokojivou. Jejich odpovědi se překvapivě shodují v jednom bodě, a to, že nebyli adekvátně informováni. Všichni se shodují, že jejich zaměstnavatel jim neposkytl dostatečné informace, jestli vůbec nějaké, hlavně o tom, co od nich očekává. Můžeme říci, že nedostali vůbec žádné pokyny ke své pracovní činnosti.



Graf 8: Naplňování psychologické smlouvy u respondentů s adaptačním balíčkem



Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání grafů 7 a 8 je patrný určitý vliv obdržení adaptačního balíčku na vnímání a hodnocení psychologické smlouvy. Jak vyšší poměrné zastoupení známky jedna, tak absence hodnocení známkou pět u respondentů, kteří adaptační balíček obdrželi, svědčí o tom, že adaptační balíček má pozitivní vliv na hodnocení psychologické smlouvy.

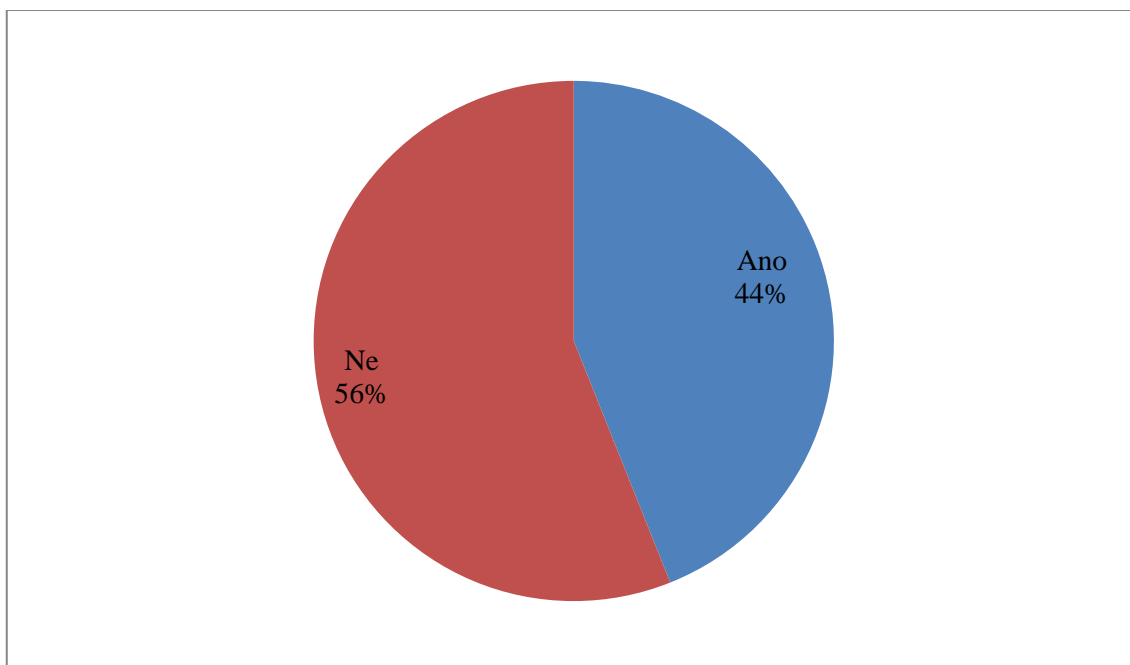
Hypotéza 2: „Při nástupu na nové pracovní místo má alespoň 20 % respondentů k dispozici takzvaný adaptační balíček.“ Překvapující je, že většina respondentů tento adaptační balíček při nástupu na nové pracovní místo dostala, ačkoliv odborná literatura uvádí, že u nás se tento balíček tak často nevyskytuje.

## 14.8 Hodnotící pohovor

Poslední otázka z dotazníkového šetření se týkala hodnotícího pohovoru, a to zda byl po ukončení adaptačního procesu proveden (graf 9). Tato otázka byla uzavřená, respondenti vybírali za dvou možných odpovědí. Většina respondentů

(88) uvedla, že hodnotící pohovor nebyl proveden. Zbývajících 69 respondentů takovýto pohovor absolvovalo.

