

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

**Orientace a adaptace pracovníků
v organizaci**

Bakalářská práce

Orientation and adaptation of the workers in the organization

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Iva BORSKÁ, CSc.

AUTOR PRÁCE

Kristýna ŽÍTKOVÁ

PRAHA

2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 13.3.2022

Kristýna Žítková

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá jednou z nejdůležitějších personálních činností, tedy orientací a adaptací nových zaměstnanců v organizaci. První dvě kapitoly vycházejí z obecných témat, jako jsou řízení lidských zdrojů, osobnost zaměstnance, pracovní motivace nebo pracovní spokojenost, jež vytvářejí teoretický základ. Jádro práce pak představuje kapitola nazvaná Uvádění pracovníků do organizace, věnující se již primárnímu tématu orientace a adaptace, jež se následně dále rozvíjí v jednotlivých podkapitolách. Závěrečná část práce pak v krátkosti představuje přístup Policie ČR k realizaci adaptačního procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, uvádění nových pracovníků do organizace, orientace, adaptace, adaptační plán.

ANNOTATION

The thesis deals with one of the major tasks performed by personnel management system, that is specifically the orientation and adaptation process of newcomer employees. The first two chapters are built on the basic human resource management topics such as the employee personality, employee motivation and job satisfaction to make up the theoretical background. The pivotal chapter is then onboarding new employees, which is devoted only to the primary theme – orientation and adaptation process. In the end there is briefly introduced the approach of the Police of the Czech Republic to the orientation and adaptation process.

KEYWORDS

Human resource management, onboarding new employees, orientation, adaptation, onboarding process flow.

Obsah

1	Úvod	1
2	Řešený problém a cíle práce	3
2.1	Řešený problém	3
2.2	Cíle práce	4
3	Řízení lidských zdrojů	6
3.1	Vymezení klíčových pojmů	6
3.2	Definice, úkoly, cíle ŘLZ	7
3.3	Subjekty ŘLZ	8
3.3.1	Úloha personálního oddělení	9
3.3.2	Úloha liniových manažerů	9
4	Pracovní vztahy	12
4.1	Zaměstnanec jako osobnost	14
4.2	Zaměstnanec jako člen týmu	17
4.3	Pracovní motivace	19
4.4	Pracovní spokojenost	21
4.5	Psychologická smlouva	22
5	Uvádění nových pracovníků do organizace	25
5.1	Orientace	26
5.1.1	Oblasti orientace	27
5.2	Adaptace	27
5.2.1	Fáze adaptace	28
5.2.2	Okruhy adaptace	29
5.2.3	Aspekty adaptace	30
5.2.4	Subjekty a objekty adaptačního procesu	31

5.2.5	Metody adaptace	31
5.3	Plánování a řízení adaptačního procesu	33
5.3.1	Adaptační program	33
5.3.2	Check list	34
5.3.3	Fáze před nástupem	36
5.3.4	První den	38
5.3.5	Adaptační plán	40
5.3.6	Sestavení adaptačního plánu	41
5.3.7	Vyhodnocení adaptačního procesu	43
6	Adaptační proces zaměstnanců Policie ČR	46
6.1	Obecná charakteristika Policie ČR	46
6.2	Adaptační proces Policie ČR	47
6.2.1	Služební poměr	47
6.2.2	Pracovní poměr	49
6.2.3	Doporučení k řízení adaptace	49
7	Závěr	51
8	Seznam použité literatury	53

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je proces orientace a adaptace nových zaměstnanců. Zcela jistě však toto téma nebylo zvoleno náhodně, nýbrž naopak je třeba za touto volbou hledat jak zkušenost vlastní, tak i nejednoho z blízkých a vrstevníků, jež se setkali s nevhodným přístupem organizací k adaptaci nových zaměstnanců. Nesprávné, nesystematické řízení adaptačního procesu totiž už tak náročné počáteční období v novém zaměstnání dokáže podstatně ztížit, nezřídka dokonce vede i k předčasnému odchodu pracovníka a akceptování nabídky jiného zaměstnavatele. Byly to pak především tyto zkušenosti a zážitky, které se staly zdrojem motivace k prozkoumání a pochopení toho, jak procesy orientace a adaptace probíhají a jak je možné je řídit tak, aby jimi bylo dosaženo co nejlepších výsledků.

Že tyto negativní zkušenosti nejsou pouze ojedinělé, dokazují i výsledky mnoha aktuálních průzkumů. Například podle výstupních dat průzkumného šetření provedeného společností HCL, až 20 % nových zaměstnanců opouští pracoviště do 45 dnů od nástupu. Z dalšího průzkumu, tentokrát uskutečněného společností Glassdoor, vyplývá, že až 61 % lidí se prvního dne v zaměstnání setkává s odlišnou realitou, než jaká se jim prezentovala ve výběrovém řízení.¹

Rovněž tuto oblast ovlivnila pandemie onemocnění covid-19, která proces uvádění nových zaměstnanců do organizací ještě více zkomplikovala. V tomto období bylo napříč různými obory zaznamenáno, že fluktuace nových zaměstnanců má tendenci se zvyšovat v souvislosti s přechodem na hybridní styl práce. To do jisté míry také potvrzuje skutečnost, že vskutku existují organizace, jež k adaptaci nových zaměstnanců nepřístupují systematicky, a tudíž ani nemohly tento proces úspěšně transformovat do online prostředí. Ačkoliv tato pandemie představovala bezpochyby nesmírnou katastrofu, odhalila některé slabé stránky organizací.²

¹ VACKOVÁ, H. Ve zkušební době odchází až pětina zaměstnanců. Firmy je neumí nalodit. In: *Ekonom.cz* [online]. 2. 12. 2021 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67006390-ve-zkusebni-dobe-odchazi-az-petina-zamestnancu-firmy-je-neumi-nalodit>.

² Tamtéž.

Z výše zmíněných důvodů lze předpokládat, že problematika orientace a adaptace nových zaměstnanců zůstane v České republice ještě několik let stále velmi aktuální. Vedení mnohých organizací investují nemalé množství financí i času do výběru nových zaměstnanců, nicméně na důležitost onboardingu (v překladu nalodění [přijetí zaměstnance do organizace, na její „palubu“]) se stále často zapomíná.

Přitom podcenění nebo nesystematické řízení adaptačního procesu nových zaměstnanců stojí firmy nezanedbatelné finanční prostředky. Při průměrném zaměstnaneckém platu se jedná až o 300 tisíc korun, pokud pracovník organizaci opustí po tříměsíční zkušební době. Jde tedy o naprosto zbytečnou investici, kterou organizace bude muset vynaložit opakovaně.³

Po obsahové stránce se tato bakalářská práce sestává z pěti kapitol. První kapitola blíže vymezuje řešený problém a cíle práce. Druhá a třetí kapitola představují teoretická východiska pro kapitoly následující. Zaměřují se především na koncepci řízení lidských zdrojů, její psychologické a sociologické aspekty včetně vzájemných souvislostí a provázanosti s adaptací zaměstnanců. Třetí kapitola se již zabývá uváděním nových pracovníků do organizace. Objasňuje zejména termíny orientace a adaptace, dále se pak věnuje plánování a řízení adaptačního procesu a s ním souvisejícími záležitostmi. Poslední, pátá kapitola, se soustředí na průběh adaptačního procesu nových příslušníků Policie České republiky.

³ VACKOVÁ, H. Ve zkušební době odchází až pětina zaměstnanců. Firmy je neumí nalodit. In: *Ekonom.cz* [online]. 2. 12. 2021 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67006390-ve-zkusebni-dobe-odchazi-az-petina-zamestnancu-firmy-je-neumi-nalodit>.

2 Řešený problém a cíle práce

2.1 Řešený problém

Tato práce se primárně zaměřuje na procesy orientace a adaptace nových pracovníků v organizaci. Zaměstnanci (neboli lidské zdroje) jsou totiž doslova pokladem každé organizace. Představují ten nejcennější zdroj, který při správném řízení, organizování, rozvíjení, motivování a využívání spolu s materiálními, finančními a informačními zdroji přispívá ke splnění základního předpokladu úspěšného fungování podniku. Identifikujeme proto potřebu poukázat na důležitost a možný přínos vhodně zpracovaných orientačních a adaptačních programů, a to jak pro organizace, tak i pro zaměstnance samotné.

Nutno poznamenat, že jde o velmi aktuální problematiku, již podle našeho mínění v českém prostředí stále není věnována dostatečná pozornost. Jako inspirační zdroj zde mohou tedy posloužit zejména zahraniční organizace, jež se naučily potenciál orientačních a adaptačních programů využívat ve svůj prospěch. Mnohé, především pak právě zahraniční organizace si uvědomují, že na zaměstnance je třeba nahlížet jako na jeden z kritických faktorů úspěchu, a že je tudíž nezbytné do oblasti lidských zdrojů náležitě investovat. Tomuto přístupu nahrává i celosvětový trend posledních let, tzv. job-hopping neboli časté střídání zaměstnání. Pro většinu lidí je dnes běžné měnit zaměstnavatele mnohem dříve a častěji. Pro organizace tento trend představuje zvýšené náklady na nová výběrová řízení, prodlevy ve výrobě či zaškolování nových zaměstnanců, kteří však často odcházejí ještě před ukončením zkušební doby. Personální manažeři se tak nyní mnohem častěji potýkají s vysokou fluktuací, proto vytvářejí různé strategie, jak si šikovné a schopné zaměstnance udržet co možná nejdéle. V této souvislosti zahraniční teorie i praxe upínají pozornost právě k okamžiku příchodu nových zaměstnanců, k tzv. onboardingu.

2.2 Cíle práce

V českém prostředí je podle našeho názoru význam orientačních a adaptačních programů poněkud podceňován, některé organizace se dokonce této problematice nevěnují vůbec, přičemž spoléhají na to, že se nový zaměstnanec s novým prostředím, novou funkcí i novým kolektivem sžije přirozeně sám. Taková neřízená adaptace však bývá značně neefektivní.

Hlavním cílem této bakalářské práce je proto představit procesy orientace a adaptace jako významné nástroje, jejichž strategickým řízením mohou organizace vytvořit z nováčků produktivní a zanedlouho také plnohodnotně přispívající pracovníky. V neposlední řadě se jedná i o způsob, jak může organizace zvýšit svou produktivitu, účinnost svého talent managementu a snížit fluktuaci.

Záměrem teoretické části je vytvořit s použitím odborné literatury komplexní vhled do problematiky orientačních a adaptačních procesů. Toto téma logicky není izolovaným souborem, nýbrž existuje celá řada faktorů, jež tuto problematiku zásadně ovlivňují. Z toho důvodu považujeme za vhodné nevěnovat se pouze primárnímu tématu bez kontextu. Teoretická část se proto skládá z jednotlivých, na sebe postupně navazujících témat, jejichž cílem je poskytnout východiska pro téma hlavní, které bezprostředně navazuje.

Vzhledem k tomu, že tato práce vzniká na Policejní akademii, je jedním z požadavků ji směřovat do oblasti bezpečnostní. Rozhodli jsme se proto na teoretickou část krátce navázat a zprostředkovat pohled Policie ČR na orientaci a adaptaci jejich nových příslušníků a zaměstnanců.

„Téměř každý souhlasí s tím, že lidé jsou naše nejdůležitější aktiva. Avšak téměř nikdo se podle toho nechová.“

Th. J. Peters, R. H. Waterman, Jr.

3 Řízení lidských zdrojů

3.1 Vymezení klíčových pojmů

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci lze setkat zejména s termíny personální práce, personální administrativa, personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů. Nežřídko pak dochází k tomu, že jsou jednotlivé termíny zaměňovány či ztotožňovány.⁴ Proto nejprve uvádíme jejich stručnou charakteristiku, aby bylo zřejmé, proč je nelze považovat za synonyma.

Výše zmíněné termíny je možné na základě odborné literatury rozdělit do dvou skupin. Personální práce a personalistika představují ryze obecné označení pro určitou oblast řízení organizace. Odborné názvy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze/koncepce personální práce.⁵

V případě **personální administrativy** jde o historicky nejstarší pojetí personální práce, jejíž podstatou je primárně zajišťování administrativy spojené se zaměstnáváním lidí. V rámci tohoto pojetí se personální práce chápe jako čistě pasivní, podpůrná služba.⁶

Personální řízení představuje následující vývojovou fázi, pro niž je charakteristické prosazování aktivní role personální práce, což vychází z uvědomění si, že právě lidská pracovní síla představuje největší zdroj konkurenceschopnosti organizace na trhu. Personální útvary již typicky tvoří specialisté, kteří mají značně rozsáhlejší pravomoci.⁷

Je třeba poznamenat, že ačkoliv je personální řízení o poznání pokrokovější ve srovnání s předchozí fází, má povahu spíše operativního řízení, tudíž se dlouhodobému, strategickému řízení pracovních sil příliš nevěnuje.⁸

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 14. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵ Tamtéž, s. 14.

⁶ Tamtéž, s. 14.

⁷ Tamtéž, s. 15.

⁸ Tamtéž, s. 15.

Řízení lidských zdrojů je pak koncepce nejnovější. V zahraničí se začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Charakteristické je pro ni dominantní postavení řízení lidských zdrojů v rámci organizace, jelikož tvoří její jádro a považuje se za nejdůležitější složku vůbec. Tím je maximálně vyzdvihnout význam člověka, lidské pracovní síly, na niž se zde nahlíží jako na zásadní faktor podmiňující samotnou funkci, výkon a úspěch organizace.⁹

3.2 Definice, úkoly, cíle ŘLZ

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.¹⁰

Jak již tato Armstrongova definice naznačuje, řízení lidských zdrojů představuje velice komplexní systém zahrnující řadu jednotlivých, avšak vzájemně úzce souvisejících aktivit. Vyvodit z ní lze také některé charakteristické znaky ŘLZ.¹¹ Za zmínku stojí především onen strategický přístup, který značí zaměření na „*dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce.*“¹²

Dalším podstatným znakem je zapojení vedoucích pracovníků všech úrovní do personální práce, jež bývala dříve pouze záležitostí personalistů.¹⁰ Samotná personální práce již není pouhou podpůrnou administrativní činností, nýbrž se přesunula do popředí jako klíčová oblast řízení organizace. V neposlední řadě lze zmínit také prvky, jako jsou např. orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly, orientace na personální a sociální rozvoj zaměstnanců či důraz kladený na rozvíjení lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.¹³

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 14. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹ ŘLZ = zkr. – řízení lidských zdrojů.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15–16. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³ Tamtéž, s. 16.

