

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015-2019

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jan Trombik**

**Adaptace pracovníka do první manažerské pozice**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2015-2019

**BACHELOR THESIS**

**Jan Trombik**

**Employee adaptation into first management position**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. 5. 2019

Jan Trombik .....

## **Poděkování**

Děkuji RNDr. Janu Žufanovi, Ph.D., MBA za odborné vedení, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce v teoretické části nastiňuje na základě rešerše odborné literatury problematiku přechodu pracovníka do jeho první manažerské role a předpoklady úspěšné adaptace v ní. Zaměřuje se na obecná východiska, hlavní kritéria, využívané metody a doporučené zásady s ohledem na současné trendy. V praktické části je formou analýzy odpovědí respondentů v řízených rozhovorech s vybranými manažery na liniových pozicích vyhodnocena aktuální situace v oblasti adaptace pracovníků do jejich prvních manažerských pozic s poukázáním na silné a slabé stránky tohoto procesu.

## **Klíčová slova**

adaptace, management, mentoring, motivace, osobnost manažera, plán adaptace, řízení lidských zdrojů, výběrové řízení, zpětná vazba

## **Annotation**

The bachelor thesis in the theoretical part outlines on the basis of professional literature research the issue of the worker's transition into his first management role and the prerequisites of successful adaptation in it. It focuses on general background, main criteria, methods used and recommended principles with respect to current trends. In the practical part, the current situation in the area of adaptation of employees to their first management positions is evaluated in the form of an analysis of respondents' answers in controlled interviews with selected managers in line positions, pointing out the strengths and weaknesses of this process.

## **Keywords**

adaptation, adaptation plan, feedback, human resources management, management, mentoring, motivation, open competition, personality of manager

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1. MANAGEMENT.....</b>	<b>12</b>
1.1 Představení managementu .....	12
1.1.1 Charakteristika managementu.....	12
1.1.2 Role managementu.....	15
1.1.3 Podstata a funkce managementu .....	16
1.2 Řízení lidských zdrojů .....	18
1.2.1 Představení řízení lidských zdrojů.....	18
1.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	20
1.2.3 Dílčí aktivity řízení lidských zdrojů.....	21
<b>2. OSOBNOST MANAŽERA.....</b>	<b>23</b>
2.1 Předpoklady a dovednosti nezbytné pro práci manažera.....	23
<b>3. FORMY PŘECHODU DO PRVNÍ MANAŽERSKÉ POZICE.....</b>	<b>34</b>
3.1 Formy přechodů do první manažerské pozice .....	35
3.2 Zásady nového a prvotního liniového manažera .....	36
<b>4. PROCES ADAPTACE MANAŽERŮ NA NOVOU PRACOVNÍ POZICI</b>	<b>41</b>
4.1 Obecněji o adaptaci.....	42
4.2 Průběh adaptace manažerů na novou pracovní pozici .....	43
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>5. VÝZKUMNÝ CÍL A METODIKA.....</b>	<b>45</b>
5.1 Cíl výzkumu.....	45
5.2 Operacionalizace.....	45
5.3 Výběrový soubor .....	48
5.4 Metody sběru dat výzkumu .....	50
<b>6. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ FORMOU ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ.....</b>	<b>53</b>
6.1 Adaptace v rámci výběrového řízení .....	53
6.2 Formální nastavení adaptace ve firmě .....	56
6.3 Adaptace do pracovního kolektivu .....	69
6.4 Subjektivní hodnocení efektivity adaptace .....	74

<b>7. VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>80</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>94</b>



## ÚVOD

Téma své bakalářské práce jsem si zvolil na základě osobní zkušenosti, kdy jsem sám procházel změnou z řadového zaměstnance do pozice manažera. Během adaptačního procesu do nové role jsem čelil mnoha výzvám, o kterých jsem předem netušil a jelikož jsem při hledání odpovědí na otázky spojené s přechodem do své první manažerské funkce nenacházel relevantní informace, začal jsem při zaměstnání studovat obor Manažerská studia – řízení lidských zdrojů na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Během studia jsem měl možnost seznámit se s mnoha studenty, kteří procházeli podobným transformačním procesem a řešili obdobné problémy s ním spojené. Tyto skutečnosti mě vedly ke zvolení dané problematiky ke zpracování v této práci. Mou ambicí je tedy zanalyzovat proces adaptace pracovníků do jejich první manažerské pozice. Zaměřuji se především na jejich kariéru, motivaci a nástrahy, kterým čelili během adaptace.

Kariéra zaměstnance bývá dlouhá a mnohdy také značně trnitá. Její podoba se odvíjí nejen od finančních aspektů, ale často od zvládnutí počátečních výzev v každé nové pracovní pozici. Adaptace zaměstnanců, stejně jako přechod zaměstnanců na vyšší manažerskou pozici jsou klíčovými a nejtěžšími procesy pro zaměstnance ve společnosti. Tito zaměstnanci jsou nejvíce ohroženi nežádoucí fluktuací, ať již z důvodu nereálných očekávání a požadavků zaměstnavatele na zaměstnance nebo i opačně. Může se to týkat náplně práce, která byla chybně vysvětlena, ale také možnou konfliktností v daném prostředí. Je tedy velmi důležité nepodcenit adaptační dobu, správně a efektivně nastavit systém zaškolování a komunikaci ve společnosti. Adaptační proces ovšem nezačíná přijetím, ale v podstatě již u stanovení požadavků na obsazovanou pozici. Společnosti přijímají zaměstnance z externích zdrojů, ale i z řad již stávajících zaměstnanců. Vše má své výhody i nevýhody. Nicméně se zaměstnancem, který již ve společnosti funguje jsou spojeny určité výhody (např. nižší náklady při přijímacím procesu, zaměstnanec zná důkladně podnik a jeho potřeby, podnik zná výkonnost a možnou motivaci zaměstnance atd.).

Od okamžiku nastoupení zaměstnance do společnosti, či od přeřazení na jiné pracovní zařazení, do doby, než daný pracovník začne podávat požadovaný výkon, investuje podnik do zaměstnance nemalé finanční i lidské zdroje. Tento pracovník je totiž na začátku daného pracovního poměru spíše nákladová položka. Než se seznámí

s novými firemními procesy, požadavky, chodem atd., je vyžadován zejména čas na jeho adaptaci, po kterou nevytváří produkty, případně v omezeném množství. Efektivní a přínosná adaptace má své nezbytné postupy, které nelze opomíjet. U velkých mezinárodních společností, které zaměstnávají tisíce lidí na různých postech, které mají jednotlivá oddělení, mají vybudovaný kariérní a mzdový systém lze zpravidla očekávat, že budou mít adaptační proces nejen efektivní, ale bude také striktně stanoven a dodržován. U uvedených společností je také mnohdy nejčetnější skupinou zaměstnanců liniový pracovník (např. na pozici prodejce) a následně liniový manažer, který je zodpovědný za výkon těchto zaměstnanců. Na bedrech liniového manažera tedy leží produktivita podřízených zaměstnanců, ale i jejich koučing, motivace, stimulace, kontrola vzhledu a chodu poboček, zpracování reportů produktivity atd. Liniový manažer musí tedy disponovat určitými vlastnostmi, ale musí také úspěšně projít adaptačním procesem tak, aby detailně poznal práci svých podřízených, ale také svou každodenní náplň.

Aktuálně je poměrně atraktivní a vyhledávaná pozice manažera. Existuje již mnoho pracovních pozic s tímto označením (např. area manažer, branch manažer, account manažer atd.). Zájem si získala díky společensky uznávanému postavení, kompetencím a vyšší mzdě. Je to tedy žádaný a prestižní směr kariéry zaměstnanců. Ovšem označení pracovního zaměření „manažer“ díky jeho až „zneužívání“ téměř zevšednělo, což může snáze budít dojem, že manažerem může být v podstatě každý a jedná se o běžnou pracovní činnost, ke které nejsou zapotřebí specifické vlastnosti, vzdělání, dovednosti a znalosti. Tento trend dnešní doby způsobil, že na těchto klíčových postech pracují i lidé, kteří nemusí být efektivní a nezajišťují dostatečný rozvoj a motivaci podřízených či nevyužívají maximálně daný potenciál. Nejen výběrové řízení, ale zejména efektivní adaptační proces může tyto nedostatky případně odhalit.

Cílem této práce je analyzovat proces adaptace vybrané skupiny zaměstnanců, a to konkrétně do jejich první manažerské pozice. Analýza se týká manažerů v oboru informačních technologií pracujících na liniových pozicích v několika různých firmách. Výstupem analýzy má být zejména odhalení slabých a silných stránek ve stávajícím adaptačním procesu a jejich transformace do vzorového adaptačního plánu, který má být univerzálním návodem pro úspěšnou a efektivní adaptaci zaměstnanců na liniové manažerské pozici.

Za účelem naplnění výše uvedeného cíle je práce rozdělena na jednotlivé kapitoly, které lze členit na části: teoretická, metodologická a část výzkumná. V teoretické části je provedena deskripce aktuálních znalostí z odborné literatury a pozornost je zaměřena na oblasti, které jsou předmětem této bakalářské práce. Jedná se o management, osobnost manažera a jeho vlastnosti, formy přechodu na manažerskou pozici a navazující adaptační proces. V této teoretické části je využita standardní vědecko-výzkumná metoda, literární rešerše. Dle této rešerše odborné literatury bude nastíněna zejména problematika přechodu pracovníka do jeho první manažerské funkce a předpoklady úspěšné adaptace v ní. Zaměřím se na obecná východiska, hlavní kritéria, využívané metody a doporučené zásady s ohledem na současné trendy tak, aby v následné praktické části či výzkumné bylo možné provést komparaci teorie s praxí.

Následná metodologická část vymezuje cíl výzkumu, jeho operacionalizaci a zdůvodnění volby výzkumné metody. Popisuje tedy konkrétní techniku sběru dat. Poslední výzkumná část představuje vlastní kvalitativní výzkum a jeho interpretaci. V této části práce budou provedeny řízené rozhovory s vybranými manažery na liniových pozicích. Následně formou analýzy odpovědí respondentů vyhodnotím aktuální situaci v oblasti adaptace pracovníků do jejich prvních manažerských pozic s poukázáním na silné a slabé stránky tohoto procesu. Závěr celé práce shrnuje obsah práce, diskutuje vzešlá zjištění a navrhuje doporučení, která mohou přispět k zefektivnění adaptačního procesu ve zkoumaných společnostech. V neposlední řadě by mělo být jedním z přínosů mé práce poskytnutí relevantních informací pro pracovníky, kteří uvažují o své budoucí kariéře na manažerské pozici.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. MANAGEMENT

První kapitola této práce představí aktuální základní východiska předmětné oblasti, tedy managementu a řízení lidských zdrojů. Termín management je u odborníků prezentován prostřednictvím mnoha výkladů, které vykazují drobné diference, ale samotná substance těchto charakteristik je v podstatě obdobná. Níže budou uvedeny různé charakteristiky managementu od předních tuzemských i zahraničních odborníků. Dále bude identifikována komplexní role managementu a korespondující funkce řízení. U řízení lidských zdrojů postupují obdobně, tedy od základů po detailní podstaty a procesy.

### 1.1 PŘEDSTAVENÍ MANAGEMENTU

Jako první představím komplexní oblast managementu, kdy následující řízení lidských zdrojů lze chápat jako dílčí aktivitu celé oblasti.

#### 1.1.1 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU

Management je dnes díky globalizaci a rozmachu informačních technologií značně medializovaný a také polemizovaný pojem. Možná vlivem uvedených aspektů (globalizace a internet) by bylo možné předpokládat, že definování managementu je všeobecně známé. Nicméně vlivem rozdílných definic a pojetí, ale také vlivem intervencí managementu do více oblastí je nutné management konkrétně definovat, kdy pro jeho konkrétní pochopení je primárně nutné představit vlastní překlad managementu. Slovo management je anglický výraz, který lze přeložit jako řízení, ale také vedení a správa.<sup>1</sup> Řízení je nepostradatelné, protože kapacita jedince je omezena a žádný jedinec nesvede sám realizovat všechny aktivity, které jsou zapotřebí k zajištění životních potřeb. Jedince, ale i komplexně společnost ve smyslu lidí, lze označit za sociální primáty „naprogramované“ na život ve skupině. V případě, že existuje jakákoli skupina, pak je téměř vždy nutné její práci rozdělit, díky čemuž vzniká potřeba řídit.

---

<sup>1</sup> VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 26.

Na pojem management lze z obecného hlediska nahlížet z více úhlů či rovin, kdy se jedná o následující:

### **1. Management jako specifická aktivita zahrnující více aktivit:**

- činnosti mobilizující lidské a věcné činitele k dosažení podnikových cílů, management jako věda prvotně usilovala o uspořádání věcných prvků a s lidským prvkem operovala obdobně jako s věcným, nyní se orientuje na lidské prvky,
- jedná se o soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci implementují ke zvládnutí specifických aktivit (tzv. manažerských funkcí) a které jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů,
- je proces tvorby určitého prostředí, kde jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně realizují stanovené cíle.<sup>2</sup>
- je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali, co je aktuálně zapotřebí,
- je mobilizace a aktivizace zdrojů a postupování rizik, s cílem dosažení žádoucích přínosů pro řízenou organizaci.<sup>3</sup>

### **2. Management představuje skupinu řídicích pracovníků**

Managementem v tomto kontextu jsou označováni řídicí pracovníci realizující manažerské komponenty, tedy funkce a aktivity.<sup>4</sup> Dále se lze setkat i s dílčími označeními managementu, např. finanční management představující manažery zodpovědné za finanční řízení podniku atd. Manažery lze tedy chápat jako zaměstnance, kteří jsou zodpovědní za výkon podřízených pracovníků, a disponují nezbytnými pravomocemi a odpovědností.

### **3. Management je vědní disciplína**

Management není exaktní vědní disciplínou, i když se o to značně snaží, a neposkytuje tedy nezvratná fakta. Je to dáno tím, že prostředí řízených jednotek je dynamické a neustále se mění. Vlivem nastalých změn se také často management označuje jako umění, které využívá poznatky i z jiných vědních oborů, např. z psychologie, sociologie, genetiky, biologie, matematiky atd. Průnik těchto disciplín do

---

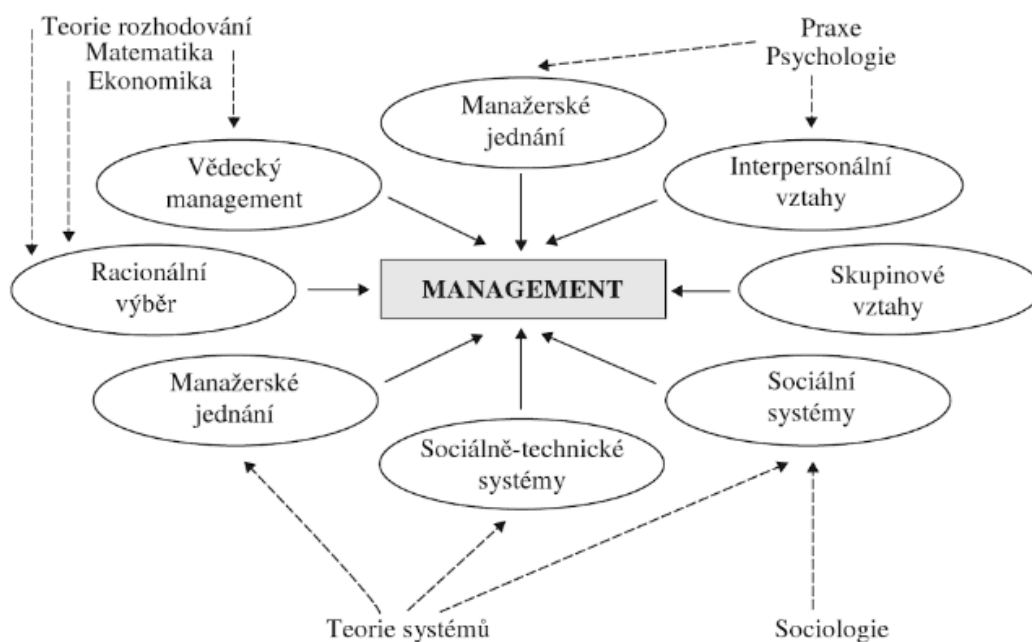
<sup>2</sup> KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993, s. 57.

<sup>3</sup> VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, s. 18.

<sup>4</sup> VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 26

aktivit managementu je zobrazen na níže uvedeném obrázku č. 1. Pro management dnešní doby je charakteristické, že direktivní řízení založené na rozdělování úkolů a jejich kontrole plnění, se nahrazuje vůdcovskými metodami, které umožňují a podporují rozhodování zaměstnance. Díky tomu dochází ke změně původních rolí manažera v podniku. Z jedince, který přiděloval práci a kontroloval její plnění, je aktuálně jedinec, jehož primárním úkolem je budovat prostředí umožňující jeho podřízeným, co možná nejlépe plnit zadané úkoly a cíle.<sup>5</sup>

Obrázek 1: Průnik disciplín do managementu



Zdroj: Duchoň a kol., 2008, s. 3

Jak již bylo uvedeno výše, management je odbornými autory definován různě, nicméně jeho fundament je u těchto charakteristik poměrně obdobně vystihován.

<sup>5</sup> TRUNEČEK, Jan. *Možnosti transferu vybraných vědeckých teorií do managementu*. In: *Ekonomika a management* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze: Fakulta podnikohospodářská, 2008 (3), 24-35 s. [cit. 2008-10-20]. ISSN 1802-8934. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/33>, s. 24.

Z nejobecnějšího hlediska je management chápán jako „*souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“<sup>6</sup> Management je také definován jako „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“<sup>7</sup> Z hlediska podnikatelské praxe je management vnímán jako „*rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.*“<sup>8</sup>

Dle odborné literatury lze pod pojmem management dále chápat ucelený komplex ověřených přístupů, názorů, postojů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) implementují ke zvládnutí specifických aktivit, označovaných jako manažerské funkce, a směřujících k dosažení cílů podniku.<sup>9</sup>

Z hlediska podniku se pak v kontextu definic projevuje širší smysl managementu označovaného jako řízení. Management cílí především na úkoly, které jsou požadovány k řízení podniku jako komplexu, ale i z hlediska řízení jednotlivých osob a skupin osob, které aktivity realizují. Nyní se stále více prosazuje, že management není jen doplňkem k odborným cílům, ale je to samostatné zaměstnání. Management tedy sleduje cílově orientovanou tvorbu a řízení sociotechnických systémů jednání z věcného a osobního aspektu.

### **1.1.2 ROLE MANAGEMENTU**

Role managementu vychází z jeho smyslu, tedy z tvorby fungujícího podniku. Žádný podnik neexistuje bez vlivu vnějšího a vnitřního prostředí. Podniky pak tyto vlivy musejí ovlivňovat, musí jim čelit, využívat je či je eliminovat. Tento proces je nezbytný, aby podnik plnil své záměry a cíle, kdy tyto záměry a cíle není daný jedinec schopen plnit sám. Podnik tedy pracuje se vstupy, které transformuje na výstupy a které jsou dále směřovány do vnějšího okolí.

---

<sup>6</sup> VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, s. 19.

<sup>7</sup> VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 26.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 16.

<sup>9</sup> PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 15.

Role managementu lze tedy shrnout z výše uvedených definic do tří následujících základních skupin:

- řízení pracovního výkonu a celého podniku,
- řízení pracovníků,
- řízení dílčích operací a výroby.

Na role managementu lze nahlížet z mnoha pohledů. Jedním z nich je rozdělení podle tří základních manažerských škol. Jedná se o klasickou (tradiční) školu, o behavioristickou školu a moderní (kvantitativní) školu. Tyto školy se neustále rozvíjejí, doplňují se, obohacují a částečně také integrují. Klasická škola cílí na role managementu z hlediska pracovního výkonu a podniku, kdy se zaměřuje na tři manažerské funkce: plánování, organizování a kontrolu. Behavioristická škola cílí na personalistiku, na vedení lidí, jejich motivaci a komunikaci. Moderní škola pak obohacuje management o zkušenosti a doporučení z hlediska klíčových metod a technik, které následně zlepšují manažerské rozhodování. Z hlediska metod moderní školy se jedná o modely zásob, síťové analýzy, alokační modely atd.

Uvedené role mohou existovat v každém typu podniku. Nicméně management není jen o řízení, ale zahrnuje velké množství různých aktivit, u kterých jejich efektivní a úspěšné zvládnutí předpokládá řadu informací, vědomostí, dovedností a zkušeností. Jen takto je pak možné zajistit splnění primární a komplexní role managementu, což lze formulovat jako tvorbu dynamicky fungujícího podniku a vyvážení požadavků aktuálních s budoucími.