Graf 9: Hodnotící pohovor



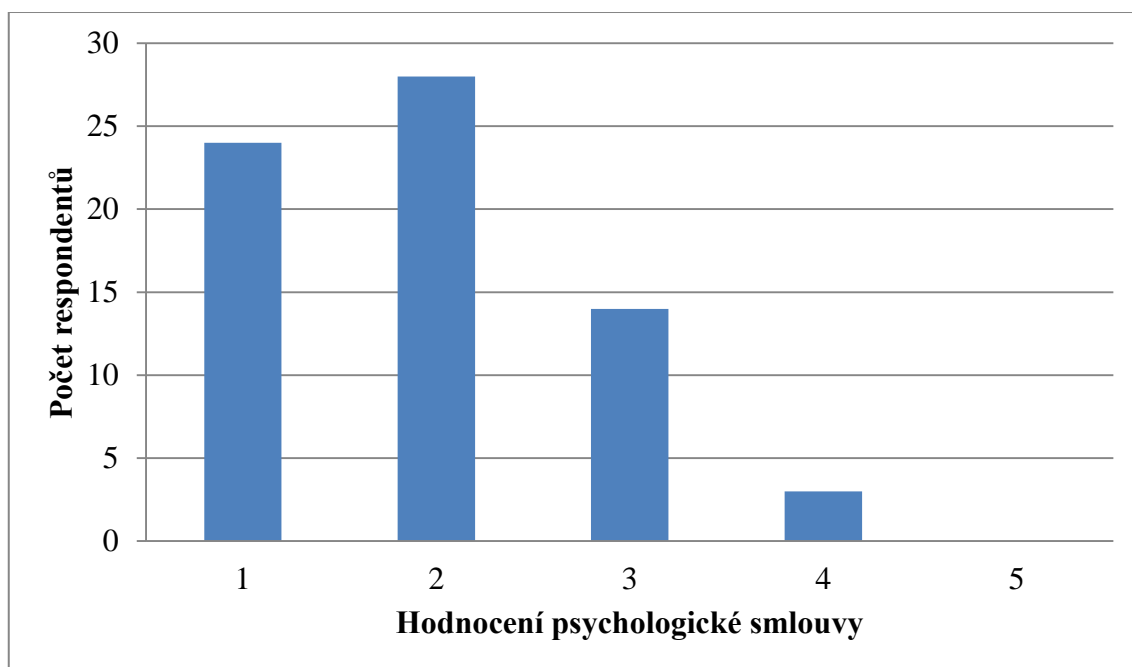
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnotící pohovor úzce souvisí s řízeným adaptačním procesem. Proto i zde vzniká otázka, zda hodnotící pohovor zakončil adaptační proces i u respondentů bez individuálního adaptačního plánu. Celkem 69 respondentů uvedlo, že na konci adaptačního procesu byl proveden hodnotící pohovor, z tohoto počtu respondentů 34 (tj. 49 %) uvedlo, že má nastavený individuální adaptační plán. U dalších 35 respondentů byl hodnotící pohovor proveden, i když neměli nastaven individuální adaptační plán. V této skupině tedy byl proveden pohovor se 40 % respondentů. Je poměrně překvapující, že tento rozdíl není příliš značný.

Další úvaha, která vznikla, je ta, zda spolu souvisí ohodnocení psychologické smlouvy a provedení hodnotícího pohovoru. Respondenti, kteří ohodnotili psychologickou smlouvu známkou jedna, tedy vynikající, a zároveň byl u nich proveden hodnotící pohovor, bylo 24. Z dalších respondentů, kteří absolvovali hodnotící pohovor, ohodnotilo svoji psychologickou smlouvu známkou dvě - 28, známkou tři - 14. Zbývajících 3 respondenti uvedli známku čtyři. Tedy žádný respondent, u kterého

byl proveden hodnotící pohovor, neoznačil psychologickou smlouvu známkou pět (viz graf 10).

Graf 10: Naplňování psychologické smlouvy při provedení hodnotícího pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání uvedeného grafu s grafem 10 vidíme opět posun směrem k lepšímu hodnocení psychologické smlouvy, dokonce ještě o něco větší než u kategorie respondentů, kteří obdrželi adaptační balíček – viz podkapitola adaptační balíček a psychologická smlouva, porovnání grafů 7 a 8.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že hypotéza 3: „Na konci adaptace 40 % respondentů absolvuje hodnotící pohovor“ byla potvrzena. Dokonce tento druh pohovoru absolvuje 44 % procent respondentů.

## 15 VYHODNOCENÍ

Zaměstnanci jsou velmi často v literatuře označováni za kapitál společnosti, o který je třeba se starat. Když společnost investuje nejen své finanční prostředky do získávání a následného výběru pracovníků, je více než vhodné a důležité dbát i na samotný proces adaptace, jelikož se jedná o období, kdy si nově příchozí pracovník zvyká a přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí, novému pracovnímu kolektivu, ale i novým pracovním úkolům. Adaptace pracovníka má přímou souvislost s fluktuací pracovníků, i to je důvod, proč by tento proces neměl být podceňován. Proto jsem volila otázky v dotazníkovém šetření tak, abych zjistila zkušenosti pracovníků s adaptačním procesem u svých zaměstnavatelů, a odpověděla tak na tři základní hypotézy.