Cílem ŘLZ je zajistit, aby organizace prostřednictvím lidského kapitálu byla schopna úspěšně plnit vytyčené cíle, byla tedy maximálně efektivní, a zároveň aby neustále vyhledávala své slabé stránky, jejichž potenciál se následně dá využít k dalšímu rozvoji i k získání konkurenční výhody na trhu.¹⁴

Aby bylo možné cíle ŘLZ dosáhnout, je nezbytně nutné věnovat pozornost jednotlivým úkolům vyplývajícím z charakteru tohoto konceptu řízení. K hlavním úkolům pak patří zejména:

- Vytvoření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a strukturou pracovníků v podniku.
- Zajištění, aby každé pracovní místo bylo obsazeno takovým pracovníkem, který odpovídá požadavkům na výkon dané funkce (person-job fit).
- Strategické plánování dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Optimální využívání pracovních sil (poměr pracovní doby a odpočinku).
- Formování efektivních týmů.
- Udržování zdravých mezilidských vztahů.
- Vytvoření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky.
- Zlepšování kvality pracovního života.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.¹⁵

3.3 Subjekty ŘLZ

Řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu činností od získávání a výběru nových zaměstnanců, orientace a adaptace, hodnocení, vzdělávání, odměňování až např. po propouštění. Odpovědnost za plnění těchto úkolů nese nejen personální oddělení, nýbrž nezastupitelnou roli zastávají také všichni vedoucí pracovníci, zejména pak ti na nejnižší úrovni řízení, tzv. liniovní manažeři.¹⁶

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 16–19. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁶ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 8. ISBN 978-80-87071-89-2.

3.3.1 Úloha personálního oddělení

„Řízení lidských zdrojů nepatří specialistům z personálního útvaru.“ Tato Boxallova a Purcellova myšlenka zcela vystihuje roli personálního útvaru. Úkolem personalistů není zabezpečovat plnění úkolů prostřednictvím lidí, personalisté mají poskytovat strategickou, odbornou, metodologickou, poradenskou a administrativní činnost, a pomáhat tak řídicím pracovníkům všech úrovní.¹⁷

3.3.2 Úloha liniových manažerů

S liniovými manažery se lze obvykle setkat na nejnižších stupních řízení a odpovídají zejména za práci svých podřízených vyšší úrovni hierarchie řízení. Dá se říct, že tito vedoucí pracovníci se zabývají spíše operativními úkoly nežli strategickými.¹⁸ V každém případě se ale podílejí na řadě personálních činností, z čehož je třeba vyvozovat zvýšené požadavky na jejich kvalifikaci. Pro přesnější představu o této pracovní pozici uvádíme, že linioví manažeři přímo řídí následující oblasti, případně se na jejich řízení podílejí. Jsou to:

- **Personální strategie a politika** (spolutvůrci).
- **Vytváření a analýza pracovních míst** (pracovní místo znají nejlépe; tvorba charakteristiky dané pozice a z ní vyplývající nároky na potenciální zaměstnance).
- **Získávání zaměstnanců** (iniciace, stanovení požadavků, účast na předvýběru).
- **Výběr zaměstnance** (finální rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče).
- **Orientace a adaptace nových zaměstnanců** (vedení nových zaměstnanců a klíčová role v celém procesu adaptace).
- **Hodnocení zaměstnanců** (sledování pracovního výkonu).
- **Vzdělávání a rozvoj** (plány osobního rozvoje zaměstnanců).
- **Odměňování** (spoluvytváření systému odměňování, určování výše proměnlivé složky mzdy zaměstnanců v závislosti na hodnocení).

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 79. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 97. ISBN 978-80-247-1407-3.

- **Pracovní vztahy** (řešení konfliktů, vytváření příznivé atmosféry na pracovišti).
- **Péče o zaměstnance** (zajištění vhodných podmínek pro práci, kontrola dodržování legislativy [BOZP]).¹⁹

Nezapomínejme ani na to, že i manažer té nejnižší úrovně musí kromě určitých znalostí a dovedností disponovat také některými osobnostními kvalitami pro úspěšné plnění své funkce. Už z typologií osobnosti totiž vyplývá, že ne každý jedinec se pro řídicí funkci hodí.

Role liniového manažera je zcela zásadní právě v procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců. Pokud se v pozici takového manažera ocitne osoba příliš submisivní, konformní, bez autority, nerozhodná, chaotická, netolerantní, neschopná podřízené vést k cíli, bez schopnosti motivovat a na úrovni komunikovat, nelze očekávat ani její aktivní roli v adaptačním procesu. V takových případech buď nebude adaptaci věnována pozornost vůbec, nebo tento proces nemusí přinést očekávanou efektivitu.

V souvislosti s osobou ideálního manažera se nejčastěji zmiňuje následující souhrn vlastností... Jednoznačně by se nemělo jednat o vyhraněnou osobnost ve smyslu extrémní dominance – extrémní submisivita. Vhodná je kombinace přiměřené dominance a sociální orientace na lidi. Od manažera se očekává plnění mnoha různých funkcí – reprezentace, organizace, iniciace, pověřování úkoly, provádění kontroly, poskytování rad... Pro zvládnutí všech těchto úloh se jeví vhodný zejména člověk mající přirozenou autoritu, který se dokáže rozhodnout a nést za své rozhodnutí odpovědnost, dovede s lidmi komunikovat, přesvědčovat, vyjednávat, jasně formulovat své požadavky, vést podřízené k cíli, poskytovat zpětnou vazbu. Nezbytná je také schopnost zvládat stres, emoce a mezilidské vztahy.²⁰

¹⁹ MARŠÍKOVÁ, K. a M. ZBRÁNKOVÁ. Řízení lidských zdrojů. *Elearning.tul.cz* [online]. © 2013 [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=146746>.

²⁰ ROHLÍKOVÁ, P. Manažerské dovednosti. In: *Vsem.cz* [online]. © 2008 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzl_md_rohlikova.pdf.

Dobry vedouci je take zasadovy, cestny, moudry, umi se poucit z chyb, dokaze lidem duverovat a delegovat na ne ukoly, je kolegialni a dovede se postavit za tym, nepusobi prilis nadrazene, dokaze naslouchat i poradit. To jest pouze kratky vychet nekterych vyznamnych manažerskych vlastnosti.²¹

²¹ ROHLÍKOVÁ, P. Manažerské dovednosti. In: *Vsem.cz* [online]. © 2008 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzll_md_rohlikova.pdf.

4 Pracovní vztahy

V kapitole „*Pracovní vztahy*“ se pozornost soustředí na částečný rozbor některých témat týkajících se subjektů těchto vztahů. Zaměřujeme se především na problematiku, která bývá podle nás občas opomíjena, přitom nabízí nástroje mající potenciál příznivě ovlivnit celý proces adaptace nového zaměstnance.

V následujících odstavcích se zabýváme zejména lidmi, zaměstnanci, ačkoliv tentokrát z poněkud odlišného pohledu. Již byla zmínka o tom, že lidský kapitál má pro organizaci velmi vysokou hodnotu, jelikož uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinuje jejich využívání.²² Zároveň je však třeba poznamenat, že v případě řízení lidí jde o velice specifickou činnost, jež nezbytně musí reflektovat skutečnost, že předmětem takového řízení jsou právě lidé. Přestože se může toto konstatování na první pohled zdát naprosto triviální, řada řídicích pracovníků si tento fakt neuvědomuje nebo jej opomíjí, protože pokud by zásady řízení lidí byly mezi řídicími pracovníky všeobecně známé a respektované, nevznikala by řada problémů, kvůli nimž pak organizace o zaměstnance přicházejí.

Z údajů získaných personálním průzkumem společnosti Randstad uskutečněným v první polovině roku 2021 vyplývá, že počet Čechů, kteří aktivně hledají novou práci, nebo se po pracovních příležitostech u jiného zaměstnavatele poohlížejí, vzrostl oproti druhé polovině roku 2020, kdy novou práci shánělo jen asi 13 % lidí, na 25 %. Tradičně se přitom přesuny na trhu práce v době před pandemií covidu-19 pohybovaly na úrovni 20 %.²³

Jako nejčastější důvody změny zaměstnavatele respondenti tohoto průzkumu uváděli získání lepších pracovních podmínek (31,6 %), organizační důvody (26,3 %), osobní důvody (15,8 %) a touhu po změně (10,5 %).²⁴

²² DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 8. ISBN 978-80-87071-89-2.

²³ RANDSTAD. Lidé se přestali bát měnit zaměstnání, pohyb na trhu práce překonává předpandemickou úroveň. In: *Randstad.cz* [online]. 24. 6. 2021 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-news/pruzkum-randstad-lide-se-prestali-bat-menit-zamestnani/>.

²⁴ Tamtéž.

V těchto datech si lze povšimnout především toho, že se zaměstnanci pro změnu práce nerozhodují jenom na základě výše mzdy, velmi důležitou roli hrají také plošně poskytované benefity, možnosti vzdělávání nebo finanční stabilita. Následují důvody organizační, mezi něž patří zejména nedostatek důvěry ve vztahu firmy a zaměstnanců, nevyhovující vedení či tým, nedodržování základních etických principů nebo nedostatečná otevřenost a transparentnost jednání firmy. V porovnání s předchozími lety tak nespokojenosti s výší mzdy spíše ubývá, naopak některý z organizačních důvodů bývá zaměstnanci uváděn stále častěji.²⁵

Podle našeho názoru tento průzkum, jakož i mnohé další svědčí o tom, že lidé si čím dál více uvědomují svou hodnotu. Stále častěji se ukazuje, že v případě nespokojenosti se neobávají změny zaměstnání. V dnešní době již zaměstnanci neočekávají jen adekvátní finanční odměnu, nýbrž i další benefity, především však náležitou péči i přístup ze strany zaměstnavatele. Právě v oblasti péče a přístupu k zaměstnancům spatřujeme možnou konkurenční výhodu pro organizace. Tato domněnka se v podstatě potvrdila s příchodem pandemie covidu-19. Řada zaměstnanců během ní ztratila motivaci k práci, potýkala se s psychickým vyčerpáním, ztrátou pracovních návyků, přímého kontaktu s kolegy a firmou vlivem práce z domova (home office). Proto jsou nyní pro udržení zaměstnanců – více než jindy – zásadními faktory empatie a lidský přístup nadřízených nebo vedení společnosti. Podle průzkumů totiž právě osobní přístup nadřízených považuje za důležitý 85 % zaměstnanců. Obzvláště klíčový je přitom pro ženy, za nezbytný ho v práci považuje téměř 90 % z nich.²⁶

Z výše zmíněných důvodů následují tyto podkapitoly: Zaměstnanec jako osobnost, Zaměstnanec jako člen týmu, Pracovní motivace, Pracovní spokojenost a Psychologická smlouva.

²⁵ BOHUTÍNSKÁ, J. Má firma špatné vedení? I když lidi přeplatí, hrozí, že o ně přijde. In: *Podnikatel.cz* [online]. 14. 2. 2019 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ma-firma-spatne-vedeni-i-kdyz-lidi-preplati-hrozi-ze-o-ne-prijde/>.

²⁶ VONČO, R. Změnu práce zvažuje každý 8. zaměstnanec. In: *Up.cz* [online]. 10. 6. 2021 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/zmenu-prace-zvazuje-kazdy-8-zamestnanec-hlavnimi-duvody-jsou-penize-a-ztrata-duvery-k-firme/>.

4.1 Zaměstnanec jako osobnost

Člověka, zaměstnance není možné vnímat jako součástku určitého strojního zařízení. Člověka nelze nastavit, vybrat si, jaké vlastnosti jsou žádoucí, aby měl, nebo naopak neměl. Člověk není ani multifunkční zařízení, čímž narážíme na významnou skutečnost, a to že každý člověk je jiný, originální. Každý má jiné vlastnosti, schopnosti, dovednosti, temperament, charakter... Z toho vyplývá, že abychom dokázali prostřednictvím lidí naplňovat cíle organizace, je potřeba se jimi zabývat nejen jako celými skupinami nebo odděleními hromadně, nýbrž je třeba pamatovat i na to, že tyto skupiny nebo oddělení tvoří právě jednotliví lidé.

Na základě vlastních zkušeností se domníváme, že nejednen řídící pracovník se spoléhá pouze na svůj instinkt, aniž by se optimálně orientoval v problematice lidské osobnosti, což často vede např. k přijímání nevhodných zaměstnanců, kteří nemají osobnostní předpoklady k výkonu dané funkce, ale ani k začlenění se do daného kolektivu. V takových případech lze předpokládat, že ani sebelepší adaptační plán pak nemůže být schopen substituovat prvotně nevhodný výběr nového zaměstnance. Adaptační plán má své opodstatnění pouze v případě, kdy navazuje na náležitě provedený výběr, ze kterého vzešel člověk co možná nejvíce odpovídající vytipovanému profilu, a to ve všech kategoriích.

Osobnost člověka je téma, s nímž se lze tedy setkat nejen v oblasti psychologie. Naopak – poznatky psychologie osobnosti se uplatňují v celé řadě dalších oborů, v tomto případě např. při provádění analýzy pracovních míst, kdy se z popisu pracovního místa a jeho náležitostí odvozují kvalifikační a osobnostní požadavky na zaměstnance. Z toho se pak vychází i při výběru nových zaměstnanců. V této fázi se rovněž uplatňuje tzv. laický odhad osobnosti, kdy se na základě pozorování chování, postojů, stylu vyjadřování a neverbální komunikace dá odhadnout, o jaký typ osobnosti se jedná, popř. zda jde o člověka, který se do daného kolektivu hodí, či nikoliv. Zda šlo o správný odhad, to se zpravidla ukáže, ještě než uplyne zkušební lhůta. Za tu dobu už se o daném

člověku nashromáždí dostatek informací k tomu, aby bylo možné vytvořit si o něm ucelenou představu.