### **1.1.3 PODSTATA A FUNKCE MANAGEMENTU**

Fundament a funkce managementu jsou závislé od specifík řízeného objektu či subjektu. Souhrn funkcí zajišťující efektivní fungování a rozvoj řízeného prvku vytváří obsah procesu řízení. Forma řízení a řídicí systém odrážejí strukturu celého procesu. Management představuje cyklický a uzavřený soubor aktivit začínající formulací hlavních cílů, které mají být řízením naplňovány. Následně jsou realizovány činnosti směřující ke splnění stanovených cílů. Podstata managementu je ukončena dosažením určité míry stanovených cílů. V každém podniku probíhá řada jedinečných řídicích



procesů, které jsou vzájemně odlišné v délce trvání, prostorovým zaměřením, informačním zajištěním, ale také implementovanými metodami a technikami. Každé řízení se dále člení na dílčí etapy, stádia atd., které jsou poměrně samostatné a navazující.

Funkce managementu je pak individuální aktivita v řízení, která je cíleně a účelově stanovená dělbou práce. Souhrn těchto funkcí je samotným obsahem procesu managementu. Tedy funkce řízení reflektují obsah řízení.

Klíčové je správně stanovit funkce managementu v daném podniku, protože toto vymezení má vliv na řadu dalších procesů a struktur v podniku (např. organizační struktura, využití manažerských informačních systémů, systém vzdělávání atd.). Hlavní funkce managementu shrnuje níže zobrazená tabulka.

Tabulka 1: Hlavní funkce managementu

<b>Aktivita</b>	<b>Funkce managementu</b>	<b>Podstata funkce</b>
Tvorba agendy	Plánování a rozpočty	Rozhodování a časové plánování. Alokace zdrojů.
Rozvoj lidí	Organizování a personální práce	Rozhodnutí o struktuře a alokaci pracovníků. Rozvoj personální politiky, procedur a kontroly.
Řízení	Řízení a řešení problémů	Srovnání výstupů a plánů. Přijímání opravných opatření.
Výstupy	Pořádek, konzistence a předvídatelnost	Nejvýznamnějším zastáncem opačného názoru je H. Mintzberg, který tvrdí, že vedení je jednou z funkcí skutečného manažera.

Zdroj: Dědina a kol., 2007, s. 259

## 1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jako druhá oblast, která je stěžejní pro tuto práci je řízení lidských zdrojů. Dílčí podkapitoly představí podstatu tohoto řízení, cíle a aktivity.

### 1.2.1 PŘEDSTAVENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obsah a pojetí této aktivity je značně rozsáhlou a komplikovanou záležitostí, která se neobejde bez níže představených vlastností a dovedností manažera. Míra úspěšnosti podniků vychází z toho, do jaké míry je daný manažer schopen formovat své podřízené, jak je motivuje k požadovaným výkonům a jak udržuje dobré vztahy v pracovních skupinách. Řízení lidských zdrojů lze pak chápat jako proces dosažení podnikových cílů prostřednictvím lidského potenciálu. V zájmu úspěšného řízení pak manažeri musí pochopit význam lidí a také tyto zdroje udržovat a dále rozvíjet.<sup>10</sup> Komplexně pak úspěšné řízení spočívá v následujících aspektech:<sup>11</sup>

- uplatnění optimálního stylu vedení,
- vhodné a efektivní přidělování úkolů zaměstnancům (tzv. delegování),
- důsledná kontrola aktivit zaměstnanců,
- efektivní, cílená a individuální motivace zaměstnanců,
- efektivní komunikace v rámci podniku.

Termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje z určitého pohledu nahradily pojem personální řízení či obecnější personální práce v kontextu reflektující řízení lidí v podniku. Pojetí řízení lidských zdrojů je substancí pro všechny činnosti v podniku a konkrétně je definováno jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Lze jej považovat také za soubor*

---

<sup>10</sup> VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 203

<sup>11</sup> ŠAJDLEROVÁ, I. a M. KONEČNÝ. *Základy managementu*. [online] *Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava* © 2007, 197 s. [2007-06-07] ISBN 978-80-248-1520-6. Dostupné z: [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf), s. 150.

vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.“<sup>12</sup> Smysluplná verze řízení obsahuje následující aspekty:

- „zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu pák k formování zaměstnaneckých vztahů.“<sup>13</sup>

Řízení je realizováno prostřednictvím dílčích aktivit a nástrojů přímého působení (ukládání úkolů) a nepřímého působení (různé formy hmotné a nehmotné motivace, která bude ještě přiblížena níže).<sup>14</sup> Motivace je klíčovou a komplikovanou aktivitou manažerů při řízení lidských zdrojů a je nutné krátce motivaci představit. Jedná se o cíleně orientované chování, ve kterém jsou daní lidé motivováni tím, že za určitou aktivitu, kterou realizují, očekávají nějakou pro ně přidanou odměnu. Efektivní manažer zná teorii motivace a umí ji správně implementovat na každého podřízeného jedince. Díky tomu umí vyvolat u podřízených aktivní zájem podílet se na aktivitách naplňující podnikové cíle. V podniku tak existuje mnoho forem peněžního a nepeněžního odměňování sloužící k vnitřní motivaci (hnacímu motoru člověka) a vnější stimulaci.<sup>15</sup> Literatura definuje mnoho podob motivace, kdy u pracovní motivace je její základní klasifikace uváděna jako vnější (extrensícká) a vnitřní (intrinsícká). Vnitřní motivace představuje souhrn faktorů, které lidé sami produkují a které ovlivňují jejich výsledné chování. Může se jednat o fakt, že motivace lidí vychází z pocitu, že jejich práce je důležitá, zajímavá, přínosná a poskytuje jim dostatečný prostor k seberealizaci a odpovědnosti. U těchto lidí není jejich výkon motivován ani stimulován externě. Vnější motivace vyjadřuje, co manažeři dělají, aby motivovali podřízené. Její vliv je realizován prostřednictvím

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 27.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 27.

<sup>14</sup> ŠAJDLEROVÁ, I. a M. KONEČNÝ. *Základy managementu*. [online] *Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava* © 2007, 197 s. [2007-06-07] ISBN 978-80-248-1520-6. Dostupné z: [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf), s. 150.

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page, 2014, s. 330.

peněžních odměn, zvýšením platu, ale i povýšením, zvýšením kompetencí, pochvalou, zdůraznění významu pracovníka atd.<sup>16</sup>

### 1.2.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jako každá aktivita i řízení lidských zdrojů má své specifické cíle vycházející z požadavků podniku. V rámci komplexních či obecných cílů řízení lidských zdrojů se jedná o následující oblasti:<sup>17</sup>

- Sociální cíl, který má za úkol, aby řízení lidských zdrojů přistupovalo zodpovědně k požadavkům podniku maximálně zodpovědně a současně s tím, aby byly minimalizovány negativní dopady těchto souvislostí na daný podnik.
- Organizační či také podnikový cíl spočívající v tom, že řízení lidských zdrojů rozvíjí a zvyšuje efektivitu podniku.
- Funkční cíl cílený na úroveň služeb personálního oddělení, které jej poskytuje manažerům, aby řízení lidských zdrojů sledovalo cíle podniku.
- Osobní cíle, u kterých jsou zaměstnanci integrální součástí cílů řízení lidských zdrojů. Jedná se o podporu osobních cílů pracovníků, jejich seberealizace, o dosažení takového pocitu, aby jejich chování a výkony byly v souladu s podnikovými cíli.

Plnění těchto cílů se týká různých oblastí, kdy se jedná nejen o komplexní řízení lidských zdrojů, ale také o úspěšnost podniku (např. při řízení znalostí a talentů), dále řízení odměňování (snaha o zvýšení motivace, oddanosti zaměstnanců atd.), zlepšení zaměstnaneckých vztahů (cílem jsou harmonické a produktivní vztahy na pracovišti), uspokojování různých potřeb (cílem je politika vyvažující potřeby stakeholderů, zajišťující pracovní síly, poskytující shodné příležitosti atd.).<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page, 2014, s. 318.

<sup>17</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010, s. 13.

<sup>18</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 31-33.

### 1.2.3 DÍLČÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Výše byly představeny cíle řízení lidských zdrojů, kdy se při jejich transformaci do praxe definují různé dílčí činnosti, které jsou realizovány právě při řízení lidských zdrojů.<sup>19</sup>

#### 1. Organizace

- Tvorba organizace – Všechny činnosti organizace jsou unifikovány do skupin s cílem zajištění podpory integrace a kooperace, které pružně reagují na možné změny a poskytují podporu efektivnímu způsobu rozhodování a komunikace.
- Tvorba nových pracovních míst prostřednictvím personálního plánování, které dále stanovuje náplň pracovních pozic a příslušných rolí. Současně s tím jsou stanoveny také úkoly, kompetence a navazující vztahy pracovních míst.
- Produktivita organizace – Zvyšování efektivnosti a její pružné reagování na změny. Nedílnou součástí jsou dále plánování a realizace programů a cílů.

#### 2. Zajištění pracovních zdrojů

- Plánování lidských zdrojů – Aktivita spojená s predikcí budoucího počtu zaměstnanců, jejich potřebná kvalifikace, znalosti a dovednosti. Musí být v korespondenci se strategickými a operačními plány podniku. Cílem je zde naplnit potřebné počty a kvality zaměstnanců prostřednictvím nábory, vzdělávání, ale i rozvázáním pracovního poměru. V podstatě se jedná o zavádění různých opatření, s cílem zvýšit produktivitu a stabilizaci zaměstnanců.
- Získávání a výběr zaměstnanců – Procesy získávání potřebného počtu a druhu optimálních zaměstnanců z hlediska potřeb podniku.

**3. Řízení výkonu** – Prostřednictvím stanovených cílů, schopností, hodnocení a zvyšování pracovního výkonu u jednotlivce/týmů/podniku dochází k řízení výkonu.

#### 4. Rozvoj zaměstnanců

- Rozvoj a vzdělávání – Podpora schopností zaměstnanců vykonávat aktuálně, ale i v budoucnu obtížnější a širší okruh úkolů, což je zajišťováno jejich vzděláváním podporujícím znalosti, schopnosti a dovednosti.

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999, s. 44-45.

- Rozvoj manažerů – Rozvoj vedoucích pracovníků, kteří jsou nenahraditelní pro uspokojení současných i budoucích potřeb podniku.

- Řízení kariéry – Plánování a rozvoj kariéry talentovaných zaměstnanců.

## **5. Odměňování zaměstnanců**

- Hodnocení práce – Zahrnuje stanovení relativní hodnoty prací, což je následně základem pro určování mzdových relací.
- Odměňování – Tvorba a správa mzdových a platových struktur v odměňování.
- Odměňování dle výkonu – Zohlednění snahy a dosažených výstupů práce při odměňování.
- Zaměstnanecké výhody – Poskytování výhod a benefitů v peněžní i nepeněžní podobě, které představují pohyblivou složku platu, dále i zajištění sociálních a osobních potřeb.

## **6. Zaměstnanecké vztahy**

- Kolektivní pracovní vztahy – Řízení a udržování formálních a neformálních vztahů na pracovišti, v týmu, s nadřízenými, s odbory atd.
- Zapojení a participace zaměstnanců – Tyto aktivity jsou realizovány v oblastech, které to umožňují a týkají se podniku a zaměstnanců, současně s tím, umožňují informování a zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů.
- Komunikace – Zpracování a přenos relevantních informací zaměstnancům.

## **7. Zdraví, bezpečnost a služby pro pracovníky**

- Zdraví a bezpečnost – Formulace a správa programů zdraví a bezpečnosti.
- Služby pro zaměstnance – Poskytování služeb péče o zaměstnance a možnost pomoci jim při řešení osobních problémů.

## **8. Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí**

- Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí – Představuje eliminaci diskriminace a zajišťování rovnosti příležitostí, tvorba optimálních pracovních podmínek, tvorba postupů pro povýšení atd.
- Personální informační systémy – Tvorba a řízení počítačových personálních informačních systémů a dalších záznamů poskytující datovou základnu, včetně navazující podpory při rozhodování v oblastech, které se zabývají řízením lidských zdrojů.

## **2. OSOBNOST MANAŽERA**

Práce manažera se postupem času stala symbolem úspěchu, moci, výsadních kompetencí a peněz. Díky tomu se na pracovním trhu v různé spojitosti s manažerem začaly označovat pracovní pozice, které ovšem fundament manažerské práce zahrnují pouze okrajově či vůbec (např. manažerka prodejny dříve vedoucí prodejny, manažer skladu dříve vedoucí skladu, account manager dříve obchodní zástupce atd.). Vlivem tohoto častého skloňování a „zneužívání“ může vyvstávat mylný dojem, že manažerem může být každý a jedná se v podstatě o velmi různorodou činnost napříč celým trhem. Tuto ideu či tezi dnešní doby vyvrátím v následující podkapitole zaměřené na nezbytné předpoklady a dovednosti pro každého úspěšného manažera, ale i jeho základní náplň, protože velmi zjednodušeně lze říci, že úspěšný manažer = úspěšný tým = úspěšný podnik.

### **2.1 PŘEDPOKLADY A DOVEDNOSTI NEZBYTNÉ PRO PRÁCI MANAŽERA**

Úspěšnost a nutné předpoklady manažera se odvíjejí od jeho vrozených a získaných znalostí, od jeho zkušeností, empatie, získané autority a z jeho slovních i mimoslovních komunikačních dovedností. Každý člověk má určité osobnosti psychologické rysy, které utvářejí jeho komplexní osobnost. Tyto vlastnosti lze ovšem dále utvářet a formovat dle postupně získaných vlastností, z čehož také vychází základní klasifikace vlastností na vrozené a získané. Vrozené vlastnosti jsou ty, se kterými se člověk narodí a které nelze zásadně měnit, nicméně je možné je omezeně korigovat, potlačovat nebo podporovat. Efektivní a úspěšný manažer musí disponovat určitými vrozenými vlastnostmi, které jsou uvedeny v následující tabulce pod označením „vrozené vlastnosti“. Získané předpoklady jsou pak vlastnosti, které manažer postupně získává svou výchovou, sociálním a společenským prostředím, vzděláním, zkušenostmi, dovednostmi atd. Jak zobrazuje druhý sloupec uvedené tabulky jedná se např. o zkušenosti, komunikaci, odborné znalosti, duševní a fyzickou kondici atp. Tyto vlastnosti lze měnit a korigovat výchovou, praxí, vzděláním a věkem manažera.

Tabulka 2: Vrozené a získané vlastnosti úspěšného manažera

<b>Vrozené vlastnosti manažera</b>	<b>Získané vlastnosti manažera</b>
Potřeba řídit	Znalosti z oblasti ekonomické teorie
Potřeba moci	Znalosti z oblasti teorie podnikání
Empatie	Znalosti z oblasti teorie marketingu
Sebedůvěra	Znalosti z oblasti psychologie a sociologie
Sebereflexe	Znalosti z oblasti managementu a řízení
Organizační schopnosti	Znalosti technické
Analytické schopnosti	Znalosti z oblasti komunikace a rétoriky
Komunikační dovednosti	Znalosti z oblasti matematiky a statistiky
Logické myšlení	Základní právní povědomí
Koncentrace	Znalosti z personálního řízení, motivace a stimulace pracovníků
Ctižádost	Dobrá tělesná a duševní kondice

Zdroj: Váchal a kol., 2013, s. 108

Právě potřebu vrozených vlastností manažerů považují za klíčovou, kdy jejich absence může být částečným důvodem jejich případné neúspěšnosti při řízení a vedení lidí. V případě, že manažer nedisponuje např. ctižádostí, bude následně obtížněji motivovat podřízené pro dlouhodobé podávání náročných výkonů. Manažer by měl také umět podřízenému jednoduše a logicky objasnit, jak stanoveného cíle splnit, což opět při



absenci logického myšlení lze jen obtížně. Řada nadnárodních, ale i tuzemských podniků jsou si vědomy důležitosti vrozených vlastností manažerů, kdy již není výjimkou, že výběrové řízení na manažerskou pozici zahrnuje i test manažerské osobnosti.

Za předpoklady manažera lze tedy primárně považovat výše uvedené vlastnosti. Dalším předpokladem je ovšem také umění získat si potřebnou autoritu, která je při řízení a vedení nepostradatelná. Autorita se opírá jak o vrozené, tak o získané vlastnosti manažerů. Hloubka a rozsah získaných vlastností se pak liší s ohledem na dané postavení manažera v podniku, ale také z jeho zaměření, kompetencí a pravomocí manažera atd.<sup>20</sup> Autorita u manažerů je tedy základním předpokladem pro vedení lidí, kdy tito lidé vnímají autoritu manažera jako určitou vážnost, vlivnost, která může mít dvojí podobu, a to formální a neformální. Formální autorita je dána postavením manažera v podnikové hierarchii, legitimním přidělením působnosti, pravomocemi a odpovědností. Formální je spíše spojována s řízením podřízených. Neformální je pak spíše spojována s jejich vedením a jedná se o autoritu vycházející z vlastností manažera. Vyplývá z uznání schopností manažera a jeho jednání s podřízenými. Obě tyto autority by měl manažer vyváženě implementovat tak, aby působil věrohodně a jistě. Pokud má manažer tendenci preferovat jednu z autorit pak dochází k nedůvěře a pochybnostem ze strany podřízených z hlediska trvalosti a oprávněnosti rozhodnutí manažera. Pro posílení autorit může manažer zvyšovat svou odbornou kvalifikaci, musí mít příkladnou morálku a může budovat a rozvíjet partnerský vztah k podřízeným pracovníkům.<sup>21</sup>

Dále je vyjma uvedených vlastností součástí osobnosti manažera také jeho temperament, který pak určuje další aspekty manažerského vystupování. Temperament lze chápat jako „soubor vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání. Ve svém důsledku se pak projevuje tím, jak jedinec věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová.“<sup>22</sup> Výše bylo uvedeno, že vrozené vlastnosti nelze výrazně měnit, temperament ovšem v průběhu života lze kultivovat a ovlivňovat

---

<sup>20</sup> VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 108

<sup>21</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 185.

<sup>22</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 12.

požadovaným směrem. Temperament manažera lze dále klasifikovat na následující čtyři typy, které mají prvotní neverbální i verbální charakteristické rysy:<sup>23</sup>

1. Sangvinik – Emočně stabilní extrovert reagující přiměřeně na podněty. Je flexibilní vůči změnám, celkově přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, má sklony k lehkovážnosti, je vždy dobře a optimisticky naladěný, je velice podnikavý, rozhodný a společenský. Manažer tohoto temperamentu je velice oblíbený, umí naslouchat okolí a má vysoké pracovní nasazení. Je kreativní a inovativní, nicméně může mít sklony k nedokončování úkolů a k nerozváženosti.
2. Cholerik – Emočně labilní extrovert, který je snadno vzrušivý. Střídají se u něho návaly hněvu, agresivita a netrpělivost. Je obvykle panovačný, soustředěný sám na sebe a jeho emoce jsou labilní. Manažer tohoto temperamentu si vždy stojí za svým názorem a neustoupí ani o krok. Je průbojný a asertivní. Nicméně také nikdy nepřipustí svou chybu a některé méně podstatné úkoly mu nebudou vyhovovat, což bude patrné i na výstupu daného úkolu.
3. Flegmatik – Emočně stabilní introvert, kdy se jedná o nejvyrovnanější temperament. Na běžné podněty reaguje poměrně lhostejně, kdy pouze silné podněty ho vyvedou z míry. Prezentuje se jako spokojený, chladnokrevný a v klidu. Vztahy navazuje jen s vyvolenými osobami, ale i zde je ve vztazích pasivní. Brání se změnám, má rád zaběhlé procesy a žije bez velkých životních ambicí. Tento manažer může obtížněji získávat autoritu. Vyhovuje mu i rutinní aktivita bez okamžitých výstupů. I v krizových situacích dokáže udržet chladnou hlavu a vést tým ke stabilním výsledkům. Nicméně na podřízené není příliš důsledný a klade na ně nižší nároky.
4. Melancholik – Je emočně labilní introvert, který vše intenzivně prožívá, i když jeho uvažování je ovlivněno strachem z budoucnosti a značným pesimismem. Jeho cíl je zejména klid. Hůře snáší komplikované a spletité situace, kdy dále obtížně navazuje kontakty. Melancholik manažer je neustále nespokojený s podřízenými a vyvíjí na ně značný tlak a vysoké požadavky. Je velký perfekcionista, kdy je značně nervózní z termínů. Výjimkou nejsou ani problémy

---

<sup>23</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 15.

při komunikaci s podřízenými, protože často sděluje nesrozumitelná a nejasná zadání. Manažer může mít v sobě prvky melancholika v nižší, ale ne převažující míře.