Otázky dotazníku, které souvisely ať přímo či nepřímo s hypotézou 1, byly zaměřeny na metodu, kterou byl respondent adaptován, a s tím související otázku, kdo působil u respondenta jako patron při jeho adaptování. S těmito otázkami přímo souvisí i ty body dotazníku, kde jsou respondenti dotazováni na to, zda se v průběhu adaptace měli možnost na někoho obrátit a zda měli dostatečné množství informací. Další otázka v dotazníkovém šetření se zabývala dobou adaptace respondentů, zda měli nastavený individuální adaptační plán. Ale i to zda a jaké měli respondenti při adaptaci na nové pracovní místo obtíže s pracovním kolektivem. Další otázky, které souvisely s hypotézou 2, se týkaly toho, zda respondenti obdrželi při nástupu na nové pracovní místo adaptační balíček, či nikoliv. S touto otázkou souvisel i dotaz na respondenty ohledně hodnocení jejich psychologické smlouvy. Poslední otázkou dotazníkového šetření byl dotaz, který souvisel s hypotézou 3, zda byl po ukončení adaptačního procesu uskutečněn hodnotící pohovor.

Hypotéza 1: Metodou asistování je adaptováno nejméně 80 % respondentů.

Tato hypotéza nebyla potvrzena, jelikož pouze 32 % respondentů ji uvedlo jako metodu adaptace. Nicméně je nejčastěji uváděnou metodou adaptace. Je to poměrně překvapující, protože metoda asistování se jeví jako jedna z těch jednodušších metod, spolu s instruktáží, která byla vyhodnocena na druhém místě. Zajímavé je i to, že metoda asistování je nejčastěji kombinovanou metodou s ostatními metodami.

S touto hypotézou souvisí i dílčí otázka, jak respondenti vnímali poskytovanou oporu v průběhu adaptace a zda získali pocit dostatečné informovanosti. Velká většina

respondentů se měla v případě obtíží na koho obrátit, nejčastěji uváděným patronem byl kolega nebo přímý nadřízený. Stejně tak uvádějí, že měli dostatečné množství informací při procesu adaptace. Zajímavé je to, že 15 respondentů, kteří uvedli, že se neměli na koho obrátit, uvedli jako svého patrona nadřízeného nebo kolegu. Zde můžeme spekulovat, zda to nezapříčinil nedostatek času patronů nebo snad pocit ohrožení vlastní pozice.

Další dílčí otázka je ta, jaký vliv na průběh a dobu adaptačního procesu mají věk, nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní pozice respondentů. Tato úvaha se nepotvrdila, věk respondentů, a tedy i jejich pracovní zkušenosti neovlivňují jejich dobu adaptace. Nepotvrdila se ani domněnka, že věk respondentů ovlivní dobu adaptace. Poměrně výrazná se ukazuje závislost doby adaptace a nejvyššího dosaženého vzdělání. Ukazuje, že respondenti s nižší úrovní vzdělání měli zaměstnavatelem v průměru nastavenou kratší dobu adaptace než vzdělanější respondenti. Nejdelší dobu adaptace měli vysokoškolsky vzdělaní respondenti a nejkratší dobu adaptace respondenti se základním vzděláním.

Potvrdila se také závislost pracovní pozice a délky adaptace. Čím nižší pracovní pozice, tím kratší byla doba procesu adaptace, od jednoho měsíce u řadových zaměstnanců po šest a více měsíců u vrcholového managementu. Potvrdilo se tedy, že se vzrůstající náročností pracovní pozice byla delší průměrná doba adaptace.

Související dílčí otázkou bylo to, zda nižší věk respondentů, a tedy i nižší pracovní zkušenosti mají vliv na jejich větší konfliktnost v pracovním kolektivu. Tato úvaha se však neprokázala, z výsledku vyplývá, že tento faktor nehraje žádnou roli.

Na otázku, zda a komu byl nastaven individuální adaptační plán, většina respondentů odpověděla, že individuální adaptační plán neměla nastaven. Z výsledku vyplynulo, že pokud byl individuální adaptační plán nastaven, stalo se to ve větší míře u pracovníků managementu.

Hypotéza 2: Při nástupu na nové pracovní místo má alespoň 20 % respondentů k dispozici takzvaný adaptační balíček.