Co se týká dalších důvodů, proč se osobností člověka zabývat, nabízí se i využití při tvorbě typových adaptačních plánů nebo individuálních plánů adaptace, které tak mohou být ještě více zaměřeny na konkrétního člověka a specifika jeho osobnosti.

„Pro účinný výběr, vedení a řízení lidí je nezbytné porozumět faktorům, které působí na chování pracovníků při práci a ovlivňují jejich výkon, motivaci, loajalitu apod.“²⁷ Zejména tedy manažeři nižších úrovní, kteří přímo řídí své podřízené při plnění každodenních úkolů, by se měli snažit odhalovat typické chování lidí v určitých situacích. Z charakteristických projevů se dá následně usuzovat na konkrétní rys nebo vlastnost. Na základě takto vyzorovaných poznatků bývá pak mnohem snazší uzpůsobit styl vedení konkrétnímu jedinci, popř. skupině jedinců s podobnými vlastnostmi.²⁸

Psychologie nabízí mnoho typologií osobnosti. S některými z nich se v rámci výuky seznamují už žáci základních škol, tudíž je lze považovat za obecně známé. Jde například o Hippokratovu humorální typologii, která na základě dominance některé z tělních tekutin rozlišuje následující typy: sangvinik, flegmatik, choleric, melancholik. Pro každý z těchto typů existuje výčet charakteristických vlastností. Pravda je, že ve skutečnosti se takto „čistých“ typů vyskytuje velmi málo, nicméně i tak se dá tato základní typologie využít jako počáteční východisko.

Přínos jistě představuje i typologie Jungova, která se pojí s termíny introverze a extraverze. Tuto dvojici základních typologií pak doplňuje ještě ta Eysenckova, jež dále pracuje s poznatky Hippokratovými a Jungovými.

²⁷ DASHÖFER, V. Typologie osobnosti pro vedoucí pracovníky a manažery. In: *Enviprofi.cz* [online]. 3. 2. 2012 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.enviprofi.cz/33/typologie-osobnosti-pro-vedouci-pracovniky-a-manazery-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00-b4gcxDvZeeg/>.

²⁸ TŘEŠTÍKOVÁ, L. Naučte se rozpoznat různé typy osobností. In: *Učíme.cz* [online]. 20. 2. 2022 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: https://www.ucime.cz/33/naucte-se-rozpoznat-ruzne-typy-osobnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhECihpX3n1_vxCzVe2JWBKw/.

V praxi jsme se setkali také s typologií osobnosti podle barev. Ta říká, že osobnost člověka si lze představit jako kruh tvořený čtyřmi různě velkými a různě barevnými výsečemi. Většinou právě jedna z barev dominuje. Ve své podstatě jde o obměnu Hippokratovy typologie, pouze původní označení typů nahrazuje poněkud univerzálnějšími barvami. Barevné rozložení má totiž pomoci laikům evokovat typické vlastnosti osobnosti.

Skutečnost, že řídíme jednotlivé jedinečné osobnosti, je třeba reflektovat ve stylu vedení. Pokud by byl u všech zaměstnanců uplatňován stejný styl vedení, odezvy jednotlivců by se logicky různily. Někteří úkol přijmou a splní bez dalších námitek to, co jim bylo uloženo. Jiní nad věcmi více přemýšlí, chtějí o postupu práce diskutovat a přinášet lepší řešení. Někdo potřebuje spíše náležitou motivaci, jiný zase kontrolu, aby úkol úspěšně splnil.

Je tedy více než žádoucí, aby v rámci pracovního vztahu řídicí pracovník se svým podřízeným pravidelně komunikoval, poskytoval mu zpětnou vazbu ohledně jeho pracovního výkonu, aktivně mu naslouchal, a to nejen v případě vzniku problému. Obecně se doporučuje, aby si vedoucí pravidelně vyhrazoval čas pouze na své podřízené. Dochází tak nejen k posílení vzájemného vztahu, ale je také možné zaměstnance blíže poznat, zjistit, jací jsou, jak se cítí, co je trápí, jak jsou spokojeni se svou prací, jaká vylepšení by případně navrhovali, jak vidí svou budoucnost v podniku, kam by se chtěli profesně posunout, v čem by se rádi zlepšili... Na základě těchto informací lze vztah se zaměstnancem dále rozvíjet a prohlubovat, což pak umožňuje i lepší vzájemnou spolupráci.²⁹

²⁹ RED STONE NOW. Jak motivovat zaměstnance? In: *Cashbot.cz* [online]. 5. 10. 2020 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/jak-motivovat-zamestnanec/>.

4.2 Zaměstnanec jako člen týmu

„Člověk je bytost přirozeně společenská.“ – Aristoteles

„Úkol je snadný, když namáhavou práci dělá více lidí.“ – Homér

Pro větší přesnost rozlišujeme pracovní skupinu a pracovní tým. V mnoha organizacích se lze setkat s oběma variantami současně. Zásadní rozdíl mezi skupinou a týmem spočívá v jejich složení a fungování. Zatímco ve skupině každý člen pracuje na své části úkolu sám a koordinaci jednotlivých členů zajišťuje nadřízený, v týmu jsou pracovníci mnohem více propojeni a vzájemně kooperují.³⁰ Členové skupiny mohou mít úplně stejnou pracovní pozici, stejné podmínky, a proto jsou i poměrně snadno nahraditelní. Tým se skládá z různých typů pracovníků podle potřeby konkrétního úkolu tak, aby byly pokryty všechny oblasti. Každý ze členů týmu má tedy nepostradatelnou roli a funkci.³¹

Práce v týmu tak obnáší daleko víc než jen běžný kontakt mezi lidmi. Aby byl takový tým opravdu efektivní, je třeba pečlivě dbát na jeho složení. Při sestavování týmů nezdědka dochází k tomu, že kandidáti bývají vybíráni pouze na základě sympatií nebo odbornosti, což ale nemusí být příliš výhodné. Může pak totiž nastat situace, kdy v týmu bude chybět některá z jeho důležitých rolí.

Nyní lze zde navázat na předchozí problematiku osobnosti. Ví se, že existují různé typy lidí. Pokud by tedy tým sestával pouze ze stejných nebo podobných osobnostních typů, nedosáhl by potřebné efektivity, vždy by se mu něčeho nedostávalo, něco by zase přebývalo. Například v případě týmu složeného pouze z melancholiků bude chybět někdo, kdo se nebojí sdělovat nahlas své nápady, návrhy nebo kritiku. Scházet bude i přátelský duch, jelikož melancholici bývají spíše uzavření a nespolečenští.

³⁰ KPMG. Lekce 1: Práce v týmu. *Youniversity.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://youiversity.cz/modul/prace-v-tymu/lekce/1>.

³¹ MASARYKOVA UNIVERZITA. Pracovní tým, efektivní práce a spolupráce. *Is.muni.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: https://is.muni.cz/www/9726/47188079/04_tymove_role_finale.pdf.

Pravděpodobně by v takovém týmu vznikaly i problémy s komunikací. Mimo jiné by zde byla nouze o vůdčí osobnosti. Proto je nutné dbát na to, aby tým nebyl homogenní, nýbrž aby v něm měly zastoupení všechny důležité týmové role.

Autorem asi nejznámější definice týmové role je britský profesor Meredith Belbin. Ten definuje týmovou roli jako „*tendenci chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem*“.³² Podle Mikuláščíka je to „*způsob, jakým se každý jedinec zapojuje do spolupráce s jinými lidmi*“.³³

Belbin roku 1981 vydal svou revoluční práci, v níž definoval osm týmových rolí, později – v roce 1983 – na základě dalšího zkoumání identifikoval ještě roli devátou. Jednotlivé týmové role pojmenoval následovně: inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, formovač, týmový pracovník, realizátor, vyhodnocovač, dotahovač a specialista.

Dále tvrdí, že má-li být tým efektivní a úspěšný, musí jeho členové plnit právě těchto devět rolí. Neznamená to však, že by takový ideální tým měl mít právě devět členů a každý z nich by měl zastávat jednu konkrétní roli, naopak se předpokládá, že člověk přirozeně dokáže plnit dvě až tři role současně.

„*Nikdo není dokonalý, ale tým může být.*“ To je jeden z Belbinových klíčových principů. Není přitom důležité pouze zastoupení všech týmových rolí, nýbrž jde i o to, aby interakce mezi členy týmu správně fungovaly. Proto by se lidé v týmu měli dobře znát, měli by mít dobré vzájemné vztahy a měli by si také být vědomi jednak své vlastní týmové role, jednak i týmových rolí ostatních členů. Pokud lidé v týmu otevřeně sdílí své silné i slabé stránky, mívají pak jeden pro druhého větší pochopení. „*Schopnost práce v týmu daná osobnostními charakteristikami je podle řady manažerů důležitější než odborná kvalifikace a v moderní době, kdy se vše zrychluje a lidé spolu mnohem více při práci interagují, to platí čím dál víc.*“³⁴

³² OBJECT GEARS. Team roles by Belbin. In: *Objectgears.cz* [online]. Dostupné z: <https://doc.objectgears.cz/vcd/en-US/an/AN0002389/v/1.9.0.0>.

³³ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

³⁴ OBJECT GEARS. Team roles by Belbin. In: *Objectgears.cz* [online]. Dostupné z: <https://doc.objectgears.cz/vcd/en-US/an/AN0002389/v/1.9.0.0>.

4.3 Pracovní motivace

Dalším významným faktorem zásadně ovlivňujícím stálost, výkonnost i spokojenost zaměstnanců – a tedy i úspěšnost organizace samotné – je motivace zaměstnanců k práci. Ta spočívá v „*nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat*“.³⁵

V praxi se často stává, že působení motivačních nástrojů není vedoucími pracovníky správně pochopeno, a tudíž ani správně využíváno. Přitom jedním z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci opouštějí své stávající zaměstnání, je to, že se cítí nedoceny.

Jeden z amerických průzkumů na téma motivace, jehož výsledky byly zveřejněny v Harvard Business Review, dospěl k závěru, že základem pro udržení motivace zaměstnanců je nalezení důvodů, proč jsou demotivováni, a následné uplatnění vhodné strategie k nápravě.³⁶ Zde znovu narážíme na problematiku lidské osobnosti, které – jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách – ne vždy vedoucí pracovníci věnují dostatečnou pozornost, což se potom negativně odráží i v jejich schopnosti své zaměstnance účinně motivovat. Různé typy zaměstnanců totiž reagují odlišně na motivační metody, a jelikož má organizace za cíl úspěšně povzbuzovat všechny své zaměstnance, je třeba získat povědomí o tom, co motivuje různé typy osobností, a tyto poznatky pak spojit s konkrétními jednotlivými zaměstnanci.

V podobném duchu se o motivaci svých zaměstnanců vyjádřila i výkonná ředitelka společnosti Business Success, spol. s r. o., Vlasta Opelková. Na otázku, jakým způsobem motivuje své podřízené, odpověděla: „*Každý člověk má vlastní*

³⁵ MACHÁČKOVÁ, A. *Pracovní motivace a pracovní spokojenost v organizaci v oblasti služeb*. Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

³⁶ CLARK, R. E. & B. SAXBERG. 4 Reasons Good Employees Lose Their Motivation. In: *Hbr.org* [online]. 13. 3. 2019 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=facebook&tpcc=orgsocial_edit&fbclid=IwAR0Ovkgk6EpYJyLGBylEtB_9lougSRKM1FFxfw9J-gC2rWHrwfHghb8JMhQ

důvody, a proto s motivací pracuji u každého jinak. Důležité je vědět, co pro každého člověka je ten osobní motor. Vědět, na jaké palivo fungují lidé v týmu, je důležitou součástí práce vedoucího, a v této oblasti nestačí jen „myslet si“. Častou demotivaci vidím u lidí, kteří dělají zbytečnou práci nebo si myslí, že dělají zbytečnou práci. A pak také nezájem nebo nedocení ze strany vedoucího. Proto se snažím pracovat na tom, aby každý zaměstnanec měl k dispozici svůj přesný popis práce a věděl, co je výsledkem jeho práce.“³⁷

Každá organizace, jejímž cílem je, aby její pracovníci chodili do práce rádi, byli výkonní, energičtí, kreativní a ztotožnili se s vizemi i cíli společnosti, si musí uvědomit, že takových vlastností dosáhnou pouze náležitě odměnění, spokojení a motivovaní pracovníci. Doporučuje se proto především věnovat svým zaměstnancům dostatek času a pravidelně s nimi komunikovat, zjistit, co vnímají jako pozitivní a co jako negativní motivaci, zajistit, aby si uvědomovali, co je výsledkem jejich práce a jakou to má hodnotu pro celou organizaci. Většinu zaměstnanců motivuje také možnost dalšího rozvoje a kariérního růstu.

Zaměstnanci potřebují bezpochyby ze strany nadřízeného zpětnou vazbu, pozitivně pak motivuje pochvala za splněný úkol. Za dobře odvedenou práci očekává zaměstnanec i odpovídající odměnu, zejména na tom by organizace šetřit neměla. Je třeba totiž ocenit nejen samotný výkon práce, ale i to, že je člověk právě jejím zaměstnancem a poskytuje jí své zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Organizace by měla dbát na to, aby její zaměstnanci skutečně cítili, že si jich váží a jsou nepostradatelní.

Mimo jiné je třeba se zaměřit i na dostatečné informování zaměstnanců. Nikomu by se určitě nelíbilo, kdyby firma zatajovala zaměstnancům informace, o všem by se mezi nimi pouze spekulovalo, a vedení firmy by se k ničemu nevyjadřovalo. Takový přístup by rozhodně nebyl přínosný, jestliže jde o to, aby zaměstnanci vnímali cíle organizace, pro niž pracují, jako své vlastní, a podávali proto co nejlepší výkony. Dnešní organizace musí být transparentní, sdílet se

³⁷ PERFORMIA. Proč je důležité motivovat své zaměstnance? A jak to udělat správně? *Performia.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/proc-je-dulezite-motivovat-sve-zamestnance-a-jak-to-udelat-spravne>.

svými zaměstnanci to, co se v ní právě děje (nové příležitosti, investice, noví zákazníci, úspěchy i neúspěchy).³⁸

Organizace, která si váží svých zaměstnanců, se nebojí jim poskytnout podporu a pomocnou ruku v nouzi, stará se o kvalitu jejich života a rovnováhu mezi jejich pracovní a soukromou sférou. Zakládá si na zdravém pracovním prostředí, kde lidé mohou bez obav vyjadřovat své názory, projevovat svou kreativitu, sdílet své nápady, kde se cítí oceňováni, mohou důvěřovat svým vedoucím a mají dobré vztahy s ostatními kolegy. Takové organizaci záleží i na tom, aby kromě práce měli její lidé také dostatek času a prostoru na odpočinek.³⁹

4.4 Pracovní spokojenost

Na pracovní motivaci ještě krátce navážeme tématem pracovní spokojenosti a jeho vztahem k motivaci a fluktuaci. Všechny tyto termíny spolu do jisté míry souvisí, v každém případě se však jedná o významné faktory, jež ovlivňují jak adaptaci nových pracovníků, tak i pracovní život všech zaměstnanců obecně.