Z hlediska určitých vlastností lze shrnout, že předpokladem efektivního manažera je osobní efektivita či schopnost řídit sebe sama. Jedná se o schopnost vytyčovat si správné a dosažitelné cíle<sup>24</sup>. Tedy optimálně přesně plánovat pracovní činnost s ohledem na její priority prostřednictvím time managementu. Dále kontrolovat výsledky této činnosti. Manažer musí dále cílit na to, co je klíčové a neodkládat důležité úkoly. Nesmí se také stranit obtížným rozhodnutím, nezaměňovat činnosti a výsledky, jasně a srozumitelně se vyjadřovat, neztrácet osobní energii a dosahovat stanovených cílů. Musí tedy efektivně hodnotit své podřízené, ale i kriticky hodnotit sám sebe a pracovat na svém rozvoji v důležitých manažerských aktivitách (např. komunikační dovednosti, umění motivovat atd.). Sebereflexe a schopnost řídit sebe sama nejsou samozřejmé, ale pro manažery jsou zcela nezbytné. Pokud se nedokážou cílevědomě řídit, usměrňovat, hodnotit a kontrolovat, nelze očekávat, že budou schopni úspěšně řídit výkon a práci ostatních. Tedy manažeři by měli být jen ti, kteří dokáží, že dovedou řídit sami sebe.<sup>25</sup>

Nicméně je důležité také zmínit, že v těch nejlepších organizacích nevybírají manažery, protože mají nejlepší technické znalosti, ale protože v nich spatřují potenciál vedení. Kdy tento potenciál je nutný dále rozvíjet. Řízení je poměrně obtížně definované, ale řídicí osoba je ta, která hlídá směr podřízených osob a je to také ta osoba, jejíž úsudek je respektován.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Cíle lze optimálně stanovovat prostřednictvím různých metod. Poměrně výstižná a hojně využívaná je metoda SMART, kdy cíl dle této metody má být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický a stanovený v čase. Jako příklad takového cíle pak mohu uvést např. zvýšit prodej pánských bot o 20 % do 2 let.

<sup>25</sup> URBAN, Jan. *Jak zvládnout přechod do vedoucí funkce*. [online]. Wolters Kluwer ČR, a. s. © 2016 [cit. 2009-05-05]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5038v7059-jak-zvladnout-prechod-do-vedouci-funkce/>.

<sup>26</sup> BELKER, L. B., MCCORMICK, J. a G. S. TOPCHIK. *The First-Time Management*. New York: AMACOM, 2012, s. 8.

Vyjma výše uvedených předpokladů je dále důležité, aby manažer disponoval kombinací určitých dovedností. Tyto dovednosti lze klasifikovat na následující schopnosti:

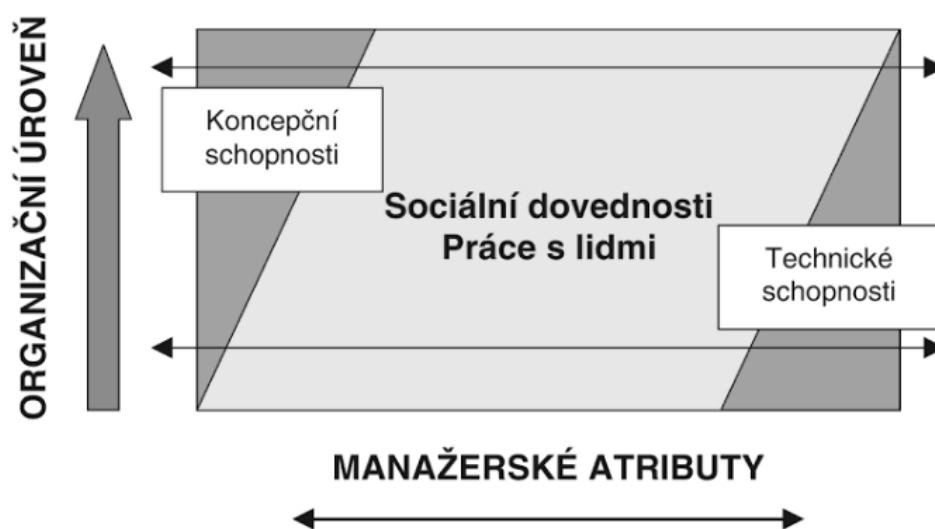
1. Sociální či také lidské dovednosti, což jsou obecné dovednosti, které jsou důležité zejména pro provozního manažera a personalistu při zajišťování motivace, kooperace a komunikace.
2. Technické dovednosti, což jsou schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky a také schopnost využívat specializované pracovníky. Důležité jsou zejména při kontrole, při adaptaci podřízených a každodenních činnostech u výroby.
3. Koncepční dovednosti, kdy se jedná o schopnost vidět věci jako jeden komplex. Patří sem dále umění řídit, integrovat a harmonizovat zájmy a činnosti podniku.

V průběhu postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen stále vyšší a vyšší důraz zejména na koncepční dovednosti a důraz na technické dovednosti se postupně snižuje. U liniových manažerů jsou tedy primární spíše technické a sociální dovednosti. Poměr zastoupení uvedených dovedností napříč hierarchií podniku je zobrazen na níže uvedeném obrázku.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 31.

Obrázek 2: Úroveň manažerských atributů

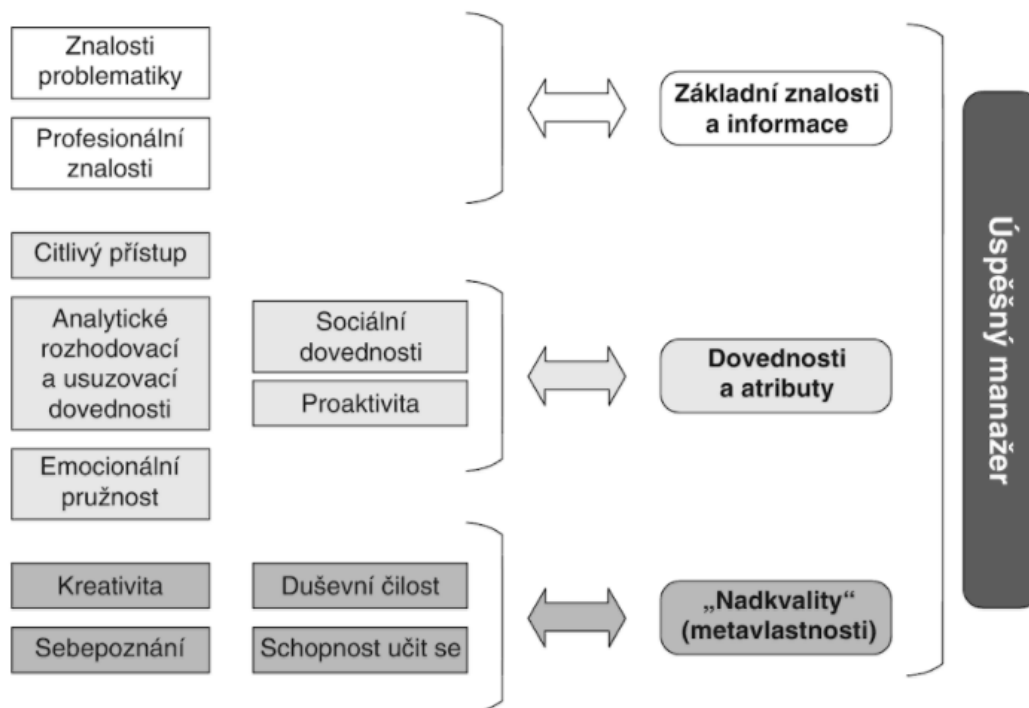


Zdroj: Cejthamr a kol., 2010, s. 31

Předpoklady úspěšného manažera lze poměrně efektivně shrnout prostřednictvím následujícího zobrazeného schématu, ve kterém se identifikuje jedenáct vlastností, kterými by měli úspěšní manažeři disponovat. Vlastnosti jsou zde rozděleny do tří základních skupin, kdy se ovšem dílčí vlastnosti v těchto skupinách zpravidla prolínají a někdy dokonce určitá vlastnost podporuje získání jiné. Jako první skupina jsou základní znalosti a informace, které jsou nezbytné k rozhodování a jednání na základní úrovni. Druhou skupinou jsou specifické znalosti a vlastnosti, které přímo ovlivňují chování a výkon. Znalost či schopnost průběžné empatie do dané události umožňuje manažerovi získat základní znalosti a informace. Poslední jsou pak tzv. nadkvality, které umožňují

manažerovi identifikovat a rozvíjet jeho znalosti a rezervy a rozvíjet schopnost jednat ve specifických situacích.<sup>28</sup>

Obrázek 3: Profil úspěšného manažera



Zdroj: Cejthamr a kol., 2010, s. 31

Nicméně výše uvedené základní členění manažerských dovedností není kompletní či jediné, které lze u manažerských dovedností v literatuře nalézt. Odborníci nabízejí i další klasifikace rozšířené o politické, komunikační, kulturní aj. dovednosti. Ovšem výše uvedené je značně medializované z hlediska základních dovedností. Jako další dovednosti jsou dále uváděny dovednosti stanovené F. C. Mannem z roku 1965, který je rozdělil na následující čtyři skupiny:<sup>29</sup>

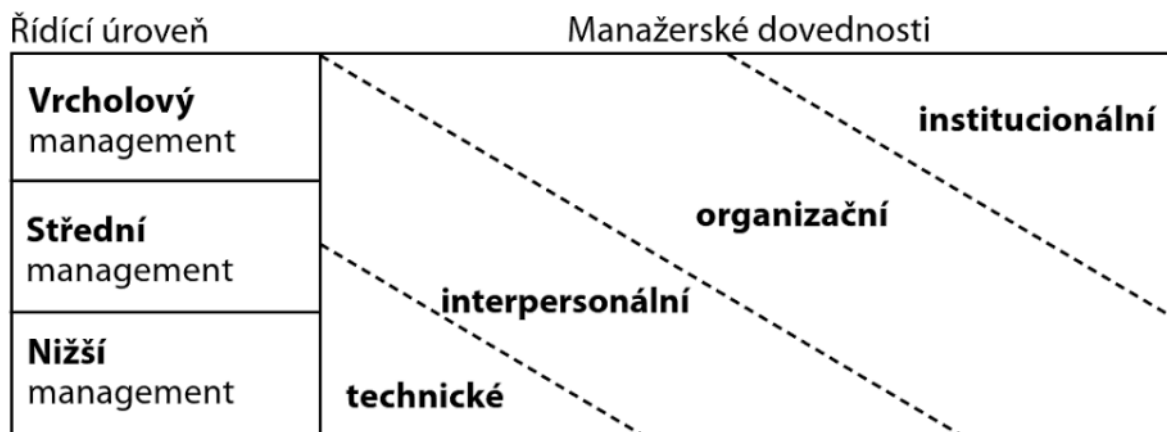
<sup>28</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 32-33.

<sup>29</sup> HENYCH, M. a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management TC, 2012, s. 87

1. Technické dovednosti, což jsou obdobně jako u základní klasifikace schopnosti umět využít při výkonu úkolu znalostí, metod, technik nebo nástrojů. Může se jednat o dovednosti s rozdílnou mírou složitosti, tedy např. vykopat příkop, ale i sestavit finanční analýzu podniku a pochopit co výstupy analýzy znamenají pro podnik.
2. Interpersonální dovednosti, kdy se jedná o schopnost spolupracovat a podporovat kooperaci ve skupinách. Tento aspekt vyžaduje znalost všeobecných principů lidského jednání a dovednost tyto znalosti prakticky implementovat.
3. Organizační dovednosti. Jedná se o dovednosti manažera myslet v rozměrech komplexu podniku a jednat v jeho prospěch. Typickými schopnostmi jsou zde plánování a organizace, efektivní alokace úkolů, koordinace, kontrola atd.
4. Institucionální dovednosti. V tomto smyslu jde o dovednost manažera navenek podnik efektivně zastupovat a umět transformovat nebo i přeformulovat vnější vývoj na důsledky pro podnik. Nutné je zde i věrohodné prezentování poslání podniku, jeho hodnoty a kulturu. Manažer musí také disponovat znalostmi ze společenského a politického vývoje, musí být vnímavý vůči trendům na trhu atd.

I zde platí, že manažer musí disponovat všemi uvedenými dovednostmi, ale výchozí je opět postavení manažera v podniku. V případě vrcholového manažera je důraz kladen zejména na institucionální dovednosti a minimální na technické. U liniových je pak poměr obrácený. Konkrétní rozložení preferovaných dovedností je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek 4: Rozšířené dovednosti manažera dle F. C. Manna



Zdroj: Henych a kol., 2012, s. 88

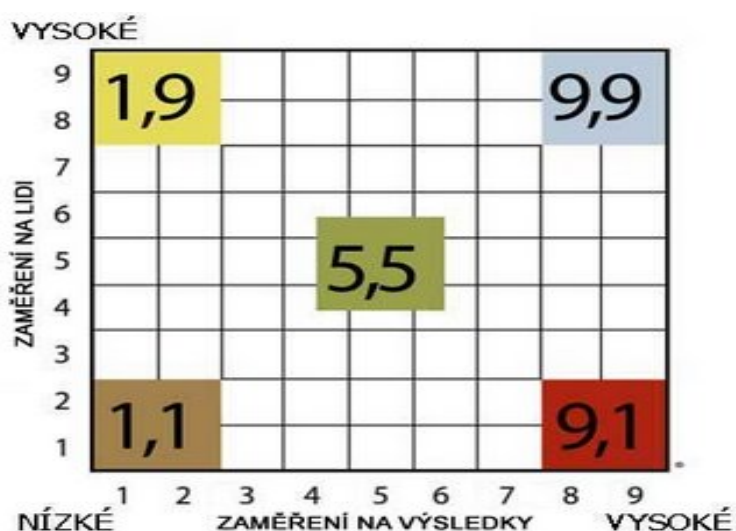
Z hlediska uvedených obrázků, ale i kontextu této kapitoly je dále nutné specifikovat kompetence a role manažerů v podniku na různých hierarchických úrovních. **Nižší management** či také manažeři první linie realizují zejména operativní řízení a nejčastěji jsou to provozní manažeři (např. vedoucí směny). Jedná se o nejnižší úroveň řízení vedoucí k naplnění cílů podniku v časovém horizontu kratšího než kvartál. Z dílčích aktivit liniových manažerů lze uvést motivace, komunikace s nadřízenými a podřízenými, sestavování reportů, kontrola dílčích aktivit podřízených a plánů, hodnocení zaměstnanců, kontrola chodu provozovny, kontrola vizuálu provozovny, konkretizace dílčích úkolů atd. **Střední management** neboli manažeři druhé linie realizují taktické řízení a lze sem zahrnout např. vedoucí finančního, personálního, marketingového atd. oddělení. Jedná se o aktivity k naplnění cílů v časovém horizontu do jednoho roku. Tato skupina je z uvedených nejpočetnější. Jejich primární pracovní náplň spočívá zejména ze získávání, zpracování a přenosu informací nadřízeným a podřízeným pracovníkům. **Top management** či také manažeři vrcholové realizují strategické řízení a jedná se o ředitele podniku či o jednatele společnosti. Stanovují či plní dlouhodobé cíle a jejich aktivity se týkají fungování a rozvoje podniku v dlouhodobém hledisku (3-5 let). Top management definuje základní koncepty podniku jako jsou hodnoty, cíle a vize.

Každý podnik je specifická a mnohdy i individuální jednotka, která má specifické cíle, požadavky a potřeby. Díky tomu mohou být i požadavky na osobnost a dovednosti manažera rozdílné. V tomto kontextu je pak výchozí, zda se manažer orientuje spíše na



podřízené či na splnění svěřených úkolů. Cílení na lidi může být důležitější u podniků, kde je člověk hlavní „prodejní“ či jiný kontaktní subjekt (např. prodejny, banky, pojišťovny atd.) a cílení na úkoly může být významnější např. u výrobních podniků. Možné výsledné jednání manažerů lze analyzovat prostřednictvím tzv. manažerské mřížky, která je zobrazena níže.

Obrázek 5: Manažerská mřížka



Zdroj: Caulfield, 2008, online

**1,1 Volný průběh neboli ochuzený management** – manažeři se starají hlavně o sebe, málo se věnují výrobě i lidem, nejraději zůstávají v ústraní a moc na sebe neupozorňují, vydává minimum pracovního úsilí,

**1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů neboli management venkovského klubu** – manažeři se málo starají o výrobu, hodně se věnují lidem, autoritu získávají díky pochvalám a povzbuzování, sledují cíle a záměry, podporují přátelské vztahy

**9,1 Plantážník neboli Autokratický manažer** – vedoucí se soustřeďuje se na řízení výrobních operací, opírá se o moc a autoritu, omezuje kritiku pouze na nápravu chyb, očekává výsledky a jasně určuje cíle a směr práce,

**9,9 Týmový manažer neboli Leadership** – věnuje maximální pozornost lidem i výrobě, je to ideální případ, podněcuje týmovou práci tím, že dává prostor pro zapojení a iniciativu všech,

**5,5 Status Quo** - vykazuje průměrný zájem o lidi i o výrobu, snaží se o výsledky, které jsou všeobecně přijatelné a přitom ne moc riskantní.

### **3. FORMY PŘECHODU DO PRVNÍ MANAŽERSKÉ POZICE**

Přechod od liniového zaměstnance k liniovému manažerovi může být důležitým mezníkem v pracovní kariéře zaměstnance. Zatímco někteří pracovníci tento přechod uskuteční prostřednictvím vlastních aktivit, kdy využívají dostatek osobního koučování a mentoringu, jiní musí najít cestu přes společné podnikové adaptační aktivity. Každý den po celém světě ambiciózní zaměstnanci odcházejí ze společností, které jim nemohou poskytnout požadovaný kariérní postup, který potřebují a usilují o to, aby našli nové zaměstnání s vyšším pracovním postem. Pozice těchto účastníků pracovního trhu je poměrně obtížná, protože musí značně zapůsobit na zaměstnavatele, kteří neznají jejich pracovní výkon, morálku ani osobnost a potřebují tak určité důkazy a přesvědčování o tom, že je tento subjekt připraven na vedoucí pozici. Kariérní posun ovšem nemusí notně probíhat dle výše uvedeného, ale může se jednat o posun či přechod v rámci jednoho podniku. Přechod z řadového zaměstnance na vedoucí pozici je obtížným krokem, kdy jsou vyšší nároky na získání autority, na umění motivovat, na komunikační dovednosti atd. Tato premisa vychází z faktu, že v případě první manažerské pozice v tomtéž podniku je nezkušenost s vedením u zaměstnance známa a jsou zde tedy vyšší požadavky na prokázání manažerských kvalit tohoto zaměstnance nejen u vedení podniku, ale také u podřízených zaměstnanců. Tato třetí kapitola tedy představí možné přechody na první manažerský post v rámci jednoho i jiného podniku a dále představí i možné zásady, kterých se začínající manažeři po přechodu často nedrží.

### 3.1 FORMY PŘECHODŮ DO PRVNÍ MANAŽERSKÉ POZICE

Prvotně je nutné zmínit klíčovou roli manažerů v podniku. Správné řízení svěřené skupiny představuje průběžný proces spočívající v rozvoji oboustranně přínosných vztahů se svými zaměstnanci. Manažer tak musí vytvořit kvalitní partnerství s každým z podřízených lidí. Základní složky všech takových vztahů, které musí manažer vybudovat jsou pak: vzájemná úcta a důvěra podložené důslednou péčí o zaměstnance. Manažer musí dále zachovat integritu z pohledu vztahu manažer-zaměstnanec a chránit tuto integritu před ohrožením negativními zaměstnanci nebo negativními situacemi na pracovišti. Manažer dále pro tvorbu komplexního pracovně příznivého prostředí musí realizovat následující kroky:<sup>30</sup>

- Musí přijmout odpovědnost za tvorbu příznivé atmosféry na pracovišti, která stimuluje pracovníky s různými schopnostmi, osobností a zázemím, tak aby byli produktivní a harmonicky spolupracovali.
- Dále musí zajistit otevřenou komunikaci na pracovišti.
- Manažer je zodpovědný za tvorbu pracovní struktury, která bude podporovat osobní i profesní rozvoj podřízených pracovníků.
- Manažer musí být pracovním vzorem, který se bude zaměřovat na plnění podnikových cílů, za což také nese plnou odpovědnost, kdy plnění cílů realizuje prostřednictvím podřízených osob.

Formy přechodů lze do první manažerské pozice lze pak klasifikovat následovně:

- kariéerní růst – představuje jak možné povýšení, tak také možný posun vlivem dalších splněných aspektů v rámci požadavků podniku (dosažené potřebné vzdělání, dosažené potřebné praxe v oboru atd.),

---

<sup>30</sup> PARKINSON, J. R. a G. GROSSMAN. *Becoming a Successful Manager*. USA: McGraw-Hill Professional, 2010, s. 3-5.

- povýšení – je prvkem kariérního růstu, kdy se jedná o hierarchický posun v kariéře daného zaměstnance na vyšší pozici, kdy předpoklady pro povýšení mohou být různého charakteru (např. uvolnění pozice a vyhlášení výběrového řízení v rámci interních zaměstnanců podniku, splnění obtížného úkolu, dlouhodobá efektivnost zaměstnance v podniku atd.),
- přechod z jiného zaměstnání – na první manažerskou pozici může zaměstnanec nastoupit také prostřednictvím přechodu z jiného podniku, ve kterém neměl možnost dalšího kariérního růstu, nebo měl pro přechod jiné důvody (konfliktní prostředí, nedostatečná mzda, neodpovídající pracovní podmínky, neztotožnění se s vedením podniku, neztotožněním se s vizí nebo zaměřením podniku atd.)
- reorganizace práce – přechod může být dále zapříčiněn reorganizací organizační struktury v podniku, kdy např. podnik stanoví nově vzniklou liniovou manažerskou pozici, která dosud v podniku nebyla zastoupena a je obsazena interním zaměstnancem (možno i externím).