Tato hypotéza byla potvrzena, ovšem skutečnost výrazně převyšovala tuto odhadovanou míru. Celkem 56 % respondentů obdrželo po nástupu na nové pracovní místo adaptační balíček. Tento výsledek je poměrně překvapující, jelikož adaptační balíček Koubek (2012) označuje jako metodu využívanou hlavně v zahraničí. Toto

tvrzení však dotazníkové šetření nepotvrdilo. Ukázalo se, že značná část respondentů adaptační balíček při příchodu do nového zaměstnání získává.

S touto hypotézou souvisí i úvaha, zda obdržení adaptačního balíčku mělo vliv na hodnocení plnění psychologické smlouvy. Z výsledků je patrný určitý pozitivní vliv obdržení adaptačního balíčku na vnímání a hodnocení psychologické smlouvy. Ani jeden respondent, který obdržel adaptační balíček, nehodnotil psychologickou smlouvu známkou pět, tedy nevyhovující. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že adaptační balíček dostávají spíše zaměstnanci na pozici managementu než řadoví pracovníci.

Hypotéza 3: Na konci adaptace 40 % respondentů absolvuje hodnotící pohovor.

Tato hypotéza byla potvrzena, celkem u 44 % respondentů byl proveden hodnotící pohovor. Z tohoto výsledku se dá tedy předpokládat, že zaměstnavatelé vyvíjejí jistou snahu o zjištění stavu adaptovanosti u nově přichozích zaměstnanců, i když neplatí pro většinu zaměstnavatelů. Z výsledků vyplynul i posun směrem k lepšímu hodnocení psychologické smlouvy u respondentů, kteří absolvovali hodnotící pohovor, dokonce ještě o něco větší než u kategorie respondentů, kteří obdrželi adaptační balíček

## ZÁVĚR

Cílem této práce je zhodnotit adaptační proces a jeho vnímání pracovníky. Teoretická část této práce poskytuje vysvětlení a popis adaptace pracovníků spolu s doporučeními pro správný a řízený adaptační proces. Nejprve uvádí vysvětlení adaptačního procesu u nových pracovníků, které doplňuje charakteristikou cílů adaptace, kde je definována i psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Následuje charakteristika druhů adaptace spolu s rozdíly mezi adaptací pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů. Adaptační proces nových pracovníků je v teoretické části zakončen kapitolou s vyhodnocením adaptačního procesu, kde se osvětluje nutnost zhodnocení adaptace, jak na straně pracovníka, tak na straně zaměstnavatele. V teoretické části se věnuje jedna kapitola i konfliktům na pracovišti, a to jejich možným příčinám a řešením. Teoretická část se nevěnuje pouze adaptačnímu procesu nově přijatých zaměstnanců, ale i adaptaci pracovníků na inovace, nebo i adaptaci pracovníků při změně pracovního místa. Poslední kapitola byla věnována metodám adaptace na pracovišti.

Při zpracovávání teoretické části jsem pracovala s literaturou převážně vycházející po roce 2000. K dispozici jsem měla i jednu publikaci starší, z roku 1985. Dnes nově vyšlé publikace, které jsou k dispozici, pojednávají vždy o adaptaci pracovníků pouze v rozmezí jedné nebo dvou kapitol. Publikace od Rymeše z roku 1985 na rozdíl od nich pojednává celá pouze o adaptaci zaměstnanců. Tato publikace také tvoří z výše uvedeného důvodu hlavní zdroj informací pro tuto práci. Autor zde popisuje a rozebírá adaptaci pracovníků z rozličných úhlů, zatímco většina dnešních autorů popisuje adaptaci spíše více z praktického hlediska a velmi stručně.

Praktická část je soustředěna na vyhodnocení dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření bylo soustředěno na zhodnocení zkušeností a vnímání adaptačního procesu zaměstnanců. Dotazník byl sestaven tak, aby obsáhl podstatnou část informací, které jsou zpracovány v teoretické části. Otázky byly vždy strukturované, některé byly uzavřené a některé otevřené. U méně známých pojmů bylo k dispozici stručné vysvětlení. Dotazník obsahoval otázky, které se týkaly informací o respondentovi, ty však byly pouze obecné a určeny pouze pro vyhodnocování, jelikož samotné dotazníkové šetření bylo anonymní.