„Termín pracovní spokojenost se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.“⁴⁰

Je prokázáno, že spokojenost s prací působí přímo úměrně na pracovní motivaci, lze ji tedy považovat za významný předpoklad motivace. V zásadě rozlišujeme dva různé aspekty pracovní spokojenosti. Jednak to jsou pracovní podmínky a jednak obsah samotné práce. Z hlediska motivace je výhodnější, když motivuje náplň práce sama o sobě. Pokud ale zaměstnanec náplň práce samotná

³⁸ TVRDÁ, Z. 5 tipů, jak dlouhodobě motivovat zaměstnance. In: *Menseek.eu* [online]. 9. 10. 2019 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/motivace-zamestnancu/>.

³⁹ TOBOŘÍKOVÁ, A. Motivace zaměstnanců a její správné pochopení. In: *Zijuspesne.cz* [online]. 26. 1. 2022 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/motivace-zamestnancu-a-jeji-spravne-pochopeni/>.

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 228. ISBN 978-80-247-1407-3.

neuspokojuje, ovlivňují jeho motivaci ještě pracovní podmínky. Za významné pracovní podmínky se považují zejména: mzda, kariérní postup, význam vedoucího pracovníka, vztahy spolupracovníků, organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce a péče o pracovníky ze strany organizace. Průzkum úrovně pracovní spokojenosti pak může posloužit jako východisko pro tvorbu účinné motivační strategie.⁴¹

Se spokojeností zaměstnanců dále souvisí i jejich stabilita v organizaci. Pokud tedy zaměstnanec jejich práce dostatečně neuspokojuje, často tato situace vyústí právě v odchod z organizace. Příčin nespokojenosti zpravidla bývá více a jejich kulminace i závažnost se vážou k individuálním případům. Dá se tedy říct, že pracovní spokojenost je kritickým ukazatelem fluktuace. Z výsledků výzkumů dále vyplývá, že lidé, kteří jsou v práci spokojeni, svá místa neopouštějí ani v situaci, kdy je jim jinde nabídnuta vyšší finanční odměna. Preferují jistotu a stabilitu organizace.⁴² Při stabilizaci zaměstnanců sehrává významnou roli také aspekt oddanosti. Podle Armstronga je oddaný pracovník ten, „*který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v rámci organizace usilovně pracovat*“.⁴³

4.5 Psychologická smlouva

Sparrow definoval psychologickou smlouvu jako: „*dohodu s otevřeným koncem o tom, co jedinec a organizace očekávají, že dají a dostanou na základě zaměstnaneckého vztahu*.“

Rousseau a Wade-Benzoni dodali, že psychologické smlouvy představují to, jak lidé interpretují sliby a závazky, což znamená že obě strany zaměstnaneckého vztahu (zaměstnavatel a pracovník) mohou mít na určité záležitosti různé pohledy.⁴⁴

⁴¹ MACHÁČKOVÁ, A. *Pracovní motivace a pracovní spokojenost v organizaci v oblasti služeb*. Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

⁴² Tamtéž.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 406. ISBN 80-247-0469-2.

⁴⁴ Tamtéž, s. 201.

Aspekty obsažené v psychologické smlouvě z hlediska pracovníka nejčastěji zahrnují slušné a spravedlivé zacházení, jistotu zaměstnání, prostor pro uplatnění schopností, znalostí, dovedností a kreativity, poskytování příležitostí k osobnímu rozvoji a dalšímu profesnímu vzdělání, zapojení do rozhodování a řešení problémů, důvěru v to, že organizace dodrží své sliby. Z pohledu zaměstnavatele psychologická smlouva zahrnuje aspekty jako je: schopnost, úsilí, ochota, oddanost, loajalita.⁴⁵

Ačkoliv se nejedná o formální psanou smlouvu, má psychologická smlouva značný význam, jelikož ovlivňuje nejen očekávání, ale i chování lidí v organizaci. Vyvážená psychologická smlouva je tak předpokladem harmonického vztahu mezi pracovníkem a organizací, vede pracovníka k přijetí cílů organizace za jeho vlastní, posiluje oddanost pracovníka a pozitivně působí na jeho motivaci a spokojenost. Naopak oboustranně nevyvážená psychologická smlouva je příčinou mnohých nedorozumění a neshod, vede k vzájemnému obvinování, špatnému výkonu, demotivaci, nebo také k ukončení pracovního poměru.⁴⁶

Problém nastává v okamžiku, kdy pracovníci nemají jasnou představu o tom, co od organizace požadují, co očekávají výměnou za jejich přínos, nebo si nejsou vědomi toho, čím mohou organizaci přispět. Srovnatelným problémem je když zaměstnavatel nemá jasno v tom, co očekává od svých pracovníků, nebo naopak od nich požaduje více (větší přispívání do organizace, tolerování nejistoty a změny), ale nabízí jim méně (zejména méně jistoty a omezenou perspektivu kariéry).⁴⁷

Důvody proč usilovat o udržování pozitivní psychologické smlouvy jsou z již zmíněného zřejmé. Abychom mohli těžit z benefitů, jež vyvážená psychologická smlouva nabízí, je třeba se dostatečně zaměřit na to, co k takovému stavu přispívá. Dle odborníků se jedná především o následující:

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 203. ISBN 80-247-0469-2.

⁴⁶ Tamtéž, s. 202.

⁴⁷ Tamtéž, s. 204.

- Definovat vzájemná očekávání již v průběhu získávání a výběru pracovníků, tato očekávání následně více specifikovat v průběhu adaptace.
- Vzájemně komunikovat s cílem shodnout se a přizpůsobit vzájemná očekávání.
- Uplatňovat transparentní podnikovou politiku a informovat pracovníky o záměrech a rozhodnutích managementu.
- Zásadně považovat pracovníky za partnery, spoléhat na konsenzus a spolupráci než na kontrolu a nátlak.
- Využívat progresivní postupy řízení lidských zdrojů (poskytovat příležitosti k učení, vzdělávání a rozvoji, nabízet jistotu zaměstnání, povýšení a kariéru, zaměřit se na minimalizaci rozdílů v zacházení s pracovníky a zvyšování jejich spoluodpovědnosti)⁴⁸

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 208. ISBN 80-247-0469-2.

5 Uvádění nových pracovníků do organizace

Následně po tom, co byla identifikována potřeba vytvořit novou pracovní pozici, popř. obsadit volné pracovní místo, byly definovány požadavky na výkon této funkce, zvolena taktika, jak přilákat vhodné uchazeče, z přihlášených uchazečů byl vhodným způsobem vybrán ten, který nejvíce odpovídá hledanému profilu, a s tímto uchazečem je na závěr uzavřena pracovní smlouva. V případě služebního poměru jde o vznik na základě rozhodnutí služebního funkcionáře o přijetí do služebního poměru, za předpokladu splnění všech zákonných podmínek.⁴⁹ U některých dalších funkcí vzniká pracovní poměr taktéž jmenováním či volbou.

V každém případě pak po vzniku pracovního, popř. služebního poměru následuje fáze některými autory označovaná jako uvádění nových pracovníků do organizace. Jedná se o „*procedury charakteristické pro den, kdy pracovník do organizace nastupuje, a dále pak o procedury, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat*“.⁵⁰

Koubek uvádění nových pracovníků do organizace definuje jako „*důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně, a zkrátilo se tudíž období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí*“.⁵¹

⁴⁹ Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 395 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 192. ISBN 978-80-7261-168-3.

Orientační a adaptační procesy však nemohou být řízeny univerzálně. Vždy je nutné je uzpůsobit věku, životním a pracovním zkušenostem, charakteru práce i dalšímu předpokládanému rozvoji či vývoji přijímaného pracovníka.⁵²

Uvádění nových pracovníků do organizace tedy sleduje tyto cíle:

- Překonání počáteční nervozity, strachu z nového a neznámého prostředí, úkolů, spolupracovníků.
- Zapůsobení na pracovníka tak, aby si co možná nejrychleji vytvořil k organizaci pozitivní vztah, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dosažení toho, aby pracovník v co nejkratší době podával očekávaný pracovní výkon.
- Snížení pravděpodobnosti předčasného odchodu nových zaměstnanců.⁵³

Nutno poznamenat, že ne všechny organizace se problematice uvádění nových pracovníků do organizace takto cíleně věnují. Na základě toho lze tudíž rozlišovat přístup ryze neformální, kdy se pracovník učí své roli, aniž by se postupovalo podle předem promyšleného plánu. Naopak druhý přístup, formální, odkazuje na předem promyšlený soubor postupů, činností a úkolů, které jsou logicky uspořádány do plánu, jenž předpokládá, že každému postupu/činnosti/úkolu je k seznámení se a osvojení vyhrazen určitý čas s tím, že k osvojování další nové činnosti se přistupuje až po vyhodnocení, že předchozí činnost je ovládána na dostatečné úrovni.⁵⁴

5.1 Orientace

V literatuře se můžeme setkat v zásadě se dvěma pojmy – orientací a adaptací –, které někteří autoři vymezují zvlášť, jiní je považují za synonyma.

⁵² STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 70. ISBN 807261097X.

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁴ BAUER, T. N. Onboarding new employees: Maximizing Success. *Shrm.org* [online]. © 2010 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

Souvislost mezi těmito pojmy bývá popisována následovně. „*Orientace zkracuje dobu adaptace nového pracovníka zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur souvisejících s organizací, příslušnou organizační jednotkou i vykonávanou prací. Adaptace je pak určitým pokračováním orientace.*“⁵⁵

5.1.1 Oblasti orientace

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti: celopodnikovou orientaci, útvarovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo.⁵⁶

Celopodniková orientace spočívá v seznámení nového pracovníka s obecnými informacemi o organizaci. Je tudíž společná pro všechny zaměstnance bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.⁵⁷

Útvarová orientace (skupinová/týmová) je o úroveň specifitější, jelikož se týká konkrétní pracovní skupiny / konkrétního pracovního týmu. Jejím cílem je nováčka seznámit s detaily a zvláštnostmi charakteristickými pro práci v dané skupině / daném týmu.⁵⁸

Orientace na konkrétní pracovní místo se obsahově liší podle konkrétních pracovních pozic.⁵⁹

5.2 Adaptace

Obecně lze adaptaci definovat jako „proces, ve kterém je člověk konfrontován s novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa“.⁶⁰

V rámci adaptace tak můžeme spatřovat i jednotlivé dílčí procesy, a to asimilační (procesy aktivního působení člověka na prostředí, jejichž cílem je

⁵⁵ BORŮVKOVÁ, A. *Návrh adaptačního procesu ve vybrané firmě*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Iveta Zelenková, Ph.D.

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 194. ISBN 978-80-7261-168-3

⁵⁷ Tamtéž

⁵⁸ Tamtéž

⁵⁹ Tamtéž

⁶⁰ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, s. 186. ISBN 80-247-0470-6.

přizpůsobit si toto prostředí) a akomodační (pasivní přizpůsobování se člověka podmínkám a nárokům prostředí).⁶¹

S pojmem adaptace úzce souvisí také termíny adaptabilita a adaptovanost. Adaptabilita představuje individuálně odlišnou schopnost člověka přizpůsobit se vnějšímu prostředí a jeho podmínkám. Tato schopnost je determinována plastičností nervové soustavy. Adaptovanost pak vyjadřuje výsledek samotného adaptačního procesu, který je buď žádoucí, nebo nežádoucí.⁶²

5.2.1 Fáze adaptace

Proces adaptace člověka na nové pracovní podmínky má čtyři fáze. Jsou to:

- **Fáze přípravná**, zahrnující období před vlastní změnou podmínek. V této fázi si člověk vytváří představu o tom, co ho v nové životní situaci čeká, jaké nároky a požadavky na něj bude nová situace klást. Předpokladem úspěšného zvládnutí této fáze jsou jednak již osvojené schopnosti a osobnostní dispozice, jednak správný odhad úsilí, které bude potřeba vynaložit na zvládnutí nové situace.⁶³
- **Fáze globální orientace**, nastávající počátkem změny vnějších podmínek. Typicky zde dochází k aktivaci psychické činnosti člověka, a to jak procesů kognitivních, tak i emocionálních. Charakteristické je i prožívání napětí, což může vyústit až v dezorganizaci jednání a přechodné snížení výkonnosti.⁶⁴
- **Fáze uvědomělé orientace**, nastupující v okamžiku, kdy se člověk vědomě přizpůsobuje změněným podmínkám života a je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn.⁶⁵

⁶¹ Tamtéž, s. 186.

⁶² PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, s. 186. ISBN 80-247-0470-6.

⁶³ NOVÝ, I. a. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 153. ISBN 80-247-1705-0.

⁶⁴ Tamtéž

⁶⁵ NOVÝ, I. a. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 153. ISBN 80-247-1705-0.