### **3.2 ZÁSADY NOVÉHO A PRVOTNÍHO LINIOVÉHO MANAŽERA**

V této kapitole je nutné primárně představit poměrně častou, ale nejsložitější situaci u přechodů, a to posun u zaměstnance, který byl původně liniovým pracovníkem v dané skupině, u které následně z hlediska kariérního posunu působí jako liniový manažer. Obtížnost spočívá zejména v přeformulování osobního přístupu a vztahů v rámci této skupiny, jinak bude tento manažer neúspěšný, což v tomto případě nemusí znamenat absenci manažerských kvalit, ale nevytvoření nadřízeného vztahu. Pro tohoto manažera může být přechod stresovou situací, protože je nově zodpovědný nejen za svůj výkon, ale také za výkon svěřené skupiny. Dále se může potýkat s nevraživostí u týmu, a to ve smyslu žárlivosti, kdy jej nepřijmou jako nového vedoucího, ale jen jako člena

týmu. Aby byl přechod uvedeného manažera co nejefektivnější, ale také nejméně složitý je nutné dodržet následující zásady:<sup>31, 32</sup>

1. Manažer si musí uvědomit, že předchozí úroveň vztahů s kolegy musí být přesunuta na jinou úroveň, protože manažer už není pouhým spolupracovníkem a vrstevníkem, ale je nyní osobou, která jim přiřazuje práci, analyzuje jejich produktivitu a hodnotí jejich výkon.
2. Dále by měl manažer komunikovat s personálním řízením a zajistit si možná školení z hlediska jeho výkonu manažerské pozice. Optimálně by se účast na školeních měla realizovat ještě před nástupem na danou pozici.
3. Manažer by měl dále s každým podřízeným prodiskutovat jeho přechod a počátky manažerské práce. Obsah diskuze by měl být také směřován na vzájemná očekávání, ale i možné problémy zaměstnance, které jsou nyní nutné řešit.
4. Po celou dobu přechodu, ale i po něm je nezbytný profesionální přístup bez jakýchkoliv osobních předsudků, preferencí atd. Nový manažer musí být nestranný a objektivní, kdy se musí oprostít od možných předchozích negativních i pozitivních přístupů k určitým kolegům.
5. Dále je zapotřebí, aby se manažer ujistil, že každý podřízený zaměstnanec v týmu chápe jeho novu roli a povinnosti, které se od manažera očekávají, shodně jako roli manažera při výsledném úspěchu/neúspěchu celého týmu.
6. Pro efektivnější dosažení cílů je vhodné, aby si manažer stanovil plán, dle kterého bude on, ale i celý tým ideálně spolupracovat, aby bylo dosaženo podnikových, ale i dílčích cílů. Může se jednat např. o stanovení pravidelné elektronické komunikace, ranní pětiminutové porady denních aktivit atd.
7. V neposlední řadě je nutné uvést, že snahou nového manažera nesmí být stát se populárním, ale snahou je dosáhnout stanovených cílů. Bez ohledu na průběh přechodu je vždy nutné zaměřit se na to, co se má právě realizovat, každému

---

<sup>31</sup> QUAST, Lisa. *8 Tips To Transition From Co-Worker To Manager*. [online]. *Forbes* © 2017 [cit. 2013-09-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/09/30/8-tips-to-transition-from-co-worker-to-manager/#6014746e14b5>.

<sup>32</sup> BELKER, L. B., MCCORMICK, J. a G. S. TOPCHIK. *The First-Time Management*. New York: AMACOM, 2012, s. 9-11.

podřízenému věnovat dostatek času a spravedlivý přístup. Poté se dostaví respekt a optimální funkčnost týmu.

Z komplexního pohledu u přechodů pak zejména zahraniční odborné odkazy nabízejí různé typy a zásady, které musí nový manažer respektovat a také implementovat. V tuzemské literatuře je přechod spíše opomíjen a rady či daná problematika spíše cílí již na samotný výkon, a ne na průběh přechodu. Výše byly uvedeny zásady přechodu na novou manažerskou pozici v rámci jednoho podniku. Následující obecnější či komplexnější zásady nyní směřují spíše na přechod nejen v rámci nové manažerské pozice, ale také v rámci nového zaměstnavatele.<sup>33</sup>

1. **Porozumět podnikání. Nový manažer u nového zaměstnavatele musí primárně porozumět podnikání společnosti z hlediska jejího prostředí a chodu, ale i strategii podnikové kultury a řízení lidských zdrojů. Díky tomu může následně konat správná rozhodnutí a dále šířit správné a odpovídající informace na své podřízené, ale také efektivněji podpoří funkčnost a efektivnost svěřeného týmu.**
2. Individuální porada s podřízenými. Obdobně jako u prvního představeného přechodu (přechod v rámci jedné společnosti) i zde je důležité osobní setkání s každým podřízeným. Zde je ovšem důležité také detailnější seznámení s každým zaměstnancem, stanovení individuálních i týmových priorit a dále zodpovězení či navržení postupu u otázek podřízených zaměstnanců. Tato setkání by následně měla být opakována v pravidelných a předem stanovených frekvencích.
3. Zůstat v „pozadí“. Přechod na manažerský post vyvstával nejspíše z kladných a maximálních původních pracovních výkonů nového manažera. Nyní, když se ovšem tento původně liniový pracovník, stal liniovým manažerem je důležité, aby již nevykonával liniovou pracovní činnost (nebo i „podřadnou“ či nedůležitou), ale musí realizovat pouze klíčové aktivity, které pomohou manažerovi, ale i celému týmu jít vpřed.

---

<sup>33</sup> CINCOTTA, Craig. *8 Tips to Help First-Time Managers Thrive*. [online]. *Entrepreneur Media, Inc.* © 2017 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/247046>.

4. Jít příkladem. Právě u nového zaměstnance, a ještě více u nového manažera, je klíčové, aby šel svým podřízeným příkladem. Tento příklad představuje v podstatě vůdčí osobu, kterou budou podřízení v dobrých i špatných časech následovat. Pokud bude manažer např. zanedbávat denní reporty, jak mohou podřízení poté důsledně dodržovat povinnost zasílat reporty, když to jejich nadřízený pravidelně nečinní a žádný postih se nekoná. Jít příkladem ovšem neznamená jen dodržovat denní pracovní aktivity, pracovní morálku, etiku atd., ale jedná se i dodržování stanovených hodnot v nepříznivých či nejednoznačných situacích.
5. Porozumět delegování. Manažer musí vybudovat prostředí, ve kterém se všichni aktivně spoléhají nejen na sebe při realizaci projektů, ale i na ostatní. Manažer musí delegovat dílčí úkoly na podřízené a musí být pravidelně informován o průběhu plnění tohoto úkolu, kdy se ovšem nesmí nechat vést delegovaným podřízeným. Tedy vedení je vždy pouze v kompetenci manažera, díky čemu může rozvíjet a posilovat své schopnosti a prosperitu.
6. Najít si mentora. Nový manažer by se měl primárně seznámit se samotnou společností a s jejím chodem. Následně je ovšem také důležité, aby si manažer našel vhodného mentora, který jej bude podporovat, bude mu zodpovídat případné otázky, pomůže mu s integrací v podniku atd. Ideální mentor působí ve společnosti již déle, má manažerské zkušenosti, má zkušenosti s rozhodováním a umí nalézt jednoduchá a efektivní řešení. Optimálně se jedná o manažera působícího v dané společnosti, nicméně efektivní může být i manažer z předešlého zaměstnání. Mentor může novému nadřízenému pomoci vyřešit problémy, které mohou vznikat, může mu vysvětlit firemní politiku atd. Cílem tohoto doporučení je poskytnout manažerovi osobu, která mu zodpoví dotazy a nabídne mu podporu při jeho přechodu.
7. Konzistence. Manažer musí být konzistentní. Pokud bude neustále měnit svá rozhodnutí, pak bude ztrácet těžce získanou důvěru ve strategickém vedení. Svěřený tým bude zpochybňovat jeho úsudky, což následně neguje novou odpovědnost manažera. Podstatou této kapitoly, ale i práce je přechod liniového zaměstnance na liniového manažera, lze tedy očekávat, že tento subjekt nemá dostatečné manažerské zkušenosti, ze kterých by mohl při svých rozhodnutí

čerpat. Aby byla dodržena zásada konzistence je důležitý dostatek času na rozhodnutí, ale je možno využít i zkušeností další osoby (přímého nadřízeného, kolegy nebo mentora).

8. Manažerské vzdělávání. Shodně jako u prvního přechodu i zde je důležité manažerské vzdělávání. Stanovení konkrétních vzdělávacích aktivit by optimálně mělo být uvedeno v adaptačním plánu manažera. Pokud tento plán není v podniku aplikován, pak je vhodné stanovení aktivit prostřednictvím mentora, personálního oddělení nebo přímého nadřízeného. Manažeři se od liniových zaměstnanců na nejnižší organizační pozici v podniku liší tím, že nesou odpovědnost za výkon a řízení dalších lidí. Díky této diferenci musí být další rozvoj a vzdělávání směřovány na tyto aspekty. Optimálně by měly být u nového manažera stanoveny potřebné výcvikové oblasti. Může se jednat např. o správné stanovení cílů, řízení konfliktů, motivace a stimulace, efektivní komunikace, neverbální komunikace, hodnocení výkonu, řízení výkonu atd.<sup>34</sup>
9. Využití silných stránek pro naplnění očekávání. Nový manažer znamená nové každodenní aktivity a nová role v podniku. Výzvou je zde aspekt, že noví manažeři musí identifikovat a pochopit své dovednosti a silné stránky, kterými disponují, a které pokud možno získali v předchozí pozici či podniku, a které jim mohou pomoci při jejich adaptaci v novém prostředí a v nové roli.<sup>35</sup>
10. Transparentnost. Jako nový manažer bude mít přístup ke klíčovým informacím a strategiím podniku. V tomto kontextu je klíčové, aby tyto důležité informace transparentně předával na podřízené zaměstnance. Pro zaměstnance je vždy důležité, aby věděli, kam podnik směřuje, proč a jakými cestami/prostředky.

---

<sup>34</sup> LOTICH, Patricia. *How to Transition an Employee to Supervisor*. [online]. *The Thriving Small Business* © 2009-2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://thethrivingsmallbusiness.com/how-to-transition-an-employee-to-supervisor/>.

<sup>35</sup> CAMELA, Sammi. *New Manager Checklist: 6 Tips for Being a Good Leader*. [online]. *The Business News Daily* © 2017 [cit. 2017-06-26]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/6456-new-manager-tips.html>.



Manažer je v podstatě komunikační prostředník, který by měl tyto podstaty zaměstnancům předávat, což mnoho nových manažerů podceňuje.<sup>36</sup>

11. Stanovení jasných priorit. Nový manažer může být přehlcn novými informacemi o podniku. Nicméně po seznámení s týmem a podnikovými cíli, musí manažer stanovit i jasné cíle a funkčnost svěřeného týmu. Jak již bylo uvedeno, cíle by měly být stanoveny dle určité metody (např. zmíněná SMART). Toto stanovení by nový manažer měl formulovat společně s cestou, jak lze cíle dosáhnout, dále časové plnění cíle, proč je cíl důležitý pro tým a podnik, kontrolou plnění a postupy při případném neplnění.<sup>37</sup>

## 4. PROCES ADAPTACE MANAŽERŮ NA NOVOU PRACOVNÍ POZICI

Plánování a řízení procesu adaptace spadá do personálního řízení, které má za cíl zajistit, aby podnik byl schopen prostřednictvím správných osob na správném místě úspěšně plnit stanovené cíle. Pro podnik jsou jeho zaměstnanci nejcennějším a nejdražším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Díky tomu je personální řízení jedna z významných oblastí řízení celého podniku.<sup>38</sup> V níže uvedeném textu 4. kapitoly této práce je představen proces adaptace z komplexního pohledu a z pohledu adaptace na novou pozici.

---

<sup>36</sup> CARMELA, Sammi. *New Manager Checklist: 6 Tips for Being a Good Leader*. [online]. *The Business News Daily* © 2017 [cit. 2017-06-26]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/6456-new-manager-tips.html>.

<sup>37</sup> CARMELA, Sammi. *New Manager Checklist: 6 Tips for Being a Good Leader*. [online]. *The Business News Daily* © 2017 [cit. 2017-06-26]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/6456-new-manager-tips.html>.

<sup>38</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 27.

## 4.1 OBECNĚJI O ADAPTACI

Po výběru vhodného uchazeče na obsazovanou pozici dochází k přijetí a podepsání příslušných pracovních smluv. Úspěšná sociální i pracovní integrace nového zaměstnance koresponduje zejména s úspěšnou adaptací. „*Adaptace představuje proces systematického uvedení do funkce a podniku, kdy jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do podniku, v tomto případě do úřadu, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit případné pracovní demotivaci z nedostatečných informací, nejasných úkolů atd.*“<sup>39</sup> Adaptaci nového zaměstnance lze pak chápat jako řízený proces seznamování pracovníka s podnikem, jeho úlohami, stylem práce, technologiemi, specifickými předpisy a celkovými podmínkami, za kterých bude pracovník vykonávat svoji práci.<sup>40</sup>

Jak vyplývá z uvedených definic, adaptace je především určitý proces a jako proces zahrnuje i dílčí aktivity, které lze označit za fáze. Tradiční adaptaci lze pak vyčlenit dle následujících čtyř fází:<sup>41</sup>

1. Přípravná fáze – Tato fáze představuje období před vlastní změnou podmínek, kdy si člověk utváří představu dalšího vývoje a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Premisou efektivnosti této prvotní fáze je očekávání změny podmínek, dále adekvátnost představ jedince z hlediska nároků a požadavků, které na něj budou kladeny. V neposlední řadě vynakládaná snaha a dříve osvojené schopnosti a osobnostní předpoklady daného jedince.
2. Fáze globální orientace – Tato fáze nastupuje počátkem změny vnějších podmínek. Její charakteristikou je aktivace psychické činnosti jedince, a to procesů poznávacích a citových. Jedinec může přechodně podávat sníženou výkonnost a jednat dezorganizovaně.

---

<sup>39</sup> DUCHOŇ, F. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. BECK, 2008, s. 146.

<sup>40</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 181.

<sup>41</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, s. 215.

3. Fáze vědomého přeformulování vztahu jedince k novým podmínkám – Třetí fáze se projevuje změnami v hierarchii hodnot jedince, v přetváření postojů a sociálních vztahů, v modifikaci zvyků a způsobů dílčích aktivit atd.
4. Vpravení do nových podmínek – Poslední fáze se také označuje jako adaptovanost nebo také rezignace či únik, pokud jedinec adaptaci z různých důvodů nezvládne.

V představených fázích adaptačního procesu má každý zaměstnanec jinou roli, postavení a úkoly, kdy každý z dílčích kroků procesu vyžaduje důslednou přípravu a plánování. Z těchto zaměstnanců se jedná zejména o personální oddělení, budoucí kolegy nového zaměstnance a přímé nadřízené. Adaptace probíhá v rozdílné podobě v každém podniku. Rozdílná podoba se pak týká intenzity adaptace, délky, charakteru, průběhu, ale vždy je požadováno splnění jednotného cíle. Jednotný cíl adaptace všech podniků je ve znění, aby nový zaměstnanec byl co nejdříve zadaptován, aby byl začleněn do skupiny a podniku, a aby podával maximální výkon. Za zcela zásadní aspekt, lze dále uvést, že hned na počátku pracovního poměru musí být objasněna vzájemná očekávání. Dále je zpravidla nezbytné, aby na adaptaci dohlížel personalista i přímý nadřízený. Dohled spočívá v kontrole, zda má nový zaměstnanec vhodného mentora nebo alespoň dostatek kompetentních kolegů, na které se může obrátit, s kterými může komunikovat.

## **4.2 PRŮBĚH ADAPTACE MANAŽERŮ NA NOVOU PRACOVNÍ POZICI**

Kvalitní zaškolení, celková podpora a péče o nového zaměstnance je v podstatě fundamentem pro jeho budoucí působení, postoj a loajalitu k podniku, včetně jeho výkonnosti a pracovní morálky. Management podniku musí se zaměstnancem v adaptaci udržovat neustálý kontakt, díky čemuž může být zvýšena dynamika jeho zapracování a dále by měl být u zaměstnance vyvoláván pocit, že je pro podnik nezbytný, vítaný a očekávaný. Vždy je s novou pozicí či u nového zaměstnance nezbytné charakterizovat očekávání podniku, ale také očekávání zaměstnance, aby nedošlo k nenaplnění těchto emocí a možné frustraci zaměstnance i podniku. Chybné nebo nedostatečné uvedení zaměstnance v nové pozici může být následně důvodem jeho odchodu, nákladů pro podnik, poškození jména firmy nebo také nepříznivého dopadu na ostatní pracovníky

v jejich pohledu na podnik.<sup>42</sup> Vlivem tohoto aspektu je tedy nutné, aby se zaměstnancem došlo k uzavření administrativních formalit, nicméně vždy musí být seznámen s adaptačním plánem, s jeho plněním, požadavky, průběhem, očekáváním, stanoveným harmonogramem a požadovanými výstupy. U adaptace na novou pozici je přímo žádoucí přidělit danému zaměstnanci již zmíněného mentora, který je seznámen s prostředím a potřebami pozice, ale také samotného podniku.<sup>43</sup>

V úvodní fázi adaptace musí být danými osobami předány klíčové informace, a to v ústní a optimálně i písemné formě. Informace předávají zpravidla personalisté nebo také přímý nadřízený. Klíčové informace ovšem musí zaznít již během výběrového řízení. Informace mohou být předávány ve formě letáků, odkazů na webové stránky společnosti, prostřednictvím elektronické prezentace atd. Informace musí zahrnovat směrnice podniku, historii a zaměření podniku, sídlo podniku, pracovní podmínky, odměňování, vzdělávání, kariérní růst, podniková pravidla, disciplinární postupy, postup při stížnostech, odborové záležitosti, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, případně i zdravotní péče a první pomoci, možnosti stravování a občerstvení, etický kodex, specifické požadavky (např. kouření v prostorách podniku, telefonování, pravidla elektronické komunikace atd.). Následující střední část adaptace pak probíhá na formální a neformální úrovni, kdy formální úroveň řídí podnik a je to plánovaný proces. Neformální je pak neplánovaný proces řízený kolegy. Spojení obou úrovní je pak zpravidla v dikci tzv. mentora, což je pracovník, který má dostatek zkušeností a znalostí, a který bude nápomocen při adaptaci. Tato fáze má u nového manažera zahrnovat potřebná školení (na efektivní komunikaci, motivaci lidí, řízení lidí, řešení konfliktů, tvorbu optimálních pracovních podmínek atd.), dále musí zahrnovat části zaměřené na praktické zajištění znalostí dílčích podnikových procesů. Poslední fází je závěr adaptace, kdy mají být realizovány hodnotící pohovory nebo zprávy obou účastníků procesu.

---

<sup>42</sup> STÝBLO, J., URBAN, J. a M. VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007 – 2008*. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 144.

<sup>43</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 60.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5. VÝZKUMNÝ CÍL A METODIKA

Pátá kapitola této bakalářské práce vymezuje cíl následného realizovaného kvalitativního výzkumu, včetně jeho metodiky a zvolení daného výzkumu jako hlavní analytické metody.

### 5.1 CÍL VÝZKUMU

Cíl výzkumu reflektuje stanovený komplexní cíl této práce. Cílem výzkumu je tedy provést analýzu procesu adaptace liniových IT manažerů působících na této pozici jako na první manažerské. Výstupem tohoto cíle je poskytnutí obrazu o adaptačním procesu při přechodu liniových pracovníků na liniový manažerský post vybraného výzkumného vzorku s následným zhodnocením a formulací doporučení při případně zjištěných pochybení u procesu nebo odchylkách dle výše stanoveného teoretického základu.

### 5.2 OPERACIONALIZACE

Adaptační proces má své fáze, ale také klíčové dílčí části, které nesmí být v efektivní adaptaci upozadřovány či dokonce opomíjeny. Tyto významné aspekty byly uvedeny zejména v předchozí kapitole 4 této práce. Následující tabulka shrnuje operacionalizaci hlavního cíle prostřednictvím zvoleného kvalitativního výzkumu (strukturovaného rozhovoru), který je detailněji představen a zdůvodněn v kapitole 5.4. Operacionalizace zobrazená v následující tabulce představuje konstrukci a zdůvodnění předdefinovaných otázek řízeného rozhovoru s respondenty.