Práce ukázala, že se od sebe teorie v odborné literatuře s běžnou praxí příliš neliší. Dále pro mne bylo překvapením to, že daleko větší procento respondentů než jsem předpokládala, dostalo při nástupu na nové pracovní místo adaptační balíček, stejně tak i to, že relativně velké procento respondentů absolvovalo hodnotící pohovor. Téměř všichni respondenti absolvovali některou z metod adaptování, což znamená, že se zaměstnanci skutečně u svých zaměstnavatelů setkávají se snahou adaptační proces řídit, a tak i své zaměstnance stabilizovat. Společnost tedy své nejen finanční prostředky investuje efektivně.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ČASTORÁL, Zdeněk. Základy moderního managementu. 1. vyd. Praha. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří Růžička. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: H. ISBN 80-860-2265-X.
- Personální management, řízení, organizace. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.
- URBAN, Jan. Management Lidských zdrojů: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- RYMEŠ, Milan. Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985. Racionalizace práce vedoucího.
- STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

# SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1: Pracovní pozice respondentů.....	47
Graf 2: Metoda adaptace.....	48
Graf 3: Kdo vedl adaptaci nově příchozího.....	49
Graf 4: Doba průběhu adaptace.....	51
Graf 5: Vztah nejvyššího dosaženého vzdělání a doby adaptace.....	53
Graf 6: Individuální adaptační plán pro jednotlivé pracovní pozice.....	56
Graf 7: Naplňování psychologické smlouvy.....	57
Graf 8: Naplňování psychologické smlouvy u respondentů s adaptačním balíčkem.....	59
Graf 9: Hodnotící pohovor.....	60
Graf 10: Naplňování psychologické smlouvy při provedení hodnotícího pohovoru.....	61

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Doba průběhu adaptace v závislosti na pracovní pozici.....	52
Tabulka 2: Doba průběhu adaptace na věku respondenta.....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A .....</b>	<b>I</b>
------------------------	----------

## **Příloha A – Dotazník**

### **Dotazník**

Dobrý den. Jmenuji se Lucie Matasová a jsem studentkou 3. ročníku University Jana Amose Komenského, katedry manažerských studií – řízení lidských zdrojů. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze ke studijním účelům.

1) Jste:

Žena

Muž

2) Do jaké věkové skupin se řadíte?

Do 25 let

26 – 40 let

41 – 60 let

61 let a více

3) Jaký je Váš druh pracovně-právního vztahu?

Práce na plný úvazek

Práce na částečný úvazek

Dohoda o provedení práce

Dohoda o pracovní činnosti

OSVČ

4) Pracujete na jaké pozici?

Řadový zaměstnanec

Liniový management

Střední management

Vrcholový management

5) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní škola

Střední škola bez maturity

Střední škola s maturitou

Vyšší odborná škola

Vysoká škola

6) Jakou metodou adaptace jste byl/a adaptován/a?

Asistování

Mentoring

Koučování

Instruktaž

Rotace práce

Jiné:

7) Kdo vedl Vaší adaptaci?

Přímý nadřízený

Kolega

Mentor

Kouč

Někdo jiný:

8) Měl/a jste možnost se v případě obtíží na někoho obrátit?

Ano

Ne

9) Domníváte se, že jste během adaptace měl/a k dispozici veškeré potřebné informace při nástupu do zaměstnání?

Ano

Ne

V případě, že ne, jaké informace Vám scházely?

10) Po jak dlouhou dobu trval Váš proces adaptace u Vašeho posledního zaměstnavatele?

1 měsíc

2 měsíce

3 měsíce

4 měsíce

5 měsíců

6 měsíců

Více jak 6 měsíců

11) Měl/a jste během adaptace na nové místo obtíže s novým pracovním kolektivem?

Ano

Ne

Jestliže ano, tak jaké?

12) Máte nastavený individuální adaptační plán?

Ano

Ne

13) Při nástupu na nové pracovní místo, dostal/a jste k dispozici „adaptační balíček“? (soubor informací, které obsahují základní informace o organizaci, informace o pracovních podmínkách, podniková pravidla, BOZP, politika odměňování, ...)

Ano

Ne

14) Jak je naplňována psychologická smlouva (nepsaná vzájemná očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem) – ohodnoťte na škále od 1 do 5 jako ve škole (1=vynikající a 5=neuspokojivý)

1

2

3

4

5

Jestliže jste ohodnotil/a známku 5, prosím stručně vyplňte z jakého důvodu?

15) Byl po ukončení Vašeho adaptačního procesu proveden hodnotící pohovor?

Ano

Ne

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu při vyplnění.



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Lucie Matasová

**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Adaptační procesy zaměstnanců

**Rok:** 2014

**Počet stran textu bez příloh:** 55

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 13

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 0

**Počet ostatních zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** Ing. Milan Kratochvíl