- **Adaptovanost, nebo rezignace** – adaptační proces končí buď vpravením se člověka do nových podmínek, nebo rezignací a únikem v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.⁶⁶

5.2.2 Okruhy adaptace

Adaptaci ve společenském procesu práce tedy chápeme jako vyrovnávání se člověka s novými podmínkami a prostředím, v němž plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá v zásadě ve dvou rovinách, a to v rovině pracovní a sociální.⁶⁷

Adaptace na práci je spojena zejména s přijetím nového zaměstnance, se změnou pracovního zařazení v rámci organizace, s návratem pracovníka po dlouhodobé nepřítomnosti či s uskutečňováním inovací na pracovišti.⁶⁸ Obecně se jedná o proces, kdy dochází k postupnému vyrovnávání se osobních předpokladů člověka s konkrétními požadavky jeho pracovní pozice.⁶⁹

Sociální adaptace je proces, v němž se člověk seznamuje s pro něj novými skutečnostmi, hodnotami, normami, cíli, zvyky a tradicemi, které jsou charakteristické pro dané sociální prostředí (pracovní tým). Tyto nové poznatky člověk konfrontuje s vlastním vnitřním přesvědčením a výsledkem je buď přijetí sociálních norem a kultury organizace, nebo jejich odmítnutí.⁷⁰

Adaptace pracovní i sociální jsou procesy, při nichž dochází ke konfrontaci nových vnějších podmínek na straně jedné a k souhrnu znalostí, schopností a dovedností člověka na straně druhé. Výsledkem těchto procesů je míra adaptovanosti pracovníka, jež je určována jak objektivními podmínkami (fyzické podmínky práce, technické vybavení, sociální klima, hygienické vybavení, způsob

⁶⁶ Tamtéž

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 321. ISBN 80-85943-57-3.

⁶⁸ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, s. 187. ISBN 80-247-0470-6.

⁶⁹ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 321. ISBN 80-85943-57-3.

⁷⁰ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, s. 188. ISBN 80-247-0470-6.

řízení a vedení lidí, mimopracovní vlivy), tak i těmi subjektivními (motivace, odborná i výkonová připravenost, osobnostní vlastnosti, morální profil, hodnotová orientace, postojevé zaměření).⁷¹

Chceme-li, aby pracovní i sociální adaptace měla optimální průběh a výsledky, je nezbytné věnovat pozornost řízení těchto procesů. Konkrétně jde tedy zejména o kvalitní výběr pracovníků, který by se měl zaměřovat nejen na odbornou způsobilost, ale také na způsobilost výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou a zdravotní, jejichž role v žádném případě nejsou podřadné. Dále se na úspěchu adaptace nového zaměstnance značnou měrou podílí i skutečnost, zda organizace sestavila program adaptace na míru konkrétnímu zaměstnanci a zda se důkladně věnuje řízení jeho adaptace. S tím nezbytně souvisí i nutnost proces adaptace průběžně kontrolovat, vyhodnocovat a poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu.⁷²

5.2.3 Aspekty adaptace

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty – aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a aspekt organizace (rychlé zvládnutí náplně práce, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací). K hlavním cílům řízení adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka patří dosažení toho, aby pracovník co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky a nároky, jež jsou na něho kladeny, postupně získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v organizaci.⁷³ Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů a fluktuace, zvyšování efektivity práce a stability pracovních skupin.⁷⁴

⁷¹ NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 156. ISBN 80-247-1705-0.

⁷² PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, s. 189. ISBN 80-247-0470-6.

⁷³ NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 157. ISBN 80-247-1705-0.

⁷⁴ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 322. ISBN 80-85943-57-3.

5.2.4 Subjekty a objekty adaptačního procesu

Hlavní subjekty řízení adaptačního procesu představují bezprostřední nadřízení, spolupracovníci nového zaměstnance, popřípadě garanti. Příímý nadřízený adaptační proces řídí, odpovídá za jeho průběh, kontroluje, vyhodnocuje a poskytuje zpětnou vazbu zaměstnanci. Důležitou roli zde zastává také personální útvar, který se podílí zejména na počáteční fázi orientace, vytváří soubory materiálů sloužících k orientaci a disponuje také cennými znalostmi, což mu umožňuje poskytovat příímým nadřízeným nových zaměstnanců metodickou podporu.⁷⁵

Objekty řízení adaptačního procesu jsou nově přijatí zaměstnanci, pracovníci, kteří se vrací na své původní místo po delším čase (rodičovská dovolená, dlouhodobá pracovní neschopnost), pracovníci měnící pracovní zařazení v rámci organizace (jiné oddělení / jiný tým, funkční vzestup/sestup), případně ti, jichž se přímo dotýkají inovační změny.⁷⁶

5.2.5 Metody adaptace

Abychom nováčkovi pomohli co nejrychleji se v novém prostředí aklimatizovat a zvládat všechny úkoly na požadované úrovni, využíváme k tomu různé metody. Nejčastěji se jedná o mentoring, cross training nebo e-learning. Novinkou posledních let je pak gamifikace.⁷⁷

Mentoring je účinný způsob předávání a rozvoje nejen odborných, ale i takzvaných měkkých dovedností, včetně manažerských. Jde o profesionální vztah dvou osob: jednou je mentor (v praxi také někdy označovaný jako garant nebo buddy), druhou pak mentee (mentorovaný), přičemž mentor předává své zkušenosti i znalosti a může působit jako průvodce menteeho daným tématem. Díky přirozenému sdílení znalostí a dovedností, zpravidla probíhajícímu v praxi na

⁷⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 200-201. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷⁶ Tamtéž

⁷⁷ SLÍVA, T. *Adaptace zaměstnanců ve společnosti OKD, a. s.* Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

pracovišti, pomáhá mentor nalézt menteeemu správný směr či řešení.⁷⁸ Na základě výsledků výzkumných šetření má mentoring prokazatelný vliv na motivaci a spokojenost mentorovaných pracovníků i mentorů. Jedná se o jednu z neúčinnějších forem rozvoje, která je zároveň finančně velmi nenáročná.⁷⁹

„Cross training neboli výcvik probíhající prostřednictvím známého kolečka, kdy školený pracovník po určité době (měsíc i více) pracuje v různých odděleních podniku, aby získal přehled a zkušenosti o všech aktivitách podniku.“⁸⁰

Tato metoda adaptace je vhodná spíše pro řídicí pracovníky, u nichž je důležité, aby disponovali komplexní představou o všech dílčích pracovních činnostech a operacích souvisejících s celkovým chodem podniku.⁸¹

„E-learning je v podstatě jakékoli využívání elektronických, materiálních a didaktických prostředků k efektivnímu dosažení vzdělávacího cíle s tím, že je realizován zejména prostřednictvím počítačových sítí.“⁸²

V průběhu adaptace, jak již bylo uvedeno, je třeba nováčkovi dávkovat informace v menším množství, postupně a podle určité priority. Zároveň je obecně známý fakt, že opakování je matka moudrosti. E-learningové kurzy tak organizace využívají jednak jako výukový nástroj k získání nových znalostí, jednak k zopakování těchto nových informací, ale také k prohloubení a rozšíření znalostí. Jako užitečné se pak jeví rovněž využívání závěrečných kvízů k ověření, co si nováček zapamatoval.

Gamifikaci definuje např. Sebastian Deterdin jako *„integraci herních mechanik do mimoherního prostředí za účelem vytvoření prožitku podobného prožitku ze hry“*. V podstatě jde tedy o vytváření zkušeností podobných hře za účelem zvýšení hodnot vytvářených uživatelem. Hra totiž může podle studií

⁷⁸ CENTRUM DOHODY. Mentoring. *Asociacementoringu.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>.

⁷⁹ Tamtéž

⁸⁰ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: ASPI, 2007, s. 421. ISBN 978-80-7357-239-6.

⁸¹ SLÍVA, T. *Adaptace zaměstnanců ve společnosti OKD, a. s.* Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

⁸² E-learning. *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/E-learning#cite_note-2

povzbudit učení, zlepšit kreativitu při práci, zvýšit motivaci a posílit sociální sounáležitost účastníků.⁸³

Opět se však jedná o praxi spíše zahraniční. Tak například organizace Siemens vytvořila online hru Plantville, aby novým zaměstnancům lépe přiblížila chod elektrárny. Organizace GE Healthcare zase využívá hru Patient Shuffle, aby ukázala nováčkům chod nemocnice. Společnost Sun Microsystems vyvinula adventure hru, kterou nahradil onboardingový program. Zavedení gamifikace údajně snížilo náklady a zvýšilo angažovanost o 50 %.⁸⁴

5.3 Plánování a řízení adaptačního procesu

Primárním důvodem plánování a řízení procesu adaptace nového zaměstnance je přispět k co nejlepšímu a nejrychlejšímu přizpůsobení se nového zaměstnance tak, aby byl schopen co nejlépe se zařadit do nového prostředí a kompetentně se podílet na plnění cílů organizace. V neposlední řadě jde o to, usnadnit orientaci nového zaměstnance na jeho pracovišti a v útvaru, v němž bude působit. Adaptační proces mu má dále napomoci poznat cíle i kulturu organizace, zároveň přispívat ke zkrácení období potřebného pro dosažení požadované výkonnosti, urychlit rozvoj jeho kompetencí a zvýšit jeho motivaci.⁸⁵

5.3.1 Adaptační program

K dosažení výše zmíněných cílů se využívá formálních, systematických adaptačních programů. Důvod je opět zcela jednoduchý: každý se občas v životě ocitne v situaci nebo prostředí, jež je pro něj zcela nové, dosud neznámé. Dále se ví, že jednou z přirozených lidských vlastností je mít strach z doposud nepoznaného. Skutečnost, že člověk netuší, co ho v novém prostředí čeká, s jakými lidmi se tam setká, co se od něj očekává a jestli je schopen tato očekávání

⁸³ ALEXOVÁ. Jak se z gamifikace stal trend ve výuce. In: *Fakescape.cz* [online]. 5. 5. 2021 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.fakescape.cz/blog/gamifikace-ve-vyuce>.

⁸⁴ ZICHERMAN, G. Beyond the hype: 5 ways that big companies are using gamification. In: *Gigaom.com* [online]. 27. 1. 2013 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://gigaom.com/2013/01/27/beyond-the-hype-5-ways-that-big-companies-are-using-gamification/>.

⁸⁵ MINISTERSTVO VNITRA ČR. Vzor interního předpisu pro realizaci adaptačního procesu. *Mvcr.cz* [online]. © 2019 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/proak-ka05-vzor-adaptacni-proces-docx.aspx>.

vůbec naplnit, často vyvolává nepříjemné pocity – úzkost, stud, nervozitu, stres. Není tedy divu, že právě nástup do nového zaměstnání se považuje za jednu z nejstresovějších životních událostí. V takovém rozpoložení je pro člověka velmi obtížné vnímat a zapamatovávat si všechny informace najednou v krátké době. Je tedy potřeba mít na paměti, že k tomu, aby se z nováčka stal plnohodnotný zaměstnanec, je nutné mu poskytovat nové informace postupně a podle stanovené priority, což vyžaduje také určitý čas, nepostačí tudíž jen jakési jednorázové školení.⁸⁶

K zabezpečení informování, odborného zapracování a sociálního začlenění tedy slouží adaptační program.⁸⁷ Ten lze definovat jako „*souhrn formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci*“.⁸⁸ Prostřednictvím adaptačního programu je možné řídit nejen jednotlivé činnosti, ale také vytvářet pro jejich realizaci časový rozvrh. Zákoník práce obecně stanovuje délku zkušební doby nového zaměstnance na tři měsíce. Některé organizace tedy dobu trvání adaptačního programu odvozují právě od délky zkušební doby. Existují ale i pozice vyžadující adaptační programy delší, případně u některých méně kvalifikovaných pozic postačí adaptační program kratší. Vždy by však měla být doba trvání adaptačního programu stanovena s přihlédnutím k charakteru práce či služby, k osobnosti a ke zkušenostem nového zaměstnance.

5.3.2 Check list

Při plánování adaptačního procesu se doporučuje vytvořit si check list, jelikož informací a procesů, s nimiž je potřeba nového zaměstnance seznámit, bývá zpravidla nemálo. Snadno tak lze získat přehled, který se dá následně transformovat do adaptačního plánu vytvořením sledu na sebe navazujících kroků.

⁸⁶ TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *Linkedin.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

⁸⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 109. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁸⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 133. ISBN 978-80-247-2497-3.

Check list zahrnuje mimo jiné i informace o tom, co je potřeba zařídit před příchodem nového zaměstnance (pracovní místo, technické prostředky, kancelářské potřeby, uvítací balíček, ID-karta, přihlašovací údaje k firemnímu e-mailu atd.).⁸⁹

K zabezpečení fungování celého systému předávání informací a zaškolování je třeba jednotlivými úkoly pověřit konkrétní osoby odpovědné za zajištění provedení těchto úkolů. Každý člen týmu (ať už je to HR-oddělení, přímý nadřízený, team leader nebo ředitel) musí vědět, co a kdy se po něm bude v rámci onboardingu vyžadovat a za co zodpovídá. V opačném případě hrozí, že se tým novému zaměstnanci nebude dostatečně věnovat a ten v nejhorším případě organizaci předčasně opustí. V praxi bývá přímý nadřízený nového zaměstnance odpovědný např. za zajištění technického vybavení (notebook, telefon, tablet, tiskárna), přihlašovacích údajů k firemnímu e-mailu, přístupových údajů do interních systémů.⁹⁰

Dále také vedoucí pracovník odpovídá za předání a vysvětlení adaptačního plánu, provedení vstupního pohovoru i dalších pravidelných setkání v průběhu adaptačního procesu, seznámení se se spolupracovníky a s vedením organizace, za kontrolu průběhu adaptačního procesu i jeho následné vyhodnocení. V neposlední řadě nese odpovědnost také za objasnění systému hodnocení pracovního výkonu, systému přidělování prémie, pravidel týkajících se vhodného stylu oblékání, docházky, vybírání volna, sick days, práce přesčas, pozdních příchodů, možnosti stravování, dopravy, organizace pracovního dne atd.⁹¹

Na druhé straně personalista bývá odpovědný např. za kontakt s pracovníkem před nástupem, zaslání uvítacího e-mailu, potvrzení dne, času a místa nástupu, předání základních informací o organizaci a konkrétním

⁸⁹ MATOLÍN, M. Onboarding aneb Vítej do party. In: *Lovec-hlav.cz* [online]. 30. 8. 2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>.