Tabulka 3: Operacionalizace cíle výzkumu

Oblast adaptace	Zjišťující otázky	Ukazatele
1. Výběrové řízení	<p>1. (1) Předání podstatných informací. Dopad řízení na respondenta.</p> <p>2. (2) Míra reálnosti předávaných informací s následnou skutečností.</p>	<p>Efektivita výběrového řízení, očekávání vs. realita.</p>
2. Přípravná fáze	<p>1.(3) Včasné seznámení s průběhem adaptace. Přidělení mentora a jeho působení. Dodržení prezentovaného průběhu adaptace. Detailní představení obsazované pozice.</p>	<p>Nastavené parametry adaptace a jejich reálné dodržování, míra předpokladu úspěchu adaptačního procesu.</p>

<p>3. Průběh a zhodnocení adaptace</p>	<p>1. (4) Objasnění funkčnosti podniku během adaptace.</p> <p>2. (5) Problémy a případná řešení během adaptace.</p> <p>3. (6) Efektivita délky adaptace.</p> <p>4. (7) Zhodnocení průběhu adaptace.</p> <p>5. (8) Možnost podpory budoucího kolegy a doporučení této kooperace.</p> <p>6. (9) Přínosy a zbytečnosti adaptace.</p> <p>7. (12) Podpora dalších subjektů během adaptace.</p> <p>8. (13) Konkrétní prostředky podniku podporující adaptaci.</p> <p>9. (14) Podávání zpětné vazby na průběh adaptace.</p> <p>10. (15) Celkové shrnutí průběhu adaptace respondentem.</p>	<p>Hodnocení úspěšnosti adaptace, nástroje pro adaptaci, zájem nadřízeného, dostatečná zpětná vazba, míra zapojení ostatních zaměstnanců do adaptace, kontakt s vedoucími, ochota pomoci</p>
<p>4. Fáze vpravení do nových podmínek</p>	<p>1. (10) Oficiální uvedení a přijetí nového manažera na pracovišti.</p> <p>2. (11) Přínosné a limitující prvky začleňování manažera do týmu.</p>	<p>„Adaptací to nekončí, ale začíná“, nastavené podmínky vstupu nového manažera.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování autora práce, 2017

### 5.3 VÝBĚROVÝ SOUBOR

Jako výběrový soubor byli zvoleni zaměstnanci na postu liniových manažerů. K výběru respondentů byl následně využit stratifikovaný účelový výběr, kdy z potenciálních oslovených respondentů (základní soubor) bylo možné dle stanovených kritérií vybrat ty nejvhodnější respondenty.<sup>44</sup> Osloveny byly vybrané podniky poskytující produkty v informačních technologiích a manažeři, kteří byli následně selektováni na vhodné a nevhodné dle kritérií.

Kritéria, která rozhodovala, z jakých manažerů se bude skládat výběrový soubor jsou následující:

- liniový manažer,
- na daný post přešel/přešla z „nemanagerské“ pozice (např. liniový IT pracovník – správce serverů, programátor, pracovník uživatelské podpory atd.).

Celkem bylo osloveno 12 předmětných podniků, z nichž pouze 7 schválilo možnost realizovat daný výzkum, kdy výzkum u téměř všech následně vybraných podniků byl podmíněn nezveřejněním jejich rejstříkových a dalších klíčových informací tak, aby byla zachována jejich anonymita. Tato podmínka byla nejčastěji zdůvodněna obavou z vyzrazení důležitých procesů a možno i konkurenčních výhod, ale také z obavy případného znehodnocení dobrého jména podniku při negativních výstupech výzkumu. Dále byl také uveden důvod nutnosti schválení výzkumu top managementem, který ovšem sídlí mimo ČR a celý proces by byl tak poměrně zdlouhavý. Protože uvedená podmínka podniků nemá na výzkum a výstupy výzkumu zásadní vliv, byl požadavek akceptován a ve výzkumu nejsou uváděny konkrétní názvy firem, ale pouze manažer a „pracovní“ označení manažera (např. manažer 1). Po předání výše uvedených kritérií potenciálních respondentů pouze 5 podniků potvrdilo „nalezení“ vhodného liniového manažera, který na postu působí z nižší liniové pozice. Těchto 5 manažerů jsou tedy

---

<sup>44</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, s. 157.



základním výběrovým vzorkem výzkumu. Následující tabulka zobrazuje základní charakteristiku konečných respondentů.

Tabulka 4: Základní charakteristika výběrového vzorku

Označení	Věk	Pozice ve firmě	Datum nástupu do firmy	Datum nástupu na pozici manažera	Vzdělání
Manažer 1	38	Liniový IT manažer	1. 4. 2010	1. 8. 2015	VŠ (Bc.)
Manažer 2	28	Liniový IT manažer	1. 12. 2016	1. 12. 2016	VŠ (Ing.)
Manažer 3	35	Liniový IT manažer	19. 1. 2009	1. 5. 2015	SŠ
Manažer 4	30	Liniový IT manažer	1. 3. 2015	1. 3. 2015	SŠ
Manažer 5	36	Liniový IT manažer	1. 11. 2013	1. 11. 2013	VŠ (Ing.)

Zdroj: Vlastní zpracování autora práce, 2017

## 5.4 METODY SBĚRU DAT VÝZKUMU

Podle povahy stanoveného cíle práce a výzkumu byl jako způsob získávání poznatků a informací pro studii zvolen kvalitativní výzkum, konkrétně technika strukturovaného rozhovoru. Tato technika byla zvolena zejména z výhod řízeného rozhovoru a ze snahy získat konkrétní a detailnější náhled respondentů na vybranou oblast.

Strukturovaný rozhovor má tedy konkrétně podobu pevné agendy (otázek) s cílenými dotazy pokládaných shodně všem respondentům. Používá se pro získání detailního pohledu na určitou oblast. Výsledky jsou úplnější a přesnější než u nestrukturovaného nebo polostrukturovaného rozhovoru.<sup>45</sup> Je nutné dále podotknout, že z hlediska možné komplikovanosti řešené oblasti adaptace a rozsáhlejších otázek se i z těchto důvodů jevil strukturovaný rozhovor jako nejvhodnější, protože bylo možné ihned zodpovědět případné dotazy ohledně otázek a celého rozhovoru, díky čemuž došlo k eliminování možného vágního pochopení dotazu. Hlavní otázkou výzkumu bylo zjištění, jakým způsobem podniky realizují adaptaci liniových manažerů a jak tento proces vnímají samotní účastníci adaptace z různých aspektů. Byly tedy sestaveny otázky zaměřené na řešenou oblast, které byly následně osobně prezentovány a zaznamenávány s vybranými respondenty. Celkem bylo zformulováno 15 otázek s dílčí účastí pěti respondentů. Předdefinované dotazy byly formulovány v následující podobě.

1. Při výběrovém řízení jste dle Vašeho mínění obdržel/a veškeré podstatné informace o pracovní pozici liniového manažera, na kterou jste byl/a poté přijat/a? Prosím celkově zhodnoťte, jak na Vás průběh řízení působil (motivačně, stresově, demotivačně atd.)
2. Jak odpovídaly skutečnosti informace, které Vám byly řečeny v průběhu výběrového řízení a následně v průběhu adaptačního procesu?
3. Byl/a jste včas seznámen/a s průběhem adaptace, tedy ve smyslu, co se od Vás očekává, proč a kdy? Hned na počátku adaptace Vám byl přidělen zkušený

---

<sup>45</sup> SKLENÁK, V. a kol. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 128.

mentor, na kterého jste se mohl/a vždy obrátit, který Vám vše dostatečně objasnil? Prezentovaný průběh adaptace, Vaše povinnosti v adaptačním procesu, ale i povinnosti podniku byly reálně dodrženy? Součástí prvních kroků v adaptaci bylo detailní představení náplně pracovní pozice?

4. Bylo součástí adaptace také objasnění dílčích procesů v podniku ve smyslu procesu přijímání objednávek v podniku, pracovní náplň podřízených pracovníků, kariérní systém, možnosti dalšího vzdělávání v oboru atd.?
5. S čím jste měl/a během adaptace největší potíže a jak jste případně potíže řešil/a?
6. Nastavená délka adaptace je dle Vašeho názoru dostatečná, či příliš krátká nebo dlouhá?
7. Dle Vašeho názoru je průběh adaptace správně nastavený, tedy od předávání základních informací po detailní?
8. Měl/a jste během adaptace možnost sledovat a konzultovat pracovní činnost již „zaběhlého“ liniového manažera v podniku? Pokud ano, jak dlouhou jste u budoucího kolegy na zaučení byl/a, a co Vám to přineslo, a co jste naopak postrádal/a? Pokud ne, uvítal/a byste v rámci adaptace tuto praktickou část adaptace?
9. Co konkrétně během adaptačního procesu považujete za nejvíce přínosné, a co naopak za zcela zbytečné?
10. Byl/a jste oficiálně uveden/a do pracovního kolektivu a jak Vás podřízení ve funkci přijali? Vnímali/a jste v tomto procesu podporu nadřízeného(podniku)? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními pracovníky společnosti, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu?
11. Co Vám nejvíce pomohlo pro celkové začlenění se do pracovního kolektivu? Co naopak nejvíce vnímáte, že Vám bránilo v začlenění se do kolektivu?
12. Jak Vám pomáhali personalisté, Váš nadřízený a jiní pracovníci během adaptace? Uvítal byste větší spolupráci a proč?
13. Jakými prostředky, dle Vašeho názoru, podnik podporuje efektivní průběh pracovní adaptace liniových manažerů? (např. kvalitní výukové podklady, elektronické školící programy, vysoká četnost vzdělávacích aktivit, opakování důležitých informací atp.)

14. Byl s Vámi po skončení konzultován průběh a efektivita adaptace ve smyslu zpětné vazby? Pokud ano, s kým jste zpětnou vazbu prováděl/a? Dle Vašeho mínění, myslíte si, že Vaše případná doporučení pro další zefektivnění adaptace liniových manažerů budou v podniku vyslyšena?
15. Prosím krátce shrňte Váš celkový názor na adaptaci liniových manažerů ve Vaší společnosti.

Rozhovor probíhal vždy v dané firmě, ve které manažer působí na liniové manažerské pozici. Odpovědi respondentů byly vždy rovnou písemně zaznamenávány do připravených odpovědních archů v podobě tabulkového rozhraní. Celkem tedy proběhlo 5 rozhovorů. Rozhovory proběhly při osobním setkání, kdy respondentovi byly pokládány otázky, na které tedy vzápětí odpověděl a jeho odpovědi byly zaznamenány písemnou podobou. Respondenti byli před zahájením rozhovoru seznámeni se zachováním jejich anonymity, a o aspektu, že jejich odpovědi nebudou mít žádný dopad na jejich osobu, postavení v podniku a výkon. Rozhovory trvaly v průměrném rozmezí třiceti minut. Jak vyplývá z operacionalizace, otázky byly konstruovány do 4 základních oblastí adaptačního procesu. Po uskutečnění rozhovorů následovala jejich mírná korekce z hlediska lepší stylistiky. Podstata odpovědí nebyla nijak upravována. Odpovědi jsou tedy autentické, pouze byly upraveny do odbornější stylistiky. Následovalo zhodnocení odpovědí a formulace komplexního doporučení řešené oblasti.

## 6. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ FORMOU ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ

Následující kapitola je zaměřena na shrnutí a interpretaci zjištění, která byla získána prostřednictvím řízených rozhovorů s respondenty z řad liniových manažerů. Pro větší přehlednost je kapitola rozčleněna do čtyř oblastí v závislosti na oblasti zjišťování. Konkrétně jde o oblast výběrového řízení, formální nastavení adaptace ve firmě, adaptace do pracovního kolektivu a subjektivní hodnocení efektivity adaptace. U každé výše uvedené oblasti budou shrnuty a interpretovány odpovědi jednotlivých manažerů, nejdůležitější zjištění budou konfrontována s poznatky uvedenými v teoretické části práce.

### 6.1 ADAPTACE V RÁMCI VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

První blok otázek byl zaměřen na adaptaci v etapě výběrového řízení. Respondentům byly v rámci této sekce řízeného rozhovoru položeny dva dotazy. Odpovědi jednotlivých respondentů jsou shrnuty v následující tabulce:

**Tabulka 5: Shrnutí odpovědí v bloku otázek Adaptace v rámci výběrového řízení**

<b>Otázka 1.</b>	<b>Při výběrovém řízení jste dle Vašeho mínění obdržel/a veškeré podstatné informace o pracovní pozici liniového manažera, na kterou jste byl/a poté přijat/a? Prosím celkově zhodnoťte, jak na Vás průběh řízení působil (motivačně, stresově, demotivačně atd.)</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Ano, při výběrovém řízení jsem obdržel důležité informace o pozici. Sdělili mi jak mou pracovní náplň, tak odpovědnost, mzdu, složky ke mzdě, informace o podniku atp. Výběrové řízení na mne působilo stresově, ale částečně mne také povzbuzovalo k výkonu díky dosahované úspěšnosti celého podniku.</i>

<p><b>Manažer 2</b></p>	<p><i>Výběrové řízení proběhlo ve zkrácené podobě, protože jsem již v podniku působil a odešel ke konkurenci z důvodu vyššího platu. Podnik mne ovšem kontaktoval s možností nastoupení na manažerskou pozici, protože došlo k náhlému rozvázání pracovního poměru s původním manažerem. Pozici jsem tedy znal a při řízení byla náplň již jen stvrzena. Pohovor proběhl bez stresu a spíše v duchu přátelské diskuze.</i></p>
<p><b>Manažer 3</b></p>	<p><i>U výběrového řízení byl celé skupině uchazečů představen podnik a obsazovaná pozice, ale také požadavky a následná očekávání podniku. Byly uvedeny všechny podstatné náležitosti, které také odpovídaly situaci v podniku. Průběh řízení byl na profesionální úrovni, kdy byla zřejmá připravenost, spolupráce výběrové komise, cílené dotazy a prověřování adeptů, ale také vstřícný přístup. Celkově byl průběh pohovorů mírně stresový (o práci manažer dle jeho slov velmi usiloval), ale také s příjemnou a profesionální atmosférou vytvářející představu o podniku z pohledu žádoucího zaměstnavatele.</i></p>
<p><b>Manažer 4</b></p>	<p><i>U výběrového řízení byla uvedena základní náplň, tedy co bude liniový manažer vykonávat v základním představení. Konkrétní náplň je pak uvedena v pracovní smlouvě, která byla podepsána první den při nástupu. Nicméně, mohl jsem se při řízení zeptat, co je mi nejasné, kdy jsme řešili právě případnou činnost manažera. Výběrové řízení bylo poměrně hektické a výsledky či postup do dalšího kola měly značnou časovou prodlevu. Byla nedostatečná komunikace. Podnik jsem musel kontaktovat sám. Výběrové řízení bylo spíše nepřipravené a byly i delší čekací doby u jednotlivých kroků pohovoru.</i></p>
<p><b>Manažer 5</b></p>	<p><i>Při výběrovém řízení byly informace o pozici liniového manažera zmíněny stručně, tedy ve smyslu, co bude hlavní náplní a pobočka na</i></p>

	<i>kteřé budu hlavně působit. Detailnější informace jsem pak obdržel v průběhu adaptace. Pohovory byly příjemné a celkem motivační.</i>
<b>Otázka 2.</b>	<b>Jak odpovídaly skutečnosti informace, které Vám byly řečeny v průběhu výběrového řízení a následně v průběhu adaptačního procesu?</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Skutečnosti vcelku odpovídaly, pouze intenzita zapojení dalších osob nebyla na takové úrovni, jaká byla uváděna. Ovšem tyto osoby měly svou práci, takže byly vytíženy a neměly na mne dostatek času.</i>
<b>Manažer 2</b>	<i>Mé představy, ale i zmíněné informace během pohovoru odpovídaly realitě.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Všechny skutečnosti, které mi byly předány na pohovorech následně odpovídaly realitě v podniku při adaptaci, ale i při následném plném začlenění do pracovních činností.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>U výběrového řízení jsem byl v podstatě spíše zkoušen já sám. Informace o adaptaci nezazněly (zazněla jen informace, že nový manažer bude krátce adaptován na pozici po nástupu), ovšem základní informace (činnost podniku, den nástupu, místo výkonu, základní pracovní náplň) odpovídaly dalšímu vývoji v podniku.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Informace zcela odpovídaly. V zaměstnání jsem spokojen.</i>

Zdroj: Vlastní zpracování autora práce, 2017, informace čerpány z rozhovorů s manažery.

První otázka se týkala subjektivního vnímání kvality získaných informací, k jejichž přenosu došlo v rámci výběrového řízení na pracovní pozici liniového manažera. Respondenti měli také zhodnotit, jakým způsobem na ně výběrové řízení působilo. Všichni, krom pátého respondenta, vyjádřili svou spokojenost s kvalitou i úplností získaných informací, které se týkaly dané pracovní pozice i náplně práce. Druhý oslovený

manažer uvedl jako výhodu to, že již ve firmě pracoval a velkou část informací již měl. Respondenti ocenili kvalitu přípravy výběrového řízení a možnost vyjádřit zpětnou vazbu, případně klást otázky. Pouze dle čtvrtého respondenta působilo výběrové řízení nepřipraveně, hekticky, kritizoval i delší čekací dobu mezi jednotlivými fázemi pohovoru. Pátý respondent považoval informace za relativně stručné a povrchní, detailněji se s náplní práce dle svých slov seznámil až v samotném adaptačním procesu. Atmosféru výběrového řízení hodnotili respondenti spíše pozitivně. Ocenili zejména přátelskou, profesionální a motivační atmosféru, která podporovala vzájemnou diskusi zúčastněných. Někteří manažeři vnímali atmosféru na výběrovém řízení jako hektickou a stresovou.

Prostřednictvím druhé otázky měli respondenti zhodnotit, do jaké míry korespondovaly informace získané v rámci výběrového řízení se skutečností v reálném procesu adaptace. Většina respondentů se vyjádřila kladně. Uvedli, že se informace buď zcela, nebo z velké části shodovaly s realitou. První respondent ovšem poukázal na nedostatečné zapojení všech osob do adaptačního procesu tak, jak dle původních informací očekával, a to zejména z důvodu časové vytíženosti. S velmi kritickým hodnocením přišel respondent č. 4, podle kterého byly informace zcela nedostatečné, resp. velmi kusé.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, je z hlediska efektivity prvotní fáze adaptace důležité sladit očekávání budoucích podmínek a adekvátnost představ budoucích zaměstnanců týkajících se nároků a požadavků na danou pracovní pozici. V této oblasti lze tedy nalézt určité rezervy, např. v přípravě a atmosféře výběrového řízení, kvalitě předaných informací, atd., byť se kritika výběrového řízení a kvality získaných informací objevovala pouze u marginálního podílu respondentů.