⁹⁰ TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *LinkedIn.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

⁹¹ STÝBLO, Jirí, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ . *Personalistika*, str. 145, ISBN 978-80-7357-239-6

pracovním místě, poskytování odpovědí na otázky nového zaměstnance před nástupem.⁹²

5.3.3 Fáze před nástupem

Adaptační proces se zahajuje zpravidla dnem nástupu nového zaměstnance k výkonu služby či práce. Pokud pracovník nenastupuje ihned, často právě až po uplynutí dvouměsíční výpovědní lhůty, doporučuje se, aby s ním i v této době byl udržován kontakt. Poměrně frekventovaná chyba totiž bývá, že organizace s pracovníkem znovu navazuje kontakt až těsně před jeho nástupem. Užitečné však je už toto mezidobí využít k průběžnému informování pracovníka o organizaci nebo o týmu, do něhož bude brzy patřit. Člověk, který se rozhodl pro změnu pracovního místa, bývá zprvu nejvíce motivován, proto se doporučuje ho v této době na nástup pomalu připravovat, a jeho motivaci tak udržet. Může se totiž stát, že pokud organizace ve svém přístupu není dostatečně pečlivá a přesvědčivá, potenciální zaměstnanec přijme nabídku konkurence.⁹³

Čas před nástupem se dá mimo jiné využít i ke sběru osobních údajů pro přípravu smluv nebo přístupů do interních systémů. Veškerá tato komunikace může probíhat např. prostřednictvím e-mailu. Pro získání osobních údajů můžeme využít online-formulář. V této oblasti je v českém prostředí zřejmý značný prostor pro zlepšení. Ze statistických údajů totiž vyplývá, že v ČR internet už roce 2019 používalo přes 81 % Čechů starších 16 let.⁹⁴ Dnešní organizace, které chtějí cílit i na tyto mladší věkové skupiny, by měly respektovat tento dlouhodobý trend a také se mu přizpůsobit.⁹⁵

V zahraničí je např. běžné využívání sofistikovaných personálních systémů nabízejících tzv. onboarding-modul, který nového zaměstnance celým procesem adaptace provádí. Žádnou novinku nepředstavují ani osobní formuláře, jež po

⁹² Tamtéž

⁹³ MATOLÍN, M. Onboarding aneb Vítej do party. In: *Lovec-hlav.cz* [online]. 30. 8. 2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>.

⁹⁴ CIESLAR, J. Internet používá přes 80 % obyvatel Česka. In: *Czso.cz* [online]. 24. 3. 2020 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>.

⁹⁵ MATOLÍN, M. Onboarding aneb Vítej do party. In: *Lovec-hlav.cz* [online]. 30. 8. 2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>.

vyplnění automaticky přepisují údaje do personálních systémů a vytvářejí osobní kartu zaměstnance.

V praxi se v tuzemsku zatím příliš nevžily ani zasílání uvítacího dopisu či e-mailu, firemní blogy nebo neformální setkání týmu s nováčkem před nástupem. Organizace působící v ČR mají podle našeho názoru v tomto ohledu stále jisté rezervy, přitom často nebývají nutné příliš velké investice. Zkušenosti a výsledky ze západních zemí jsou jednoznačné, vyplývá z nich, že kvalita adaptačního procesu má přímý dopad na spokojenost, motivaci a stabilizaci nových zaměstnanců.⁹⁶

O některých nedostatcích v organizaci fáze před nástupem nového zaměstnance již byla zmínka. Nyní tedy uvedeme alespoň několik tipů, které bychom sami jako nově nastupující zaměstnanci v tomto období ocenili. Kvitujeme zejména snahu s novým zaměstnancem komunikovat průběžně již od okamžiku přijetí nabídky práce. V tomto okamžiku nám přijde vhodné komunikovat prostřednictvím e-mailu nebo sociálních sítí, jichž se v současnosti již běžně využívá. Tuto komunikaci může organizace zahájit např. zasláním uvítacího e-mailu, ve kterém vyjádří, že se na jeho příchod do týmu těší, že se již připravuje vše potřebné pro jeho nástup a vynasnaží se udělat všechno pro to, aby jeho nástup byl co možná nejsnazší. Následovat může zaslání přihlašovacích údajů k firemnímu e-mailu, návrhu pracovní smlouvy, časového rozvrhu setkání a aktivit, které ho v následujících dnech a týdnech čekají, odkazů na kurzy a školení (BOZP, historie, cíle, hodnoty, organizační struktura společnosti), jež lze absolvovat taktéž online.⁹⁷

Co nás dále velice zaujalo, je vytváření firemních Wikipedií, tedy interních znalostních bází, v nichž firmy shromažďují popisy jednotlivých procesů, nástroje využívané k práci, včetně návodů, jak je správně používat, informace a dokumenty. Pokud je tato znalostní báze novému zaměstnanci zpřístupněna již

⁹⁶ MATOLÍN, M. Onboarding aneb Vítej do party. In: *Lovec-hlav.cz* [online]. 30. 8. 2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>.

⁹⁷ TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *LinkedIn.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

před jeho nástupem, má určitý čas se sám do jisté míry zorientovat, a získat tak představu, jak jednotlivé procesy v organizaci fungují, což mu nepochybně usnadní první dny na novém pracovišti. K dalším výhodám patří i to, že už nenastoupí do úplně neznámého prostředí, takže se sníží i míra působení stresových faktorů.⁹⁸

Pro odbourání stresu a navození přátelské atmosféry některé organizace začaly připravovat pro nové zaměstnance tzv. uvítací balíčky. Bezesporu čistý, úhledně uklizený stůl s uvítacím vzkazem a drobnými firemními pozornostmi (tužky, hrnek, jmenovka, drobné sladkosti, plyšák, firemní tričko, ponožky nebo něco originálního, co reprezentuje danou firmu a její kulturu...) působí velmi mile a vyvolává v člověku dojem, že je v organizaci chtěným a vítaným členem týmu. Noví zaměstnanci se takto vřelým přivítáním obvykle také rádi pochlubí na sociálních sítích, což je pro organizaci velmi dobrá reklama.⁹⁹

5.3.4 První den

Pro každého den nástupu na nové pracoviště znamená nezbytné vystoupení z komfortní zóny – nová práce, nové prostředí, neznámá firemní kultura, noví lidé, kteří už po určitou dobu spolu navzájem kooperují, mají vlastní způsob komunikace, zažité tradice atd. Důležité v této fázi je neponechat nic náhodě a být novému zaměstnanci po celý den (i v následujících týdnech) aktivně k dispozici.¹⁰⁰

První den by měl být detailně naplánován již od samého počátku. Je velká chyba zaměstnanci sdělit čas a místo, kam se má dostavit, a přitom o této skutečnosti neinformovat recepční. Vzniká pak poněkud nešťastná situace, kdy zaměstnanec vyčkává na recepci, dokud recepční nezjistí potřebné informace.

⁹⁸ Tamtéž.

⁹⁹ MATOLÍN, M. Onboarding aneb Vítej do party. In: *Lovec-hlav.cz* [online]. 30. 8. 2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>.

¹⁰⁰ TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *LinkedIn.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

Takováto situace by pro nás osobně naznačovala nepřípravenost organizace a do jisté míry by i negativně ovlivnila náš dojem z prvního dne. Proto považujeme za důležité dát si záležet na tom, aby první okamžiky nástupu byly pro nového zaměstnance co nejpříjemnější a nejpozitivnější. Přesně ve stanovený čas by si pro nového zaměstnance na recepci měla přijít pověřená osoba, přivítat ho a předat mu připravenou ID-kartu. V zahraničních organizacích na recepci bývá umístěna i LCD-obrazovka. Tu lze využít i k uvítání nových zaměstnanců, když na ní budou zobrazeny jméno a fotografie nového pracovníka.¹⁰¹

Následovat může první schůzka s personalistou. Ten zaměstnanci představí základní normy, hodnoty a cíle organizace. Společně s ním probere popis pracovního místa, vysvětlí jeho význam a očekávané výsledky. Objasní také práva a povinnosti zaměstnance, rozložení pracovní doby a přestávek, představí systém zaměstnaneckých výhod, záležitosti týkající se poskytování volna, možnosti dalšího vzdělávání, poradenské služby pro zaměstnance, možnosti stravování, rekreační a společenské aktivity. V případě, že s daným nováčkem doposud nebyla podepsána pracovní smlouva, stane se tak nejpozději v den jeho nástupu.¹⁰²

Dále se prvního dne nově příchozí zaměstnanec obvykle setká se svým přímým nadřízeným. Ten ho provede společností, představí jej nejen kolegům na pracovišti, ale i ostatním zaměstnancům či dalším vedoucím, se kterými v pracovním procesu přijde do styku. Některé společnosti využívají také tzv. garanta adaptace. Tím by měl být zkušený kolega, který pomůže zaměstnanci nejen při seznamování s prostředím firmy, ale i s výkonem pracovních povinností (ukáže, jak a co dělat).¹⁰³

¹⁰¹ MATOLÍN, M. Onboarding aneb Vítej do party. In: *Lovec-hlav.cz* [online]. 30. 8. 2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>.

¹⁰² TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *LinkedIn.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

¹⁰³ PRO-TEMP. První dny v zaměstnání. *Protemp.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.protemp.cz/?menu=58_104_87.

Vedoucí pracovník první den novému zaměstnanci předá individuální plán adaptace a seznámí ho s jeho harmonogramem. Je vhodné také prodiskutovat i jeho osobní cíle a ambice ve společnosti, možnosti dalšího profesního růstu i získání příslušného vzdělání. Není také na škodu probrat, jaké adaptační metody zaměstnanci nejvíce vyhovují.¹⁰⁴

Během tohoto úvodního setkání nadřízený představí mise, strategie a plány společnosti.¹⁰⁵ Zároveň je třeba, aby si obě strany (nadřízený i zaměstnanec) hned na začátku vzájemné spolupráce jasně a upřímně vyjasnily, co která strana od dané práce očekává. Zaměstnanec tak bude přesně vědět, jaké konkrétní představy a cíle má ve vztahu k němu jeho nadřízený, a zároveň může nadřízenému sdělit své požadavky, návrhy i připomínky. Pravidelnou vzájemnou komunikací se totiž dá předejít nejednomu problému a nedorozumění.

Aby se nově příchozí zaměstnanec co nejdříve seznámil s ostatními členy týmu a navázal s nimi přátelské vztahy, bývá zvykem prvního dne uspořádat týmový oběd (snídani, večeři).

5.3.5 Adaptační plán

Obecně adaptační plán stanovuje, „s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl metodou rotace seznámit a nakdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku“.¹⁰⁶

¹⁰⁴ MACHÁČKOVÁ, Tereza. *Our onboarding's myelination* [online]. In: . 24.8.2019 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/our-onboardings-myelination-terezamach%C3%A1%C4%8Dkov%C3%A1/>

¹⁰⁵ TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *LinkedIn.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

¹⁰⁶ SLÍVA, T. *Adaptace zaměstnanců ve společnosti OKD, a. s.* Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Adaptační plán má v praxi buď podobu písemného dokumentu, nebo je vytvořen v některém ze systémů, jako jsou např. Monday, Trello, Freelo nebo Notion.¹⁰⁷ S ohledem na dnešní úroveň využívání internetu a moderních technologií obecně se domníváme, že postupný přechod od fyzické „papírové“ formy k elektronické je zcela žádoucí. Tyto systémy navíc mají řadu výhod, a to jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Přinejmenším mají všichni zúčastnění v adaptačním procesu jasný a aktuální přehled o tom, které informace již byly zaměstnanci sděleny, závazek jakých činností již absolvoval, který právě probíhá, co bude následovat nebo kdo za realizaci dané části plánu zodpovídá. Zároveň odpovědná osoba zaznamenává, jak si zaměstnanec při zaškolování vedl, a průběžně se tak vytvářejí podklady pro vyhodnocení adaptačního procesu.

5.3.6 Sestavení adaptačního plánu

Ideální adaptační plán je sestaven tak, že pokrývá informace současně ze čtyř oblastí označovaných jako tzv. 4 C. Ty se nazývají: connection, culture, clarification, compliance. Každá z těchto oblastí pak představuje jednu samostatnou úroveň. Bývají zobrazovány v podobě pyramidy v pořadí od nejnižší úrovně (compliance) po úroveň na samém vrcholu (connection).¹⁰⁸

Compliance neboli zajištění dodržování právních norem a všech interních předpisů tvoří nejnižší, základní stavební úroveň, jejímž cílem je seznámit nového zaměstnance jak s právními předpisy týkajícími se dané pozice, tak s předpisy interními.¹⁰⁹

¹⁰⁷ TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *Linkedin.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

¹⁰⁸ BAUER, T. N. Onboarding new employees: Maximizing Success. *Shrm.org* [online]. © 2010 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

¹⁰⁹ Tamtéž

Clarification čili vyjasňování je úroveň, jež má za úkol zajistit, aby nový zaměstnanec skutečně porozuměl tomu, co jeho pozice obnáší a co od něj zaměstnavatel očekává.¹¹⁰

Culture odkazuje na firemní kulturu jako na „soustavu určitých hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které formují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“.¹¹¹

Tato úroveň si klade za cíl nastítnit novému zaměstnanci tyto zvyky, normy, hodnoty a cíle společnosti. Firemní kultura totiž může představovat nezanedbatelnou konkurenční výhodu. O firmy s dobrou pověstí, jež se o své zaměstnance starají, cíleně formují firemní kulturu a prezentují své hodnoty navenek, je na trhu práce mnohem větší zájem a zároveň se takové společnosti nepotýkají s vysokou fluktuací, nýbrž naopak ještě těží z vyšší efektivity práce.¹¹²

Connection, poslední úroveň, se vztahuje k mezilidským vztahům v organizaci. Jejím cílem je nováčkovi co možná nejvíce usnadnit navazování vztahů s kolegy, zaměstnanci jiných oddělení nebo vedoucími pracovníky.¹¹³

Podle toho, nakolik adaptační plán pracuje s výše zmíněnými úrovněmi, se rozlišují typy přístupů k adaptačnímu procesu – pasivní, aktivní, proaktivní.¹¹⁴

Pasivní přístup se omezuje pouze na první úroveň (compliance) a zahrnuje často jen seznámení zaměstnance s takovými předpisy a normami, které ukládá zákon nebo jsou nezbytné pro samotný výkon dané funkce. Jedná se o adaptaci neřízenou, nepromyšlenou, nepřipravenou a nesystematickou. Ponechává se na zaměstnanci, aby se v novém prostředí zorientoval sám, vztahy navazuje postupem času, učení se jednotlivým postupům se řeší operativně. Pokud

¹¹⁰ Tamtéž

¹¹¹ KADEŘÁBKOVÁ, M. Co je firemní kultura a proč na ní záleží? In: *Orangeacademy.cz* [online]. 26. 8. 2019 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-firemni-kultura-a-proc-na-ni-zalezi/>.