## **6.2 FORMÁLNÍ NASTAVENÍ ADAPTACE VE FIRMĚ**

Druhý blok otázek byl zaměřen na oblast formálního nastavení adaptace ve firmě, zejména co se týče kvality poskytnutých informací, opory ze strany manažerů



a personalistů, možnosti řešit případné problémy, atd. Blok zahrnuje celkem sedm otázek, přičemž odpovědi respondentů jsou shrnuty v následující tabulce:

**Tabulka 6: Shrnutí odpovědí v bloku otázek Formální nastavení adaptace ve firmě**

<p><b>Otázka 3.</b></p>	<p><b>Byl/a jste včas seznámen/a s průběhem adaptace, tedy ve smyslu, co se od Vás očekává, proč a kdy? Hned na počátku adaptace Vám byl přidělen zkušený mentor, na které jste se mohl/a vždy obrátit, který Vám vše dostatečně objasnil? Prezentovaný průběh adaptace, Vaše povinnosti v adaptačním procesu, ale i povinnosti podniku byly reálně dodrženy? Součástí prvních kroků v adaptaci bylo detailní představení náplně pracovní pozice?</b></p>
<p><b>Manažer 1</b></p>	<p><i>O adaptaci jsem věděl už před nástupem. V posledním kole řízení, ale hlavně při nástupu mě můj nadřízený s adaptací seznámil. Viděl jsem časový plán adaptace, požadavky adaptace, ale proč byla adaptace jsem nevěděl. Přímo mentora jsem neměl, ale mohl jsem se obrátit na kolegy, personalistu nebo nadřízeného. Průběh byl dle plánu dodržen, z časových důvodů byly jen zkráceny některé mé úkoly (např. při studování podnikových dokumentů – etický kodex). Obsah mé budoucí práce mi byl sdělen na pohovoru, ve 2. kole a pak v průběhu adaptace. Nedá se říct, že by na objasnění pozice byl vyhrazen samostatný prostor v adaptaci, ale náplně byly uváděny průběžně.</i></p>
<p><b>Manažer 2</b></p>	<p><i>Na zkrácené adaptaci jsem se s nadřízeným, který mne oslovil a přijímal domluvil ihned při pohovoru. Byl jsem tedy seznámen s nezbytnými kroky, přibližné délky těchto fází, dále co budu muset plnit já a kdo mi s procesem případně pomůže. Mentora jsem neměl, ale obracel jsem se vždy na nadřízeného nebo na ostatní kolegy na stejných pozicích, ale jiných odděleních. Povinnosti podniku byly dle domluvy dodrženy.</i></p>

<p><b>Manažer 3</b></p>	<p><i>S průběhem adaptace jsem byl částečně seznámen na posledním druhém pohovoru, kdy byl personalistou předložen adaptační plán a jeho průběh od příprav až po mou zpětnou vazbu. Detailně byl následně průběh řešen po podpisu pracovní smlouvy a dodatků s příslušným personalistou, který mne seznámil s povinným vzděláváním během adaptace, odpovědnou osobou (mentorem) a přímým nadřízeným, který sledoval proces, ale také v závěru hodnotil můj přístup a výkon během adaptace. Personalista mi představil přesný časový harmonogram plánu, příslušné oddělení, jak dlouho trvají jednotlivé etapy, co budu v etapách řešit a s kým. Dále co musím přesně splnit, abych adaptací úspěšně prošel. Poté mne představil týmu a mentorovi, následně mne provedl celým podnikem, kde mne postupně představoval jako nového liniového IT manažera a od kdy budu v podniku fungovat. Přidělený mentor je seniorním liniovým manažerem v podniku, který podnik a jeho potřeby dostatečně zná, takže mi následně vše objasnil. Průběh adaptace plně odpovídal realitě, kdy bylo vyžadováno dodržení harmonogramu a úkolů. Od plánu nebylo nijak odchýleno. Ano, součástí prvních dní bylo i představení práce liniového manažera.</i></p>
<p><b>Manažer 4</b></p>	<p><i>S adaptací jsem počítal, ovšem nevěděl jsem, co přesně bude zahrnovat. Adaptace byla zahájena až několik dní po mém nástupu, kdy celý proces probíhal spíše nahodile, dle toho, jakou činnost mi zrovna nadřízený přidělil. Co se očekává, kdy a z jakých důvodů mi sděleno během adaptace nebylo. Byly mi každý den přidělovány úkoly (prostudování aplikací, studium BOZP a PO, studium dalších materiálů atd.), které jsem každý den plnil. Některé byly splněny za den, některé mi vedoucí každý den opakoval. Mentora jsem nedostal. V případě dotazů nebo problémů jsem se měl obrátit na nadřízeného nebo nejbližší osobu, která byla kompetentní mi dotaz zodpovědět. Oslovil jsem tak i např. budoucí podřízené nebo kolegy z jiných oddělení. Průběh adaptace nebyl konkrétně stanoven, bylo pouze</i></p>

	<p><i>uvedeno, že projdu všemi sektory podniku, což bylo dodrženo, jiné požadavky či úkoly zadány nebyly. V prvních krocích nebyla detailně objasněna má budoucí pozice, konkrétní náplň jsem zjišťoval v průběhu adaptace, když jsem např. sledoval zadávání servisního požadavku, tak mi podřízený ujasňoval, které kroky následně budu schvalovat jako nadřízená složka.</i></p>
<b>Manažer 5</b>	<p><i>Průběh adaptace mi představil můj personalista, při podpisu pracovních smluv. Uvedl mi kroky, nevím, jestli mi říkal, proč je adaptace důležitá nebo tedy proč jí musím absolvovat, ale byl jsem nový pracovník, takže adaptace byla pochopitelná. Mentora jsem neměl, ale mohl jsem vše řešit s personalistou nebo nadřízeným. Průběh adaptace byl dodržován, kdy vše po splnění kontroloval a podpisem stvrzoval personalista nebo nadřízený do mého adaptačního plánu, podle toho, o jakou činnost se jednalo. Detailní představení mé pozice bylo objasňováno průběžně v adaptaci.</i></p>
<b>Otázka 4.</b>	<p><b>Bylo součástí adaptace také objasnění dílčích procesů v podniku ve smyslu procesu přijímání objednávek v podniku, pracovní náplň podřízených pracovníků, kariérní systém, možnosti dalšího vzdělávání v oboru atd.?</b></p>
<b>Manažer 1</b>	<p><i>Činnost podniku a činnost podřízených mi byla sdělena druhý den po nástupu, když jsem s nadřízeným procházel podnik. Kariérní systém nebo možnost povýšení byla zmíněna, ale podrobnosti uvedeny nebyly. Vzdělávání se týkalo zejména povinných kurzů. Chyběl mi ucelený dokument shrnující informace o podniku. Podnik tyto materiály má a obdržel jsem je u adaptace, ale jedná se spíše o tiskové zprávy, a ne o záměrně vytvořenou dokumentaci pro nové zaměstnance.</i></p>

<b>Manažer 2</b>	<i>U mé adaptace jsem pouze za jeden den prošel mou skupinou, ve které jsem ovšem již působil. Jeden den byl tedy dostatečný a připomněl jsem si všechny důležité procesy v podniku.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Ano, součástí adaptace bylo také tzv. „kolečko“ v podniku, které zahrnovalo seznámení s činnostmi a odděleními v podniku. Možnosti vzdělávání, kariérního růstu, řešení problémů (např. konflikty na pracovišti, neefektivní zaměstnanec a jeho motivace atd.) byly uvedeny v úvodní prezentaci následující po podpisu smluv u personalisty. Personalista měl připravenou prezentaci ohledně zopakování informací o podniku, o pozici manažera a jeho možnostech.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Objasnění procesů v podniku probíhalo formou „supervize“ za budoucím podřízeným pracovníkem, který mi také jeho náplň práce objasňoval. Kariérní systém nebo možnosti vzdělávání řešeny během adaptace nebyly s tím, že se jedná o individuální proces, který se odvíjí od výsledků a výkonu manažera.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Ano, adaptace zahrnovala i sledování všech aktivit podniku, kdy byl stanovený určitý čas strávený na konkrétním pracovišti. Dále jsem povinně procházel materiály firmy, kde bylo detailní představení vzniku a zaměření společnosti. Vzdělávací systém v podniku se mění, ten mi předložen nebyl a kariérní růst je individuální, takže řešen v adaptaci nebyl.</i>
<b>Otázka 5.</b>	<b>S čím jste měl/a během adaptace největší potíže a jak jste případné potíže řešil/a?</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Největší potíže byly asi s časem, kdy v adaptaci nebyl dostatek prostoru např. na sezení s kolegy. Plán byl poměrně nahuštěn. Potíže jsem neřešil s nikým. Plán je tak nastaven, tak jsem to respektoval.</i>

<b>Manažer 2</b>	<i>Problémy jsem řešil pouze u bývalého zaměstnavatele, v průběhu adaptace byly problémy jen se zápisem na školení z důvodu mála volných pozic, které ovšem nadřízený rychle vyřešil sám. Já jsem žádné problémy nezaznamenal.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Největší potíže jsem měl s objemem získávaných informací, kdy každý den mi byli předávány nové a nové informace, které navazovaly na předchozí. Po domluvě s mentorem a nadřízeným jsem měl k dispozici pracovní listy všech podřízených a jejich aktivit, ze kterých jsem mohl kdykoli čerpat. Dále jsem si dělal stručné poznámky s vedoucím i mentorem ohledně klíčových informací, které jsem nadále potřeboval.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Potíže jsem měl nejvíce s tím, že jsem neměl někdy co dělat a v podstatě jsem marnil čas. Dále jsem nevěděl, co bude následovat a co mám konkrétně dělat. Tyto „problémy“ jsem někdy řešil s ostatními pracovníky, minimálně i s vedoucím, ale zpravidla jsem je již dále neřešil.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Žádné konkrétní obtíže jsem neměl, takže jsem je ani neřešil. Když jsem měl nějaké dotazy, obracel jsem se hlavně na kolegy.</i>
<b>Otázka 6.</b>	<b>Nastavená délka adaptace je dle Vašeho názoru dostatečná, či příliš krátká nebo dlouhá?</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Nastavená délka 3 měsíců je dle mého názoru dostačující, ovšem, tato délka zahrnuje již vlastní výkon liniového manažera a na praktické zaškolení je vyhrazena dvouměsíční doba, což není dle mého názoru dostatečné.</i>
<b>Manažer 2</b>	<i>Délka adaptace byla zkrácena na jeden měsíc díky nutné potřebě manažera v podniku. Absolvoval jsem pouze nezbytné kurzy a školení a dále krátký exkurz ke kolegovi na obdobné pozici. Díky mé předchozí znalosti podniku, kdy jsem byl u konkurence pouze jeden</i>

	<i>rok nedošlo ke změnám a měsíční lhůta byla tedy dostatečná. U zcela nového zaměstnance by ovšem tato doba byla příliš krátká.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Nastavená délka 3 měsíců byla pro mne dostatečná. Prošel jsem celý podnik, strávil jsem potřebný čas s podřízenými i kolegy a vše bylo v dobrém časovém sledu i délce.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Délka adaptace byla dle mého názoru příliš dlouhá, protože jsem na některých odděleních trávil více času, než bylo zapotřebí. Delší dobu jsem také strávil např. nad studiem dokumentů. Adaptace může být kratší.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Nastavená délka je určitě dostatečná. U nás je adaptace manažerů v délce 3 měsíců zaškolování a 3 měsíců následný výkon v adaptaci, což úplně stačilo.</i>
<b>Otázka 7.</b>	<b>Dle Vašeho názoru je průběh adaptace správně nastavený, tedy od předávání základních informací po detailní?</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Průběh adaptace je nastaven správně, jen, jak jsem již uvedl, průběh bych více prodloužil a možná bych vyhradil čas na začátku adaptace na detailnější seznámení s pozicí manažera.</i>
<b>Manažer 2</b>	<i>Během adaptace jsem obdržel prvotně základní informace o pozici a dále detailnější o pracovním vztahu a skupině. Proces byl tedy efektivně nastaven.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Průběh adaptace je správný. Jen bych preferoval prvotní seznámení s ostatními pracovišti a až poté s přiděleným týmem a ne obráceně.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Průběh adaptace postrádá logickou strukturu a určitý systém. V průběhu bylo přeskakováno z oddělení na oddělení, nebo jeden den studium aplikací, druhý den supervize, další den opět studium aplikací. Průběh byl tedy zmatečný.</i>

<b>Manažer 5</b>	<i>Průběh adaptace je dobře nastaven, jen z hlediska obecných informací se trochu přeskakovalo. Základní informace o pozici manažera bych tedy zařadil jako samostatnou akci hned v počátku, což jsem také uvedl ve zhodnocení adaptace, ale zatím je vše ve fázi projednávání.</i>
<b>Otázka 8.</b>	<b>Měl/a jste během adaptace možnost sledovat a konzultovat pracovní činnost již „zaběhlého“ liniového manažera v podniku? Pokud ano, jak dlouhou jste u budoucího kolegy na zaučení byl/a, a co Vám to přineslo, a co jste naopak postrádal/a? Pokud ne, uvítal/a byste v rámci adaptace tuto praktickou část adaptace?</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Tuto možnost jsem oficiálně měl, ale z hlediska kratšího času adaptace a vytíženosti kolegů nebyla tato akce uskutečněna. Ano, uvítal bych sezení s kolegou a sledování jeho pracovních aktivit.</i>
<b>Manažer 2</b>	<i>Protože můj proces byl zkrácený byl jsem pouze u kolegy na shodné liniové pozici, ale pouze ve zkrácené době 3 dnů, kdy jsem s kolegu mohl řešit mé činnosti i po adaptaci, což vynahradilo uvedenou krátkou dobu. Přínos spatřuji zejména v ujasnění nových postupů u jednotlivých procesů podniků a kompetentních osob/oddělení, se kterými manažer spolupracuje.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Sledoval jsem činnost mého přímého nadřízeného, který aktuálně během mé adaptace vykonával nejen svou práci, ale také práci liniového IT manažera, na kterou jsem nastupoval, což mi také velice pomohlo. Sledování nadřízeného probíhalo v druhém a třetím týdnu po nástupu, tedy 10 pracovních dní a vyjma ročního a kvartálního hodnocení podřízených mi byly představeny všechny aktivity. Uvítal bych možná delší dobu, alespoň týden navíc této činnosti.</i>

<b>Manažer 4</b>	<p><i>Ano, v průběhu adaptace jsem několikrát sledoval práci liniového manažera, ale z jiného oddělení (marketing). Celkově jsem s kolegou strávil přibližně 4 dny. Spolupráce s kolegou mi přinesl náhled na jeho každodenní práci a jednání s podřízenými. Postrádal jsem ovšem užší návaznost na mé IT zaměření. Kolega např. vůbec neřeší proces reklamace nebo opravy, což naopak řeším aktuálně já a z tohoto ohledu nebyla spolupráce velkým přínosem, ale zase jsem poznal chod podniku z jiného pohledu.</i></p>
<b>Manažer 5</b>	<p><i>Ano, u kolegy jsem byl v rámci adaptace na třítydenním „zaškolení“, kdy mne seznamoval s praktickými postupy, individuální motivací zaměstnanců (pořádání motivačních akcí), jeho plánováním time managementu, aplikacemi podniku a zaznamenáváním akcí do reportů, jeho plánování aktivit od klíčových po méně důležité atd. Přineslo mi to určitě ucelení získaných informací během prvotních akcí adaptace, dále bližší seznámení s prostředím a kolegy, praktická realizace aktivit manažera, sledování každodenního chodu a jak řešit problémy (s kým, jakou cestou atd.). Postrádal jsem možnost vlastního náhledu do aplikací, protože jsem obdržel firemní notebook až po absolvování zaškolení u kolegy.</i></p>
<b>Otázka 9.</b>	<p><b>Co konkrétně během adaptačního procesu považujete za nejvíce přínosné, a co naopak za zcela zbytečné?</b></p>
<b>Manažer 1</b>	<p><i>Za nejvíce přínosné považuji existenci plánu s uvedenými úkoly, dále účast na kurzech (komunikace a leadership). Zbytečného nebylo dle mého názoru nic.</i></p>
<b>Manažer 2</b>	<p><i>Za přínos určitě považuji školení, ale také náhled do činnosti podřízených, bez těchto fází adaptace nelze pak efektivně vykonávat práci manažera, který musí znát činnost podřízených tak, aby rychle dokázal řešit denní problémy. Zde bych doporučil i delší fázi</i></p>



	<i>z hlediska přítomnosti manažera u podřízených (nyní je nastavena na týden, což je dle mého krátká doba). Zbytečné jsou pak náležitosti jiných pracovišť, což by IT manažer měl znát pouze okrajově a není potřeba sledovat jejich činnost celý den, jako tomu je u standardního procesu ve firmě.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Nejvíce přínosná byla účast mentora, který mi byl téměř kdykoli k dispozici a zodpověděl veškeré mé dotazy a provedl mne detailně podnikem, náplní podřízené skupiny, ale i mou náplní a každodenní činností. Za zbytečné jsem neshledal nejspíše nic. Vše bylo užitečné, pouze seznamování s prací v aplikacích bylo poměrně zbytečně často opakované a zdlouhavé.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Nejvíce přínosná byla určitě spolupráce s budoucími podřízenými, kteří mi detailněji ukázali jejich činnosti chod podniku a mou budoucí náplň, kdy mi ujasňovali např. jak zadat reklamaci do systému, kde se objednávají komponenty, kde se zadává objednávka v systému a jak jí schválím atd. Ovšem postrádal jsem ucelenou písemnou podporu mých denních povinností na pozici liniového IT manažera. Dále jsem postrádal určitý systém v adaptaci a vyšší zapojení nadřízených.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Nejvíce přínosné byly určitě materiály o podniku a dále uvedené zaškolení u kolegy. Zbytečná byla delší doba na jednotlivých odděleních.</i>

Zdroj: Vlastní zpracování autora práce, 2017, informace čerpány z rozhovorů s manažery.

Ve třetí otázce respondenti hodnotili průběh adaptace z hlediska vymezení základních očekávání, kompetence mentora, kvalitu a včasnost poskytnutí prvotních informací týkajících se adaptace a pracovní náplně. Respondenti se shodli na tom, že s procesem adaptace byli částečně seznámeni již v rámci výběrového řízení, případně při podpisu pracovní smlouvy. Potvrdili též fakt, že jim byl předložen adaptační plán, resp. harmonogram adaptačního procesu, který vymezoval jednotlivé etapy a přibližnou dobu

jejich trvání. Respondenti uvedli (až na manažera 3), že mentora přiděleného neměli, nicméně s dotazy se mohli obracet buď na personalisty, kolegy nebo přímé nadřízené. Pozitivním zjištěním též bylo, že adaptační plán byl až na drobné odchylky dodržován a respondenti tak měli relativně přesnou představu o tom, jaké činnosti budou v průběhu adaptace následovat. Výjimku představoval manažer 4, podle kterého byl adaptační plán nejasně vymezen, v realitě měly události spíše nahodilý charakter a nebyla jasně vymezena očekávání ze strany nadřízených, ani pracovní náplň a kompetence.

Čtvrtá otázka řešila kvalitu objasnění jednotlivých adaptačních procesů a pracovní náplně podřízených, vzdělávání, atd. Odpovědi respondentů nebyly jednotné zejména v tom, jakým způsobem byl adaptační proces realizován. Manažer 2 hovořil o krátké interakci v pracovní skupině, která byla díky předchozí praxi ve firmě dle jeho slov dostačující. Manažeri 3 a 5 absolvovali "kolečko" po jednotlivých odděleních, kde se seznámili s jednotlivými činnostmi; manažer 4 prováděl supervizi budoucího podřízeného pracovníka objasňujícího náplň práce. Manažeri 1, 3 a 5 uvedli, že měli k dispozici materiální informační podporu ve formě prezentace či tištěných dokumentů (týkající se např. i firemního vzdělávání), podle manažera 1 však byla tato podpora málo ucelená.

Pátá otázka zjišťovala výskyt a způsob řešení problémů v rámci adaptace. Manažeri 2 a 5 uvedli, že v průběhu adaptace žádné problémy nezaznamenali. Manažeri 1 a 3 poukázali na problém s nedostatkem času na výměnu informací a také na objem nových informací bez možnosti dostatečně kvalitně zpracovat ty předchozí. Manažer 4 překvapivě označil jako problém nedostatek práce a povědomí o tom, co se má vlastně řešit.

Šestá otázka zjišťovala, do jaké míry je dle respondentů dostatečná délka procesu adaptace. Manažeri se veskrze shodli na tom, že je tříměsíční doba adaptace dostatečná. Manažer 2 uvedl svou výhodu, že již pracovní prostředí dobře zná, manažer 4 naopak uvedl, že je podle něj adaptace zbytečně dlouhá, kdy je příliš mnoho času věnováno studiu dokumentů a pobytu na oddělení, kde není přítomnost pracovníků adaptaci tolik potřebná.

V sedmé otázce hodnotili respondenti kvalitu samotného procesu adaptace, tedy formu předávání informací a jejich obsah. Většina respondentů hodnotila proces adaptace

jako efektivní a dobře nastavený. Manažer 1 pouze upozornil na možnost věnovat více času s detailnějším seznámením s pozicí manažera; manažer 3 by preferoval prvotní seznámení s ostatními pracovišti a až poté s přiděleným týmem a ne obráceně; manažer 5 by pouze upravil souslednost informací předávaných v procesu adaptace. Kritické stanovisko měl manažer 4, podle kterého adaptace postrádá logickou strukturu a systém (dle něj bylo v průběhu přeskakováno mezi pobytem na různých odděleních a různými typy činností).

Osmá otázka tohoto bloku zkoumala, do jaké míry měli respondenti možnost sledovat a konzultovat pracovní činnost již „zaběhlého“ liniového manažera v podniku a jaká pozitiva/negativa jim to do procesu vlastní adaptace přineslo. Respondenti se shodli na tom, že možnost sledování zkušeného manažera měli. Manažer 1 ale uvedl, že navzdory této možnosti nedošlo k její praktické realizaci z časových důvodů, manažeri 2 a 4 uvedli, že svého kolegu sledovali relativně krátkou dobu (3 a 4 dny), přičemž u manažera 4 to byl navíc manažer ze zcela jiného oddělení bez vazby na budoucí náplň práce respondenta. Manažer 3 měl možnost po 10 dnů sledovat práci přímého nadřízeného, která korespondovala s jeho budoucí náplní práce a také přiblížila interakci s podřízeným zaměstnancem, což respondent hodnotil velmi pozitivně. Nejvíce detailně bylo zaškolení provedeno u manažera 5, který byl na stáži u zkušeného kolegy po dobu tří týdnů. Respondent pozitivně hodnotil komplexní seznámení s prací manažera (vedení a motivace zaměstnanců, reporting, IT aplikace, atd.). Etapu stáže u zkušenějšího manažera hodnotili respondenti pozitivně ve smyslu, že získali možnost poznat reálný chod organizace, práci se zaměstnanci a nahlédnout do používaných aplikací. Manažer 3 by uvítal delší trvání této etapy, manažer 5 by ocenil vlastní notebook, který by mu umožnil individuálně se seznámit s používanými aplikacemi.