¹¹² APROFES. Firemní kultura. Lákadlo nebo past na zaměstnance? In: *Aprofes.cz* [online]. 20. 12. 2017 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/firemni-kultura/>.

¹¹³ BAUER, T. N. Onboarding new employees: Maximizing Success. *Shrm.org* [online]. © 2010 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

¹¹⁴ Tamtéž

takovému nováčkovi nevěnuje dostatečnou pozornost přímý nadřízený, může spíše tíhnout k neformálnímu vůdci skupiny, a přijímat tak zvyky, normy a hodnoty v té podobě, jak je interpretuje tato osoba. Taková interpretace však nemusí být vůbec v souladu s oficiální firemní kulturou organizace, což může ovlivnit adaptaci nežádoucím způsobem.¹¹⁵

Aktivní přístup dostatečně pokrývá první dvě úrovně (compliance, clarification), ostatním úrovním se věnuje částečně. Jedná se tedy o do jisté míry promyšlený a připravený adaptační program, avšak stále nepokrývá všechny nutné oblasti. Zároveň zde schází i systematický přístup organizace k adaptaci nových zaměstnanců.¹¹⁶

Proaktivní přístup se systematicky zaměřuje na všechny čtyři úrovně. Organizace k adaptačním procesům nových zaměstnanců přistupuje cíleně, strategicky.¹¹⁷

5.3.7 Vyhodnocení adaptačního procesu

Účelem vyhodnocení adaptačního procesu je jednak přezkoumání míry naplnění individuálního plánu adaptace nového zaměstnance a vyvození závěru ohledně toho, zda v rámci adaptace uspěl, či neuspěl, a jednak je třeba zabývat se i tím, jak organizací nastavený adaptační proces vnímá sám zúčastněný zaměstnanec, zda ho hodnotí jako nápomocný, popř. jaké v něm shledal nedostatky.¹¹⁸

Na hodnocení adaptačního procesu se tedy nahlíží jak z perspektivy organizace, tak z pohledu zaměstnance. Jednostranné hodnocení totiž logicky nemá velký význam, jelikož se zaměřuje pouze na úspěšnost konkrétního jedince, ale nelze tak získat zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců, jak nastavený program

¹¹⁵ BAUER, T. N. Onboarding new employees: Maximizing Success. *Shrm.org* [online]. © 2010 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

¹¹⁶ Tamtéž

¹¹⁷ Tamtéž

¹¹⁸ MINISTERSTVO VNITRA ČR. Vzor interního předpisu pro realizaci adaptačního procesu. *Mvcr.cz* [online]. © 2019 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/proak-ka05-vzor-adaptacni-proces-docx.aspx>.

působí navenek. Bývá totiž běžná praxe, že adaptační proces hodnotí pouze nadřízený nového zaměstnance, názory a zkušenosti samotných zaměstnanců se nezjišťují, ovšem bez takových podnětů nemůže následovat ani žádný posun. Organizace se nevyvíjí.¹¹⁹

Jelikož cílem řízení adaptačního procesu je co nejvíce a co nejúčinněji přispět k přizpůsobení nového zaměstnance po všech stránkách, organizace by tedy mělo zajímat, jestli se vynaložená snaha nemíjí účinkem. Jinými slovy, zda vytvořený plán adaptace je sestaven správně a funguje pro všechny zúčastněné strany. Jde o to prověřit, zdali nováčkovi byly předány všechny potřebné informace, jestli o něho bylo správně postaráno a dostalo se mu dostatečného zaučení.¹²⁰

Zpětná vazba ze strany zaměstnance se získává postupně v průběhu celého adaptačního procesu, aby bylo možné včas reagovat na zjištěné nedostatky a implementovat nová opatření. Zvýšenou pozornost je potřeba věnovat především prvnímu měsíci zaměstnance v organizaci. Pravidelně každý týden během tohoto období by se měl nadřízený/personalista s novým zaměstnancem setkat a společně zhodnotit uplynulé období. Zaměstnanec by si mohl připravit dotazy, podněty a připomínky, jež by se na schůzce prodiskutovaly. Následující měsíc by se frekvence schůzek mohla snížit nebo upravit podle potřeby.¹²¹

Ke konci druhého měsíce některé organizace novým zaměstnancům zasílají tzv. onboarding feedback formulář, jehož prostřednictvím získávají informace o tom, co všechno se již zaměstnanec naučil (např. zda ví, kdo je jeho nadřízený a v jakém týmu pracuje, čím se organizace zabývá a jakou roli v tomto

¹¹⁹ TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *Linkedin.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

¹²⁰ Tamtéž

¹²¹ MACHÁČKOVÁ, Tereza. *Our onboarding's myelination* [online]. In: . 24.8.2019 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/our-onboardings-myelination-tereza-mach%C3%A1%C4%8Dkov%C3%A1/>

procesu má on, na koho se může obrátit o pomoc, zda jeho zaškolení probíhá tempem, jaké mu vyhovuje, atd).¹²²

Nám osobně se tento přístup velmi líbí, jelikož zohledňuje i fakt, že ne pro každého je v prvních měsících v novém zaměstnání komfortní přímo osobně sdělovat negativní zkušenosti nebo kritiku. Proto je nezbytné v úvodu formuláře mimo jiné zmínit, aby zaměstnanec neměl vůbec obavy vyjadřovat se k některým otázkám negativně. Je třeba mu jasně vysvětlit, že cílem dotazníku je skutečně zjistit, zda má všechny potřebné informace, dokáže-li se v materiálech, členech týmu a prostředí organizace orientovat, jestli mu přidělený buddy skutečně pomáhá a je mu stále k dispozici... Po vyplnění dotazníku je zaměstnanec opět kontaktován, aby byly všechny nejasnosti objasněny a obě strany se dohodly na tom, jaký průběh bude mít zbývající část adaptace, včetně případných změn.¹²³

Další významnější hodnocení adaptačního procesu se obvykle uskutečňuje ke konci zkušební doby. Zpravidla se koná schůzka, na níž zaměstnavatel představí vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance, jež vychází zejména z hodnocení dílčích činností zahrnutých v adaptačním plánu. Pokud je hodnocení pozitivní, zaměstnanec naplnil cíle stanovené pro adaptaci a může pokračovat v práci na dané pozici i po ukončení zkušební doby. V návaznosti na to vedoucí pracovník stanoví očekávané cíle na další období a dohodne se s příslušným zaměstnancem na plánu vzdělávání. V opačném případě, pokud je adaptační proces hodnocen negativně, tudíž byly zjištěny některé nedostatky, vedoucí pracovník stanoví přiměřenou lhůtu na jejich odstranění. Pokud však zaměstnanec přesto nedokáže splnit všechny očekávané cíle, je pracovní poměr ve zkušební době zrušen.¹²⁴

¹²² TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *Linkedin.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17].

¹²³ Tamtéž.

¹²⁴ ŠAMÁNEK, J. Metodika adaptace nových zaměstnanců. *Meuslany.cz* [online]. © 2012 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: https://www.meuslany.cz/assets/File.ashx?id_org=14936&id_dokumenty=46687.

6 Adaptační proces zaměstnanců Policie ČR

Poslední kapitola této bakalářské práce se zaměřuje na představení adaptačního procesu nových zaměstnanců Policie ČR. Nejprve uvádíme krátkou charakteristiku Policie ČR, její úkoly a činnosti, jež k zajištění těchto úkolů vykonává. Následuje popis samotné organizace adaptačního procesu nových zaměstnanců.

6.1 Obecná charakteristika Policie ČR

Policie České republiky je charakterizována jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor působící na území České republiky sloužící veřejnosti. Byl zřízen zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Má za úkol chránit bezpečnost osob i majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu, jakož i další na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, právními předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.¹²⁵

Policie ČR je podřízena Ministerstvu vnitra, jež vytváří podmínky pro plnění jejích úkolů. V čele Policie ČR stojí policejní prezident, který odpovídá za činnost Policie ČR ministru vnitra. Policie sestává z útvarů, jimiž jsou policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Zákon zřizuje 14 krajských ředitelství policie. Jejich územní obvody se shodují s územními obvody 14 krajů České republiky.¹²⁶

„Policie České republiky je nejpočetnějším a co do rozsahu a rozmanitosti činností nejmnohotvárnějším bezpečnostním sborem České republiky. Působnost jejích služeb sahá od zajišťování bezpečnosti silničního provozu po potírání kriminality, od ochrany veřejného pořádku po státní správu ve věcech zbraní

¹²⁵ Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky.

¹²⁶ Tamtéž.

*a střeliva, od odhalování nelegální migrace po ochranu ústavních činitelů a objektů zvláštního významu.*¹²⁷

6.2 Adaptační proces Policie ČR

Adaptační proces je, jak již bylo uvedeno výše, také v rámci Policie České republiky vnímán jako období, v jehož průběhu se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, přijímá novou roli, začíná se orientovat v pracovních procesech, vstřebávat organizační kulturu a navazuje kontakty se spolupracovníky. Tento proces představuje postupné a průběžné vyrovnávání se nového zaměstnance s pracovními úkoly, osvojení si nových pracovních dovedností a včlenění se do pracovních týmů i do sociálního systému organizace.¹²⁸

K hlavním cílům adaptace nových zaměstnanců Policie ČR patří taktéž přijetí firemní kultury a etického kodexu, ztotožnění se s posláním, cíli a hodnotami organizace, optimalizace pracovního výkonu zaměstnance v co nejkratší době, získání předpokladů pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon služby. Je však potřeba si uvědomit, že zcela odlišně probíhá adaptační proces u civilních zaměstnanců Policie ČR a příslušníků Policie ČR ve služebním poměru.¹²⁹

6.2.1 Služební poměr

Policisté nově přijatí k výkonu služby jsou povinni absolvovat základní odbornou přípravu. Její absolvování má policistovi poskytnout patřičné znalosti a dovednosti, jež potřebuje pro výkon policejních činností. Základní odborná příprava zároveň plní funkci adaptačního programu, jehož celková délka je aktuálně stanovena na 12 měsíců. Skládá se z nástupní přípravy, jež je obsahově

¹²⁷ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky* [online]. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017 [cit. 2020-01-05]. ISBN 978-80-270-0664-9. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>.

¹²⁸ GVOZDKOVÁ, M. *Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání*. Plzeň, 2017. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta právnická. Vedoucí práce Mgr. Helena Sequensová.

¹²⁹ Tamtéž.

stejná pro všechny policisty ze služeb pořádkové, dopravní, železniční policie v délce jednoho měsíce.¹³⁰

Cílem nástupní přípravy je zvýšenou psychickou a fyzickou zátěží ověřit vhodnost pro práci u Policie ČR, získat návyky pro službu příslušníků Policie ČR, pomocí emocionálních prožitků navázat vztah k Policii ČR. První část základní odborné přípravy je zakončena předáním osvědčení pro přidělení služební zbraně, formou slavnostního aktu.¹³¹

Po absolvování nástupní přípravy následuje první etapa přípravy odborné, která trvá šest měsíců a zaměřuje se na odborné i sociální kompetence. Výstupy této přípravy jsou základní znalosti, dovednosti, návyky a postoje potřebné pro výkon služby. Mezi vyučované předměty patří např. kriminalistika, psychologie, policejní etika, trestní právo, střelecká příprava, zdravotní a tělesná příprava.¹³² Dále následují část řízené praxe v délce tří měsíců a druhá etapa odborné přípravy, trvající dva měsíce. Základní odborná příprava je ukončena závěrečnou ústní a praktickou zkouškou, zkouškou z fyzické zdatnosti, prověřkovým cvičením ze střelecké přípravy, taktiky a donucovacích prostředků.¹³³

Tím však vzdělávání policistů nekončí, nepřekrývá se však již s řízenou adaptací. V rámci profesního vzdělávání policistů je vytvořen systém kvalifikační a další odborné přípravy. Policisté mají také možnost studovat akreditovaný bakalářský a navazující magisterský i doktorský studijní program na Policejní akademii České republiky.¹³⁴

¹³⁰ ŠPAČKOVÁ, H. *Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců u Policie České republiky*. Praha, 2006. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce Ing. Lucie Dušková.

¹³¹ POLICIE ČR. Základní odborná příprava. *Policie.cz* [online]. © 2021 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/docDetail.aspx?docid=18456&doctype=ART>.

¹³² ŠPAČKOVÁ, H. *Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců u Policie České republiky*. Praha, 2006. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce Ing. Lucie Dušková.

¹³³ POLICIE ČR. Informace k základní odborné přípravě (ZOP). *Policie.cz* [online]. © 2021 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/informace-k-zakladni-odborne-priprave-zop.aspx>.

¹³⁴ ŠPAČKOVÁ, H. *Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců u Policie České republiky*. Praha, 2006. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce Ing. Lucie Dušková.

6.2.2 Pracovní poměr

Vedle služebního poměru nabízí Policie ČR také pracovní pozice založené na klasickém pracovním poměru, který upravuje zákoník práce. Ten stanovuje dobu trvání zkušební doby na tři měsíce, což obvykle koresponduje i s délkou adaptačního procesu.¹³⁵ V tomto případě je adaptační proces řízen tak, jak bylo popsáno výše v teoretické části. Adaptace nového zaměstnance se realizuje na základě sestaveného adaptačního plánu. Přímý nadřízený odpovídá jednak za zpracování individuálního adaptačního plánu, jednak za jeho řádný průběh, pravidelnou kontrolu a vyhodnocování, jehož výsledky zaznamenává. Na základě vyhodnocení adaptačního procesu pak přímý nadřízený rozhodne, zda bude zaměstnanec v pracovním poměru pokračovat, či nikoliv.