Poslední (devátá) otázka prověřovala, co respondenti považovali v procesu adaptace za nejvíc přínosné a co naopak hodnotili negativně. Odpovědi na tuto otázku byly velmi odlišné. Výpovědi lze shrnout tak, že pro většinu respondentů byla užitečná informační podpora v procesu adaptace, a to jak ve formě dokumentů a materiálů, tak ve formě interakce se zaměstnanci (nadřízenými i podřízenými) a mentorem. Za zbytečnou činnost nepovažoval manažer 1 a 3 nic; manažer 2 a 5 kriticky hodnotil zbytečně dlouhou dobu strávenou na oddělení, která s budoucí náplní práce souvisela

pouze okrajově. Manažer 3 negativně hodnotil až příliš detailní seznamování s podnikovými aplikacemi. Manažer 4 postrádal větší zapojení kolegů do procesu adaptace a písemnou podporu adaptačního procesu a pracovních postupů.

Jak bylo řečeno v teoretické části, adaptace má za cíl urychlit integraci nových zaměstnanců do podniku a zajistit plnou pracovní výkonnost mimo jiné i zajištěním dostatečných informací, srozumitelně komunikovanými pracovními úkoly, atd. Z výsledků rozhovorů plyne, že i když u vybraných respondentů vznikly dílčí problémy v průběhu adaptace, nešlo o závažné systémové nedostatky. Naopak se dá hovořit o dobře připraveném adaptačním procesu včetně jednotlivých, časově ohraničených etap a informační podpory v podobě dokumentů a osob zodpovědných za kvalitní průběh a výsledky adaptace (nadřízení, podřízení a personalisté).

Na příkladu firem lze též z výpovědí respondentů odvodit, že adaptační proces koresponduje se čtyřmi fázemi adaptačního procesu (viz kapitola 4.1). Přítomna byla přípravná fáze, kterou respondenti zaznamenali již v průběhu přijímacího pohovoru a u podpisu pracovní smlouvy, kdy jim byla specifikována náplň práce a bližší informace o fungování společnosti. Uchazeči tak mohli získat lepší představu o úkolech a nárocích, které na ně budou v pracovním procesu kladeny. Fáze globální orientace spojená s aktivací psychické činnosti zaměstnance přišla se začátkem výkonu práce. Respondenti v této fázi kladně hodnotili jasně stanovené etapy adaptačního procesu a kompetence osob, se kterými v průběhu procesu spolupracovali. Zbýlé dvě fáze (fáze vědomého přeformulování vztahu jedince k novým podmínkám a vpravení do nových podmínek) představovala zbývající část adaptačního procesu trvajících zhruba 3 měsíce, kdy manažeři absolvovali stáže na různých odděleních ve firmách, měli možnost čerpat informace od kolegů, podřízených zaměstnanců, čerpat z materiálů (prezentace a dokumentace) a nahlížet do IT aplikací.

Jak vyplynulo z výpovědí, rezervy v adaptačním procesu souvisí s přípravou a realizací některých etap adaptačního procesu. Některým zaměstnancům chyběla ucelená informační podpora, jiní potřebovali více času, případně vlastní notebook, aby byli schopni informace důkladně a individuálně zpracovat, eventuálně se blíže seznámit s firemními IT aplikacemi. Pozornost by měla být věnována i tomu, do jaké míry jsou stáže na jednotlivých odděleních skutečně potřebné, resp. zda není vhodné více času

věnovat stáži na oddělení, které přímo souvisí s náplní práce manažera. Někteří respondenti uvedli, že pobyt na určitém oddělení je nijak neobohatil, protože činnosti se vůbec netýkali jejich budoucí kompetence.

### 6.3 ADAPTACE DO PRACOVNÍHO KOLEKTIVU

Třetí blok otázek byl zaměřen na oblast adaptace do pracovního kolektivu ve společnostech. Pozornost byla věnována atmosféře v pracovním kolektivu, jakým způsobem byli respondenti mezi kolegy přijati a jak vnímali pomoc ze strany nadřízených a personalistů. Blok zahrnuje celkem tři otázky, odpovědi respondentů jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 7: Shrnutí odpovědí v bloku otázek Adaptace do pracovního kolektivu

<p><b>Otázka 10.</b></p>	<p><b>Byl/a jste oficiálně uveden/a do pracovního kolektivu a jak Vás podřízení ve funkci přijali? Vnímali/a jste v tomto procesu podporu nadřízeného(podniku)? Jakým způsobem jste se seznamoval/a s ostatními pracovníky společnosti, kteří nepatří přímo do Vašeho pracovního týmu?</b></p>
<p><b>Manažer 1</b></p>	<p><i>Ano, oficiálně jsem byl uveden při nástupu a dále ještě před skončením adaptace, když už jsem vykonávala svou pracovní činnost. Podřízení mne ve funkci přijali dobře. I doposud jsme jeden tým a s komunikací nebo vzájemnou autoritou a důvěrou nemáme žádný problém. Jak už jsem uvedl, všichni jsou v podniku hodně vytíženi, podpora od nadřízeného byla značná, ale problém byl v jeho nedostatku času, takže vše probíhalo poměrně rychle. S ostatními odděleními jsem se seznámil v prvopočátcích adaptace, když jsem s nadřízeným procházel podnik a dále na pravidelných poradách, kterých jsem se již v adaptaci účastnil.</i></p>

<b>Manažer 2</b>	<i>Oficiálně jsem byl v celém podniku uveden mým přímým nadřízeným na celopodnikové poradě. Podpora přijetí byla právě díky vedoucímu, který „obhajoval“ mé znovupřijetí na základě mých pracovních kvalit.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Ano, byl jsem oficiálně uveden do kolektivu, ale i v celém podniku. Uvedení se mnou provedl personalista, se kterým jsem řešil nejen pracovní podmínky, ale i některé fáze průběhu adaptace. Představení bylo na profesionální úrovni a nemám žádné výtky.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Oficiálně jsem byl uveden v den mého nástupu po podepsání smluv, když mne vedoucí provázel celým podnikem. Podřízení mne přijali poměrně přívětivě, ale zlepšení vztahů a přijetí nastalo hlavně při adaptaci, když jsem za řadou podřízených sledoval jejich práci a byl prostor na komunikaci. Podpora nadřízeného byla značná při samotném představení, kdy mne uvedl jako nezbytný členek týmu, dále podpora byla omezená. S ostatními pracovníky jsem se seznámil v průběhu adaptace při vzájemném pracovním styku.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Byl jsem uveden v průběhu adaptace. Uvedl mne personalista. Podřízení mne přijali bez problémů. Nadřízený se uvedení neúčastnil, byl mimo pobočku. S ostatními pracovníky podniku jsem byl seznámen opět v průběhu adaptace, kdy jsem nebyl seznámen se všemi. Všechny kolegy jsem poznal až u zaškolení u kolegy.</i>
<b>Otázka 11.</b>	<b>Co Vám nejvíce pomohlo pro celkové začlenění se do pracovního kolektivu? Co naopak nejvíce vnímáte, že Vám bránilo v začlenění se do kolektivu?</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Asi prostředí podniku, které je malé a adaptace probíhala zpravidla v blízkosti budoucích podřízených, tudíž byl dostatek času na vzájemné seznámení. Paradoxně mi asi bránila úspěšnost firmy,</i>

	<i>kteřá je vytížená a ostatní neměli dostatek prostoru na diskutování během mé adaptace.</i>
<b>Manažer 2</b>	<i>Znovupřijetí pomohlo vyzdvižení mých kvalit dle vedoucího a předchozí výsledky výkonnosti na původní pozici před kolegy. Přijetí bylo mírně negativní, zapříčiněno zejména mým předchozím odchodem ke konkurenci. Kolegové i podřízení mne prvotně přijali chladně, ale díky přístupu vedoucího negace částečně postupně odpadly.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Pro začlenění nejvíce pomohla téměř denní působnost v podřízeném kolektivu, ale také účast přímého nadřízeného, který byl určitým komunikačním prostředníkem mezi mnou a skupinou. Dále také sledování činnosti a individuální rozhovory s podřízenými, co aktuálně potřebují, jak jim mohu nyní pomoci já a co očekávají od naší spolupráce. Protože přijetí v týmu vnímám pozitivně, nespatřuji tedy žádnou bariéru, která by byla příčinou negací v týmu.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Nejvíce mi pomohlo rozpovídání podřízených při „supervizi“, protože jak jsem již uvedl, byl dostatek času na bližší seznámení. Nejvíce začlenění asi bránil prvotní ostych, kdy kolegové nevěděli, na jaké pozici budu fungovat, protože s ostatními kolegy jsem se seznamoval až v průběhu adaptace.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Pomohlo mi určitě sezení u kolegy a poměrně delší doba adaptace. Z nedostatků, které mi bránily v adaptaci bylo určitě pozdní předání firemního notebooku a mobilního telefonu.</i>
<b>Otázka 12.</b>	<b>Jak Vám pomáhali personalisté, Váš nadřízený a jiní pracovníci během adaptace? Uvítal byste větší spolupráci a proč?</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Personalisté mi připravili podklady k nástupu, jinak mi nepomohli asi s ničím, ale já jsem se na ně v podstatě neobracel,</i>

	<i>i když mi tato možnost byla u nástupu umožněna. Hodně mi pomohl vedoucí, i když neměl čas. Větší spolupráci bych určitě uvítal od kolegů.</i>
<b>Manažer 2</b>	<i>Určitě mi pomohlo jejich nasazení při mé adaptaci a ochotný přístup při řešení mých komplikací (např. přístup do systémů). Spolupráce byla na výborné úrovni.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Spolupráce byla na dostatečné úrovni a neshledávám žádný větší prostor pro její zlepšení. Vše navazovalo, komunikace byla bezproblémová a proces byl plynulý. Stanovené osoby mi pomohly se seznámením s podnikem, kolektivem, s mou činností, ale i s motivací zvládnout adaptaci a úspěšně v podniku fungovat díky jejich nadšení v práci.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Vedoucí mi přiděloval denní úkoly a činnosti během adaptace, pomáhal mi zejména u seznámení s podnikem a částečně i chodem. Dále mne představil podřízeným, což usnadnilo můj prvotní příchod. Nejvíce mi ovšem pomohli podřízení, kteří mne podnikem dostatečně provedli. Určitě byl uvítal větší spolupráci, kdy chyběla aktivnější účast mého nadřízeného. Částečně jsem byl odkázán na svou iniciativu a dotazování.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Personalisté mi pomohli hlavně u seznámení s podnikem, s průběhem adaptace, s formalitami ohledně přijetí a seznámení s podřízenými. Nadřízený mě pak delegoval a kontroloval průběh adaptace, dále zodpovídal mé dotazy a přiřazoval mne na jednotlivá pracoviště. Nadřízený byl účasten mé adaptace méně, ale podpora byla významná. Nejvíce mi ovšem pomohl kolega, u kterého jsem byl na zaškolení a který mi podnik ukázal spíše z té praktické stránky a jedinečnosti, které musí manažer řešit a jak je řešit. Možná bych uvítal větší spolupráci nadřízeného, personalistů a kolegy, kdy nebyla návaznost jejich podpory a musel jsem prostřednictvím plánu</i>



	<i>ujasňovat, které kroky mám za sebou. Dále bych určitě uvítal již uvedené dřívější předání pracovních pomůcek.</i>
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování autora práce, 2017, informace čerpány z rozhovorů s manažery.

Desátá otázka zjišťovala, zda byli oslovení manažeři oficiálně uvedeni do pracovního kolektivu, jak se cítili být u kolegů přijati a jakou měli podporu ze strany nadřízeného pracovníka. Všichni respondenti se shodli na tom, že v jejich případě došlo k oficiálnímu uvedení do pracovního kolektivu. U některých proběhlo při podpisu pracovní smlouvy, někteří byli představeni v průběhu adaptace (na poradě, školeních atd.), a to buď přímým nadřízeným, nebo personalistou. Respondenti též hovořili o příznivém přijetí ze strany kolegů a podřízených zaměstnanců. Velmi pozitivně byla hodnocena i podpora ze strany přímých nadřízených a personalistů, kteří se postarali o profesionální uvedení do kolektivu, vytvoření atmosféry důvěry a nápomoci.

Jedenáctá otázka zkoumala, co respondentům dle jejich názoru nejvíce pomohlo k úspěšnému začlenění do pracovního kolektivu, eventuálně zda vnímali i nějaké překážky. Velká část respondentů se shodla na tom, že významnou roli hrála přítomnost nadřízeného, který fungoval jako prostředník v komunikaci mezi ním a pracovní skupinou. V interakci s pracovní skupinou a navázání vztahů pomohlo i řešení běžných pracovních úkolů v rámci adaptace a školení, sledování činnosti zaměstnanců a průběžné rozhovory. Bariéry vnímal pouze manažer 2, který se z důvodu minulé praxe ve společnosti setkal s chladnějším a nedůvěřivým přijetím ostatními zaměstnanci, nicméně s podporou nadřízeného byl tento problém postupně vyřešen.

Poslední, dvanáctá otázka, tohoto bloku zjišťovala kvalitu spolupráce s nadřízeným pracovníkem a personalistou. Úloha personalistů byla vnímána spíše formálně. Respondenti uvedli, že s nimi spolupracovali spíše ve všeobecných záležitostech (chod organizace, dokumentace spojená s nástupem, přístupy do aplikací, atd.). Kladně hodnotili plynulost procesů a bezproblémovou komunikaci. V ostatních záležitostech týkajících se pracovní náplně a podpory se respondenti obraceli spíše na nadřízené pracovníky, se kterými diskutovali ohledně přidělovaných pracovních úkolů, prováděli kontrolu průběhu adaptace atd. Manažer 4 zmínil, že v procesu adaptace

byli velmi prospěšní i podřízení zaměstnanci, kteří jej provedli všemi činnostmi v dané skupině, manažer 5 zase ocenil interakci se zkušeným kolegou, u kterého se učil základní činnosti související s budoucí náplní práce. Tento respondent navíc uvedl, že by ocenil větší provázanost kontroly adaptačního plánu se skutečně realizovanou pracovní činností, aby bylo zřejmé, které kroky už jsou hotové.

Na základě výpovědí respondentů lze říci, že proces adaptace do pracovního kolektivu je ve firmě zvládnutý velmi dobře. Oslovení manažeri nezaznamenali žádné větší problémy s přijetím ze strany kolegů a podřízených pracovníků, využívali podporu ze strany nadřízených manažerů, což podpořilo celkový výsledek adaptace.

#### 6.4 SUBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ EFEKTIVITY ADAPTACE

Poslední blok otázek zkoumal subjektivní stanovisko respondentů týkající se hodnocení efektivity adaptačního procesu. Blok obsahuje dohromady tři otázky, které hodnotí např. využití zpětné vazby, podporu adaptačního procesu ze strany managementu, zjišťují vlastní názor respondentů atd. Výsledky shrnuje následující tabulka:

Tabulka 8: Shrnutí výsledků bloku otázek Subjektivní hodnocení efektivity adaptace

<b>Otázka 13.</b>	<b>Jakými prostředky, dle Vašeho názoru, podnik podporuje efektivní průběh pracovní adaptace liniových manažerů? (např. kvalitní výukové podklady, elektronické školicí programy, vysoká četnost vzdělávacích aktivit, opakování důležitých informací atp.)</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Určitě jasný adaptační plán, moderní vybavení, elektronická příprava na BOZP a PO, ale i přidělením jasných rolí v adaptaci, celkovým pozitivním prostředím v podniku a vzdělávací kurzy třetích stran.</i>
<b>Manažer 2</b>	<i>Standardně mohu uvést detailnější adaptační plán, školení a elektronické školicí programy, přístup přidělené osoby, opakování informací.</i>

<p><b>Manažer 3</b></p>	<p><i>Podnik se snaží adaptaci zrychlit, ale hlavně úspěšně absolvovat nejen detailními informačními dokumenty o podniku, ale i detailním adaptačním plánem, podpůrnými materiály, dodržováním plánu, neustálou přítomností mentora a nadřízeného, spoluprací kolegů, ale i kvalitními aplikacemi a intranetem. Dále také snahou rychle a úspěšně řešit operativní dotazy či problémy, vzdělávacím systémem během adaptace a stanovenou délkou celého procesu.</i></p>
<p><b>Manažer 4</b></p>	<p><i>Podnik mne podpořil zejména opakováním jednotlivých procesů a možností projít s podřízenými jejich činnosti. Nicméně podnik spíše spoléhá na operativní průběh adaptace a není tedy vytvořen ucelený sled ani materiály pro adaptované manažery.</i></p>
<p><b>Manažer 5</b></p>	<p><i>Z prostředků bych uvedl moderní vybavení a celkové prostředí, moderní aplikace v podniku, detailní průběh adaptace, veškeré elektronické přenosy, kvalitní informace o podniku a odbornost zaměstnanců.</i></p>
<p><b>Otázka 14.</b></p>	<p><b>Byl s Vámi po skončení konzultován průběh a efektivita adaptace ve smyslu zpětné vazby? Pokud ano, s kým jste zpětnou vazbu prováděl/a? Dle Vašeho mínění, myslíte si, že Vaše případná doporučení pro další zefektivnění adaptace liniových manažerů budou v podniku vyslyšena?</b></p>
<p><b>Manažer 1</b></p>	<p><i>Zpětnou vazbu na průběh adaptaci jsem nedělal. Myslím, že nějaká výstupní zpráva adaptovaných zaměstnanců nebyla v plánu ani uvedena.</i></p>
<p><b>Manažer 2</b></p>	<p><i>Průběh či mou úspěšnost jsem po skončení konzultoval s přímým nadřízeným, kdy jsme konzultovali zejména případné další potřebné kroky a rozvoj. Konkrétní zpětnou vazbu ve smyslu hodnocení jsem podával pouze na školeních, kde jsem hodnotil výkon školitele</i></p>

	<i>a obsah školení. S touto zpětnou vazbou nevím, jak bylo dále nakládáno.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Ano, po skončení jsem do adaptačního plánu uváděl mou zpětnou vazbu a případné připomínky. Zpětnou vazbu jsem následně konzultoval s nadřízeným, protože jsem psal i „posudek“ na práci a přístup mentora (taktéž bylo zhodnocení pozitivní). Připomínky jsem žádné neuváděl, jen kladné zhodnocení, takže neočekávám ani žádné další postupy v této otázce, ale vzhledem k průběhu procesu, a i nyní při výkonu mé práce předpokládám, že by doporučení byla vedením zvažována.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Průběh na konci adaptace konzultován nebyl. Zjišťováno bylo ze strany nadřízeného, zda potřebuji ještě dovysvětlit nějaké procesy v podniku nebo mou náplň a zda se tedy již mohu plně zaměřit na mou práci. Doporučení ohledně adaptace jsem tedy nepředával.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Ano, po skončení jsem do svého adaptačního plánu uváděl případná doporučení (uvedl jsem zdlouhavost na jednotlivých odděleních a dřívější předání PC). Problém s předáváním PC v podniku byl vyřešen, kdy problém nastal pouze u mne. Ohledně flexibilnějšího průběhu zatím žádné úpravy provedeny nebyly a nejspíše ani nebudou, protože dle vedoucího by musel být každý plán přizpůsobován každému zaměstnanci dle jeho zkušeností a vzdělání, což je vyšší nápor na personalisty, kolegy i nadřízeného a není to možné.</i>
<b>Otázka 15.</b>	<b>Prosím krátce shrňte Váš celkový názor na adaptaci liniových manažerů ve Vaší společnosti.</b>
<b>Manažer 1</b>	<i>Celkově hodnotím adaptaci pozitivně, kdy i po skončení adaptace jsem v podstatě plynule navázal na poslední činnosti v adaptaci. Celkově byl průběh trochu zrychlený a určitě chyběl více prostor na opakování kroků. Adaptace mi ovšem pomohla seznámit se důkladně</i>

	<i>s podřízenými a chodem podniku, který jsem mohl v adaptaci sledovat.</i>
<b>Manažer 2</b>	<i>Z hlediska nutnosti mé rychlé adaptace v podniku, ale také rychlému rozhodování a přístupu nadřízeného vnímám celý proces za úspěšný a efektivní.</i>
<b>Manažer 3</b>	<i>Adaptaci hodnotím velmi pozitivně, profesionálně a úspěšně, kdy po skončení jsem mohl bez znatelných problémů nastoupit na mou pozici. Dále kladně hodnotím přístup kouče a dalších osob (ochota odpovídat na dotazy, odbornost odpovědí, ochotný celkový přístup atd.). Jediné, co bych možná vytknul, byl značný důraz na mé konečné hodnocení, které prováděl především nadřízený, ale také mentor. Na hodnocení byl kladen velký důraz a v případě negativnějšího výsledku mohlo dojít i k propuštění, což celý proces mírně stresovalo.</i>
<b>Manažer 4</b>	<i>Celkově byla adaptace přínosná, ale postrádala jakýkoli náznak systému nebo připravenosti. Pokud se adaptovaný zaměstnanec nezapojí do procesu aktivně sám, pak závisí pouze na dalších pracovnících, jaké činnosti a procesy mu budou předány. Celá adaptace tak byla nahodile směřována úkoly, kdy se ovšem nekontrolovalo, zda zadaný úkol odpovídá i zadanému času stráveného nad úkolem. Vhodné by tedy bylo stanovit plán zahrnující odpovídající úkoly pro manažery a stanovený čas.</i>
<b>Manažer 5</b>	<i>Doporučil bych určitě přizpůsobit adaptaci na zkušenosti zaměstnanců. Tedy např. již zkušený manažer nejspíše se nepotřebuje detailně seznamovat s time managementem. Jinak je dle mého názoru adaptace přínosem, jen jsou v ní určité části, které zdržují celý proces. Pozitivně hodnotím hlavně postoj kolegů a celého týmu.</i>

Zdroj: Vlastní zpracování autora práce, 2017, informace čerpány z rozhovorů s manažery.