6.2.3 Doporučení k řízení adaptace

Z již zmíněného je zřejmé, že adaptační proces příslušníků policie ve služebním poměru je velmi specifický, což zcela jistě odpovídá jedinečnosti náplně jejich práce. Z toho také usuzujeme, že nejsme příslušní nastavení takového adaptačního procesu nikterak hodnotit, jelikož vycházíme pouze z omezeného množství literárních zdrojů a nedisponujeme ani vlastními zkušenostmi ze skutečné policejní praxe. V každém případě však můžeme z teoretické části vyvodit řadu obecných doporučení, jež lze aplikovat i napříč různými specifickými obory.

Nejednou jsme například upozorňovali na všeobecné zaostávání tuzemských organizací ve využívání moderních technologií a sociálních sítí. Jejich potenciálu si je však Policie ČR zřejmě dobře vědoma, jelikož již několik let úspěšně působí na dnes nejpopulárnějších sociálních sítích, jako jsou Facebook, YouTube, Instagram, nebo Twitter. Spravuje mimo jiné i vlastní webové stránky a internetovou stránku sloužící pro nábor nových příslušníků, kde mohou uchazeči nalézt všechny potřebné informace k přijetí do služebního poměru.

¹³⁵ GVOZDKOVÁ, M. *Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání*. Plzeň, 2017. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta právnická. Vedoucí práce Mgr. Helena Sequensová.

Takovýto přístup k sociálním sítím hodnotíme velmi pozitivně, jelikož vzhledem k počtu sledujících uživatelů, mají příspěvky nemalý dosah, což vytváří značný prostor k vlastní prezentaci organizace, její činnosti a dosažených úspěchů.

Dále bychom v souvislosti s využíváním internetu a moderních technologií mohli doporučit rozsáhlejší zapojení e-learningových kurzů v rámci odborné přípravy, zvážit užití prvků gamifikace a virtuální reality jako efektivních výukových nástrojů (např. při nácviku modelových situací). V neposlední řadě považujeme za praktické zřízení elektronické orientační příručky a jednotné znalostní báze pro ulehčení orientace nových příslušníků.

Ať se však jedná o jakkoliv specifickou pracovní pozici, vždy je v procesu adaptace zcela zásadní role přímého nadřízeného, jež jej řídí, kontroluje a vyhodnocuje. Právě vzdělávání vedoucích policistů v oblasti vedení a řízení lidí je podle JUDr. Petry Hofmanové nedostatečné a neodpovídá potřebám manažerské činnosti u policie. Hofmanová dále uvádí, že pro většinu vedoucích policistů není organizován žádný kurz, jež by jim poskytl odborné znalosti z oblastí psychologie a managementu. Na závěr dodává, že: *„znalost problematiky, kterou se řízené oddělení/odbor zabývá, je pro vedoucího jistě důležitá a žádoucí, ale vedoucí by měl být zejména odborníkem na každodenní práci s lidmi – na komunikaci se svými podřízenými, na umění motivovat je k výkonu služby, řešit pozitivní i negativní situace, které každodenní sociální interakce přináší.“*¹³⁶

¹³⁶ HOFMANOVÁ, Petra. *Současnost a budoucnost policejního vzdělávání* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://veda.polac.cz/wp-content/uploads/2021/03/Soucasnost-a-budoucnost-policejniho-vzdelavani.pdf>. Policejní akademie České republiky v Praze.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce, zabývající se procesy orientace a adaptace nových zaměstnanců, bylo především představit tyto procesy jako jednu z nejvýznamnějších personálních činností a zároveň upozornit na přínosy, kterých může být dosaženo pouze plánovitým a systematickým přístupem k těmto procesům. Autorka práce tak považovala za logické toto primární téma rozšířit o některé souvislosti, na něž je v textu mnohdy odkazováno a jež mají na řízení adaptačního procesu a jeho úspěšnost zásadní vliv. V práci proto lze najít například zmínku o tématech, jako jsou osobnost pracovníka, pracovní tým, pracovní motivace, pracovní spokojenost nebo psychologická smlouva.

Dále bylo uvedeno, že za motivací ke zvolení tohoto tématu stály jak osobní zkušenosti autorky, tak i zkušenosti a zážitky zprostředkované jejími vrstevníky z okamžiků jejich prvních dnů a týdnů ve většinou vůbec prvním zaměstnání v dospělém životě. Zde autorka podotýká, že ji nemálo překvapilo s jak širokou škálou přístupů k adaptaci nových zaměstnanců se v tuzemském prostředí je možné setkat. Nachází se zde totiž organizace, jež adaptaci nových pracovníků přisuzují velký význam, a proto vytvořily a stále zdokonalují už tak precizní adaptační plány a programy, jež ke svým účelům využívají od nejrůznějších aplikací, programů a moderních technologií až po odborníky doporučené zásady vedení a řízení lidí. Na straně druhé zde však působí organizace, které k adaptaci nových pracovníků přistupují zcela amatérsky a nesystematicky.

Z těchto diametrálních rozdílů tak vyplynula snaha autorky proniknout do jádra procesu adaptace nových pracovníků, popsat a objasnit jej do takové míry, aby bylo vskutku zřejmé, že se jedná o personální činnost stejné, ne-li větší důležitosti než je výběr nových pracovníků. Tento cíl se autorkou zdá být naplněn.

Závěrečná část práce pak byla věnována adaptačnímu procesu pod vedením Policie České republiky. V zásadě byla představena Policie ČR jako specifická organizace včetně jejího postavení, úkolů a cílů, jež plní. Následně byl kladen důraz na rozlišení adaptačního procesu zaměstnanců a příslušníku policie ve služebním poměru, o jehož charakteristických rysech se taktéž zmiňuje.

Zejména však z důvodu platnosti mnohých omezení v souvislosti s pandemií Covidu-19 se autorka neodvážila klást si v této závěrečné části vyšší cíle. Je si však zcela vědoma toho, že k úplnějšímu poznání adaptačního procesu policistů by bylo třeba provést důkladnější analýzu včetně zapojení přímo některých příslušníků policie a dalších osob, jež se vzděláváním policistů zabývají. To by následně umožnilo také nastavení adaptačního procesu a jeho efektivity zhodnotit a případně i doporučit opatření ke zlepšení.

Na závěr by autorka ráda uvedla, že v případě navázání na tuto práci, jejíž téma ji upřímně zaujalo, by navrhovala v souvislosti s adaptačním procesem příslušníků policie zaměřit se spíše na úžeji vymezené otázky, jako jsou například adekvátní délka adaptačního procesu policistů, možnosti posílení individuálního přístupu k adaptujícím se policistům, systém dalšího navazujícího vzdělávání policistů po skončení jejich adaptace, doplňující vzdělávání policistů při přechodu na jiné, zejména vyšší manažerské pozice.

8 Seznam použité literatury

ALEXOVÁ, J. Jak se z gamifikace stal trend ve výuce. In: *Fakescape.cz* [online]. 5. 5. 2021 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.fakescape.cz/blog/gamifikace-ve-vyuce>.

APROFES. Firemní kultura. Lákadlo nebo past na zaměstnance? In: *Aprofes.cz* [online]. 20. 12. 2017 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/firemni-kultura/>.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAUER, T. N. Onboarding new employees: Maximizing Success. *Shrm.org* [online]. © 2010 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BOHUTÍNSKÁ, J. Má firma špatné vedení? I když lidi přeplatí, hrozí, že o ně přijde. In: *Podnikatel.cz* [online]. 14. 2. 2019 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ma-firma-spatne-vedeni-i-kdyz-lidi-preplati-hrozi-ze-o-ne-prijde/>.

BORŮVKOVÁ, A. *Návrh adaptačního procesu ve vybrané firmě*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Iveta Zelenková, Ph.D.

CENTRUM DOHODY. Mentoring. *Asociacementoringu.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>.

CIESLAR, J. Internet používá přes 80 % obyvatel Česka. In: *Czso.cz* [online]. 24. 3. 2020 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>.

CLARK, R. E. & B. SAXBERG. 4 Reasons Good Employees Lose Their Motivation. In: *Hbr.org* [online]. 13. 3. 2019 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=facebook&tpcc=orgsocial_edit&fbclid=IwAR0Ovkgk6EpYJyLGBylEtB_9lougSRKM1FFxfw9J-gC2rWHrwfHghb8JMhQ

DASHÖFER, V. Typologie osobnosti pro vedoucí pracovníky a manažery. In: *Enviprofi.cz* [online]. 3. 2. 2012 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: https://www.enviprofi.cz/33/typologie-osobnosti-pro-vedouci-pracovniky-a-manazery-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00-_b4gcxDvZeqg/.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

E-learning. *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/E-learning#cite_note-2

GVOZDKOVÁ, M. *Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání*. Plzeň, 2017. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta právnická. Vedoucí práce Mgr. Helena Sequensová.

HOFMANOVÁ, Petra. *Současnost a budoucnost policejního vzdělávání* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://veda.polac.cz/wp-content/uploads/2021/03/Soucasnost-a-budoucnost-policejního-vzdelavani.pdf>. Policejní akademie České republiky v Praze.

KADEŘÁBKOVÁ, M. Co je firemní kultura a proč na ní záleží? In: *Orangeacademy.cz* [online]. 26. 8. 2019 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-firemni-kultura-a-proc-na-ni-zalezi/>.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KPMG. Lekce 1: Práce v týmu. *Youniversity.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://youniversity.cz/modul/prace-v-tymu/lekce/1>.

MACHÁČKOVÁ, A. *Pracovní motivace a pracovní spokojenost v organizaci v oblasti služeb*. Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

MACHÁČKOVÁ, Tereza. *Our onboarding's myelination* [online]. In: . 24.8.2019 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/our-onboardings-myelination-tereza-mach%C3%A1%C4%8Dkov%C3%A1/>

Manažerské dovednosti. In: *Vsem.cz* [online]. © 2008 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzll_md_rohlikova.pdf.

MARŠÍKOVÁ, K. a M. ZBRÁNKOVÁ. Řízení lidských zdrojů. *Elearning.tul.cz* [online]. © 2013 [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=146746>.

MASARYKOVA UNIVERZITA. Pracovní tým, efektivní práce a spolupráce. *is.muni.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: https://is.muni.cz/www/9726/47188079/04_tymove_role_finale.pdf.

MATOLÍN, M. Onboarding aneb Vítej do party. In: *Lovec-hlav.cz* [online]. 30. 8. 2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. Vzor interního předpisu pro realizaci adaptačního procesu. *Mvcr.cz* [online]. © 2019 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/proak-ka05-vzor-adaptacni-proces-docx.aspx>.

NOVÝ, I. a. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

OBJECT GEARS. Team roles by Belbin. In: *Objectgears.cz* [online]. Dostupné z: <https://doc.objectgears.cz/vcd/en-US/an/AN0002389/v/1.9.0.0>.

PERFORMIA. Proč je důležité motivovat své zaměstnance? A jak to udělat správně? *Performia.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/proc-je-dulezite-motivovat-sve-zamestnance-a-jak-to-udelat-spravne>.

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky* [online]. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017 [cit. 2020-01-05]. ISBN 978-80-270-0664-9. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>.

POLICIE ČR. Informace k základní odborné přípravě (ZOP). *Policie.cz* [online]. © 2021 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/informace-k-zakladni-odborne-priprave-zop.aspx>.

POLICIE ČR. Základní odborná příprava. *Policie.cz* [online]. © 2021 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/docDetail.aspx?docid=18456&doctype=ART>.

PRO-TEMP. První dny v zaměstnání. *Protemp.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.protemp.cz/?menu=58_104_87.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

RANDSTAD. Lidé se přestali bát měnit zaměstnání, pohyb na trhu práce překonává předpandemickou úroveň. In: *Randstad.cz* [online]. 24. 6. 2021 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-news/pruzkum-randstad-lide-se-prestali-bat-menit-zamestnani/>.

RED STONE NOW. Jak motivovat zaměstnance? In: *Cashbot.cz* [online]. 5. 10. 2020 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/jak-motivovat-zamestnance/>.

ROHLÍKOVÁ, P. SLÍVA, T. *Adaptace zaměstnanců ve společnosti OKD, a. s.* Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Praha: Management Press, 2003. ISBN 807261097X.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika.* Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.

ŠAMÁNEK, J. Metodika adaptace nových zaměstnanců. *Meuslany.cz* [online]. © 2012 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: https://www.meuslany.cz/assets/File.ashx?id_org=14936&id_dokumenty=46687.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠPAČKOVÁ, H. *Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců u Policie České republiky.* Praha, 2006. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce Ing. Lucie Dušková.

TOBOŘÍKOVÁ, A. Motivace zaměstnanců a její správné pochopení. In: *Zijuspesne.cz* [online]. 26. 1. 2022 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/motivace-zamestnancu-a-jeji-spravne-pochopeni/>.

TŘEŠTÍKOVÁ, L. Naučte se rozpoznat různé typy osobností. In: *Učíme.cz* [online]. 20. 2. 2022 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: https://www.ucime.cz/33/naucte-se-rozpoznat-ruzne-typy-osobnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhECihpX3n1_vxCzVe2JWBKw/.

TUMPACHOVÁ, M. Věříme v kvalitní onboarding – 1. část. In: *LinkedIn.com* [online]. 26. 5. 2020 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C4%9B%C5%99%C3%ADme-v-kvalitn%C3%AD-onboarding-1-%C4%8D%C3%A1st-michaela-tumpachov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>.

TVRDÁ, Z. 5 tipů, jak dlouhodobě motivovat zaměstnance. In: *Menseek.eu* [online]. 9. 10. 2019 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/motivace-zamestnancu/>.

VACKOVÁ, H. Ve zkušební době odchází až pětina zaměstnanců. Firmy je neumí nalodit. In: *Ekonom.cz* [online]. 2. 12. 2021 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67006390-ve-zkusebni-dobe-odchazi-az-petina-zamestnancu-firmy-je-neumi-nalodit>.

VONČO, R. Změnu práce zvažuje každý 8. zaměstnanec. In: *Up.cz* [online]. 10. 6. 2021 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/zmenu-prace-zvazuje-kazdy-8-zamestnanec-hlavnimi-duvody-jsou-penize-a-ztrata-duvery-k-firme/>.

Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky.

Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

ZICHERMAN, G. Beyond the hype: 5 ways that big companies are using gamification. In: *Gigaom.com* [online]. 27. 1. 2013 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://gigaom.com/2013/01/27/beyond-the-hype-5-ways-that-big-companies-are-using-gamification/>.