V otázce třinácté bylo zjišťováno, zda je dle mínění respondentů v dané společnosti podporován efektivní průběh adaptace nových manažerů. Manažeři se shodli na tom, že průběh adaptace je efektivní v tom smyslu, že je jasně stanoven adaptační plán, kompetence a role zaměstnanců v procesu adaptace, informačně-technické zázemí (materiály, IT aplikace, informační podpora, intranet atd.). Velmi pozitivně bylo hodnoceno i zapojení nadřízených, mentorů a podřízených zaměstnanců, kteří byli přístupní k průběžné konzultaci a diskusím. Manažeři 2 a 3 upozornili i na průběžné opakování získaných znalostí a dovedností, což dle jejich slov adaptační proces také zefektivnilo. Na dílčí nedostatek upozornil manažer 3, který zmínil, že v procesu adaptace je upřednostněn operativní průběh činností a není vytvořen ucelený harmonogram a odpovídající (komplexní) materiálová podpora pro manažery v adaptaci.

Otázka čtrnáctá zkoumala, zda měli manažeři po skončení adaptačního procesu možnost vyjádřit svůj názor a předat zpětnou vazbu, eventuelně vlastní doporučení, která by adaptační proces pomohla nadále vylepšit. Názory respondentů byly v této oblasti velmi rozporuplné. Zpětnou vazbu ani vlastní názory (doporučení) nikomu nepředávali manažeři 1 a 4 (nadřízený manažera 4 se pouze dotazoval, zda je třeba některé činnosti více vysvětlit). Relativně velmi povrchní zpětnou vazbu předával manažer 2, který adaptační proces individuálně hodnotil se svým nadřízeným, nicméně obsahem byly spíše náměty na další rozvoj respondenta. Zmínil též závěrečné hodnocení lektorů na absolvovaných školeních. Komplexnější zpětnou vazbu předávali pouze manažeři 3 a 5, a to formou konzultace s nadřízeným a posudkem na práci mentora. Konkrétní doporučení pro další zlepšení adaptačního procesu předal pouze manažer 5, a to návrh na vyšší flexibilitu adaptačního procesu. Dle jeho slov bylo toto doporučení managementem vzato v potaz, nicméně implementováno nebylo kvůli vysoké náročnosti.

Poslední otázka v dotazníku zkoumala celkový názor respondentů na proces adaptace ve firmě. Manažeři 1, 2, 3 a 5 hodnotili adaptaci jako přínosnou, efektivní a dobře zorganizovanou. Manažerům umožnila, mimo jiné i díky podpoře přidělených zaměstnanců (mentorů, nadřízených a podřízených), poznat jednotlivé činnosti firmy, práci kolegů a běžných zaměstnanců, seznámit se s informačním prostředím, atd. Poukázali pouze na dílčí nedostatky, např. větší důraz na opakování činností, zbytečně detailní a zdlouhavé závěrečné hodnocení ze strany kouče a mentora, nepřizpůsobení

některých činností dosavadním zkušenostem manažerů v adaptaci, atd. Závažnější připomínky k adaptačnímu procesu měl manažer 4, který kritizoval nepřipravenost a neuspořádanost harmonogramu činností. Úspěšnost adaptace dle něj závisela na vlastní aktivitě manažera, činnosti měly nahodilý charakter, chyběla systematická kontrola ze strany nadřízeného (mentora). Respondent navrhoval precizněji vytvořený harmonogram činností včetně adekvátní kontroly.

Z výpovědí je patrná vysoká závislost hodnocení adaptačního procesu na individuálních preferencích a dosavadních zkušenostech respondentů. U manažerů se dá obecně očekávat, že díky získané praxi vládnu různorodými znalostními i dovednostními předpoklady. Komplexní přizpůsobení adaptačního procesu potřebám manažerů je tím pádem velmi obtížná disciplína, nicméně v případě sledované společnosti ji lze považovat za velmi dobře zvládnutou. Respondenti upozorňovali spíše na dílčí nedostatky, nikdo z nich adaptaci nepovažoval za zcela nepřínosnou a zbytečnou. Vhodnou cestou ke zlepšení je zvýšení důrazu na kvalitní zpětnou vazbu a implementace relevantních připomínek.

## 7. VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

V poslední kapitole této práce je na základě získaných odpovědí na předdefinované otázky vyhodnocena aktuální situace v oblasti adaptace vybraných liniových manažerů s poukázáním na silné a slabé stránky tohoto procesu. Součástí vyhodnocení je také formulace určitých doporučení pro zlepšení zjištěné situace.

Celkově lze ze zjištěných informací poměrně kladně hodnotit vnímané výstupy dle respondentů z jejich adaptačního procesu na pozici nového liniového manažera, kdy představený výzkumný soubor poměrně shodně hodnotí adaptaci v podniku úspěšně, kladně a bez výrazných nedostatků. Je zřejmé, že začlenění manažerů do podniku a prostředí je podporováno zejména jejich přímými nadřízenými a také dalšími subjekty, v podobě kolegů a personalistů, kdy ovšem nejintenzivnější podpora je právě u nadřízeného. Nicméně závislost na jedné osobě nemusí být efektivní z pohledu zaměstnance, ale také samotného nadřízeného, který může být zahlcován úkoly a může docházet ke snižování jeho výkonnosti. Určitým varovným zjištěním je poměrně častá absence mentora. Mentor je u procesu klíčovou a kompetentní osobou, na kterou se adaptovaný zaměstnanec může kdykoli obrátit a jeho možná absence může způsobovat nejen narůstající nezodpovězené skutečnosti, ale taky možnou frustraci zaměstnance. Adaptace je proces, kdy i přes její pevně stanovenou strukturu může docházet k nežádoucím odchylkám (např. nedostupnost systémů, nedostatečná kapacita vzdělávání atd.), což by právě mentor mohl rychle a efektivně řešit. Pokud mentor v adaptaci chybí, zaměstnanec se musí obracet na další osoby, které mají ovšem své povinnosti a dynamika řešení může být pak nedostatečná. Díky tomu může docházet ke komplikovanému průběhu adaptačního procesu a celkovému negativnímu vnímání začleňování nového zaměstnance/nového manažera do podniku, což sice nebylo rozhovory zjištěno, ale riziko vzniku je vysoké.

Dále je ovšem nutné kladně zhodnotit převládající správný průběh výběrového řízení ve smyslu reálně předávaných informací, což snižuje následnou frustraci zaměstnanců. Respondenti také výběrové řízení nevnímali pouze stresově nebo dokonce demotivačně (což nezaznělo ani jednou), ale uváděny byly i charakteristiky ve smyslu přátelské a profesionální atmosféry. Výběrové řízení představuje prvopočátek následné



adaptace, ale jsou zde také pokládány základy budoucího pracovního vztahu, kdy z výstupů je zřejmá převažující kvalita, připravenost a profesionalita zahrnující prezentaci klíčových informací směrem k uchazečům. Nelze tedy shledat výrazné prostory ke zlepšení, pouze je možno doporučit detailněji představovat náplň obsazované pracovní pozice a nutnost účasti a plnění úkolů v adaptačním procesu.

Kladné výstupy byly také zjištěny u primárního aspektu adaptace, tedy včasného a komplexního seznámení daného zaměstnance s adaptací. Poměrně jednotně respondenti uváděli seznámení s průběhem, časovým plánem a místem realizace, včetně výsledného očekávání zaměstnavatele. Mírné pochybení lze shledat u nepředávání informací, proč je adaptace klíčová. Základem úspěšného plnění úkolů zaměstnanců je jejich seznámení s časovým rozmezím úkolu, kompetentními osobami, jak úkol splní a proč ho vlastně plní. Proč je důležitá adaptace byla u respondentů spíše opomíjena a respondenti pak mohou přijímat pocit, že se může jednat o z části zbytečný proces, pokud např. podnik již detailně znají. Lze tedy doporučit, aby se podnik zaměřil na objasňování všech klíčových aspektů u předmětného procesu a zaměstnance s nimi detailně seznámil.

Respondenti z hlediska možných problémů během adaptace uváděli různé problémy, které někde řešili s vedoucím či kolegy a někde nebyl prostor problémy řešit. Jednalo se např. o pozdní předání nezbytných pracovních pomůcek, nedostatek času během adaptace (krátká doba adaptace), předávání příliš mnoha informací, které zaměstnanec nestíhal efektivně zpracovat atd. Ovšem zpravidla byl problém záhy efektivně vyřešen. Opět lze tedy i tuto oblast považovat spíše za silnou stránku, ale je nutné doporučit předvídat možné problémy a eliminovat jejich vznik důslednou a včasnou připraveností podniku na adaptaci nového zaměstnance, což však předpokládá dostatek podpůrných pomůcek, předdefinovaná řešení nejčastějších problémů adaptace, konkretizování kompetentní osoby, která bude problémy řešit a její seznámení s novým zaměstnancem. Silnou stránkou není jen řešení vzniklých problémů, ale také průměrná délka adaptačního procesu, která je nastavená v průměru na délku 3 měsíců. Ovšem jedná se o průměrnou hodnotu, kterou lze adaptovat dále na podmínky podniku, ale také z hlediska nároků a úkolů kladených na nové manažery, kdy může být doba spíše prodloužena, ale ne zkracována.

Práce manažera je časově náročnou, stresovou aktivitou, která zahrnuje mnoho odborných i praktických znalostí z hlediska vedení lidí, motivace lidí, ale i plnění vlastních aktivit. Pokud do pracovního prostředí vstupuje nový zaměstnanec, který nemá s manažerským postem zkušenost, je nezbytné, aby tomuto zaměstnanci byla umožněna spolupráce již zaběhlého manažera na obdobné pozici. V případě, že je tato fáze úspěšně adaptace opomíjena, celková efektivnost, výkonnost a začlenění zaměstnance budou následně snižovány. U většiny respondentů byla zjištěna tato fáze, což je opět pozitivním zjištěním, kdy lze pouze doporučit zajistit dostatek času na sledování práce kolegů.

Respondenti dále sami zhodnocovali přínosy a negativa adaptace, což mělo zobrazit jejich náhled na tuto klíčovou fázi v jejich novém pracovním životě. Dle výstupů pak pozitivně hodnotí zejména existenci adaptačního plánu, ale také povinná školení, supervize podřízených, supervize u kolegů, přístup nadřízených, pomoc a působnost mentora, a podpůrné materiály. Za nedostatečné či zbytečné pak uvedli dobu strávenou na dalších odděleních v podniku, nedostatek podpůrných materiálů pro liniového manažera, nedostatečné zapojení nadřízených a zbytečně opakovaná práce s aplikacemi. Je patrné, že respondenti vnímají rozdílně možné přínosy a negativa adaptace. V tomto případě je nutné doporučit směrem k vedení, aby důsledně pracovalo se zpětnou vazbou těchto zaměstnanců a z doporučení pak stanovit následná opatření pro zlepšení efektivnosti celého procesu. Zaměstnanci jsou přímí aktéři celého procesu a efektivněji pak vidí pochybení v adaptaci, což je přínosem pro podnik, který ovšem s tímto aspektem musí dále pracovat.

Následující tabulka shrnuje zjištěné silné a slabé stránky adaptačního procesu dle výstupů respondentů.

Tabulka 9: Shrnutí převažujících silných a slabých stránek analyzovaných adaptací liniových manažerů

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Správný průběh výběrového řízení.	Nedostatečné opakování předávaných informací.
Konkrétní adaptační plán.	Absence mentora.

Úzká spolupráce nadřízeného.	Nedostatečné zapojení personalistů – či jejich nevyužívání.
Možnost vzdělávání během adaptace.	Nedostatečné zapojení kolegů.
Aktivní účast nadřízeného.	Zpravidla bez reakce vedení na doporučení adaptovaných zaměstnanců z hlediska průběhu jejich adaptace.
Úspěšné začlenění manažera do pracoviště a týmu.	Vytíženost nadřízených, personalistů a kolegů – nedostatek času na adaptovaného zaměstnance.
Včasné předávání informací o adaptaci zaměstnance.	Nedostatečná práce s doporučením a návrhy ohledně průběhu adaptace.
Bezproblémový průběh adaptace.	Opomíjení zdůvodnění nutnosti adaptace.
Dynamické řešení problémů během adaptace.	Zjevná závislost na nadřízeném.
Délka adaptace.	Zbytečné zaměření na další oddělení v podniku.
Přítomnost kolegy během adaptace.	

Zdroj: Vlastní zpracování autora práce, 2017

Na základě provedeného vyhodnocení výsledků rozhovorů s liniiovými manažery a shrnutí převažujících silných a slabých stránek analyzovaných adaptačních procesů lze formulovat vzorový návrh adaptačního procesu, který by prostřednictvím jasně daného harmonogramu jednotlivé etapy více systematizoval a zpřehlednil. Jak z výsledků řízených rozhovorů vyplynulo, jedním z problémů, které manažeři v procesu adaptace

zaznamenali, byla určitá zmatečnost, nesouslednost činností, nedostatek prostoru na diskusi s přidělenými nadřízenými zaměstnanci či mentorem, příliš mnoho času stráveného na odděleních, která nesouvisela s budoucí náplní práce manažera atd. Tyto dílčí problémy by měl vzorový plán adaptace pomoci řešit. Vypracování vzorového plánu též musí korespondovat s předpoklady jmenovanými v kapitole 3 věnované formám přechodu do první manažerské pozice. Jde zejména o:

- kvalitní komunikaci s personálním oddělením,
- absolvování potřebných školení, jež by se měla uskutečnit před nástupem na pozici,
- diskuse s podřízenými zaměstnanci, upřesnění činnosti a vzájemných očekávání,
- zachování profesionality a objektivity,
- včasné přidělení mentora (kouče, nadřízeného zaměstnance atd.),
- seznámení se s chodem společnosti,
- nastavení plánu spolupráce s pracovním týmem (pravidla komunikace, porady atd.), principů plnění pracovních úkolů, realizace individuální porady s podřízenými zaměstnanci pro stanovení priorit, atd.
- kvalitní přístup k informacím a podnikovým strategiím.

Tabulka 10: Vzorový plán adaptace (12 týdnů)

<i>Specifikace kroků v rámci adaptace</i>	<i>Cíl</i>
<b>1. etapa (cca 2 týdny)</b>	
Vytvoření a příprava pracovního místa, včetně komplexní informační podpory	Vytvoření materiálů odpovídajících adaptačnímu plánu

Nástup do zaměstnání (seznámení s personalistou, nadřízeným zaměstnancem)	Formální záležitosti (podpis smlouvy, organizační záležitosti, atd.), předání potřebných komunikačních prostředků nutných pro kvalitní adaptaci (notebook, telefon, atd.).
Přidělení mentora, kouče, nadřízeného zaměstnance zodpovědného za adaptaci, personalisty, atd.	Seznámení, vymezení transparentních a srozumitelných pravidel spolupráce a kompetencí s cílem minimalizovat komunikační šumy a bariéry, zmatky, atd.
Vytvoření individuálního plánu adaptace  (zapojení mentora, personalisty, nadřízeného zaměstnance)	Přizpůsobení adaptace budoucí náplni práce manažera (např. stáž pouze na vybraných odděleních).
Úvodní školení	Všeobecné typy školení (informace o organizaci, BOZP, etické kodexy, požární ochrana, atd.).
Seznámení se s podřízenými zaměstnanci (např. formou první porady)	Přivítání, seznámení, zjištění nejdůležitějších pravidel fungování pracovního týmu.
Odborná školení	Získání kvalifikačních předpokladů pro výkon práce.
<u>První zpětná vazba</u> (individuální porada s mentorem, nadřízeným či personalistou)	Vyhodnocení dosavadní činnosti, řešení problémů, ujasnění dalšího procesu adaptace, specifikace dalších cílů a kompetencí, které je třeba rozvíjet.
<b>2. etapa (cca 3. - 8. týden)</b>	

Odborná školení (zkoušky)	Získání kvalifikačních předpokladů pro výkon práce.
Stáže na vybraném oddělení	Realizace činností a úkolů stanovených v etapě první zpětné vazby.
Porada v pracovním týmu s podřízenými zaměstnanci	Průběžné navázání vztahů, bližší seznámení s činností pracovního týmu, diskuse nad problémy, úkoly a cíli, vymezení kompetencí, pravidel komunikace.
<u>Druhá zpětná vazba</u> (individuální porada s mentorem, nadřízeným či personalistou)	Vyhodnocení činností 2. etapy adaptace, řešení problémů, ujasnění dalšího procesu adaptace, specifikace dalších cílů a kompetencí, které je třeba rozvíjet.
<b>3. etapa (cca 9. - 12. týden)</b>	
Odborná školení (zkoušky)	Získání kvalifikačních předpokladů pro výkon práce.
Stáže na vybraném oddělení	Realizace činností a úkolů stanovených v etapě první zpětné vazby.
Porada v pracovním týmu s podřízenými zaměstnanci	Průběžné navázání vztahů, bližší seznámení s činností pracovního týmu, diskuse nad problémy, úkoly a cíli.
<u>Třetí zpětná vazba</u> (individuální porada s mentorem, nadřízeným či personalistou)	Vyhodnocení činností 3. etapy adaptace, řešení problémů, ujasnění dalších kroků týkajících se samostatné činnosti adaptovaného manažera,

	specifikace dalších cílů a kompetencí, které je třeba rozvíjet.
Porada v pracovním týmu s podřízenými zaměstnanci	Nastavení pracovních úkolů a cílů, refresh pravidel komunikace a kompetencí, nastavení pravidel kontroly zadaných úkolů.

Zdroj: Vlastní zpracování autora práce, 2017

Výše uvedený vzorový plán adaptace přináší do adaptačního procesu několik změn, které by mohly zvýšit efektivitu a úspěšnost procesu adaptace. Předně je proces rozdělen do tří etap, z nichž každá je zakončena finálním vyhodnocením, předáním (oboustranné) zpětné vazby a diskusí s pověřenými osobami. Adaptační plán je nastaven tak, aby zaměstnanec v adaptaci přesně věděl, které etapy jej čekají a jaké činnosti jsou již naopak ukončeny. To má spolu s průběžnou zpětnou vazbu minimalizovat vznik zmatků či nesousledností v adaptačním procesu. Předpokladem efektivity je též dostatečná informační podpora a zpřístupnění všech firemních aplikací (předání notebooku a telefonu při podpisu smlouvy). Velmi důležitým krokem je také jasné vymezení kompetencí, specifikace přidělené osoby (mentor, nadřízený, personalista) a pravidel komunikace, což se má dle plánu odehrát již na začátku první etapy adaptačního procesu. To má eliminovat vznik komunikačních šumů, zabránit či vyřešit absenci mentora (nadřízeného), zajistit dostatek prostoru pro vzájemnou spolupráci atd. Průběžné vyhodnocování procesu adaptace a zpětná vazba má též zajistit, aby byla stáž na odděleních skutečně přínosná, tzn. aby manažer v adaptaci nahlížel pouze těm činnostem, které se jeho práce týkají. V každé etapě se má uskutečnit porada s budoucím pracovním týmem (podřízenými zaměstnanci), které má přispět k rozvoji vzájemných vztahů, důvěry, nastavení pravidel komunikace a způsobu kontroly pracovních úkolů.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat proces adaptace pracovníků do jejich první manažerské pozice. Analyzováni byli manažeři na liniových pozicích, kdy analýza byla zaměřena na jejich kariéru, motivaci a nástrahy, kterým čelili během adaptace. Cíl práce byl dle mého názoru splněn.

Celá práce se zabývala teoretickým pohledem a praktickou aplikací oblasti adaptace manažerů. V teoretické části byly představeny komplexní pojmy jako jsou management a řízení lidských zdrojů, dále specifická osobnost manažera, zásady při přechodu zaměstnance na první manažerskou pozici a formy přechodů a v neposlední řadě také krátce proces adaptace. Z této deskriptivní části lze shrnout, že oblast managementu a řízení lidských zdrojů může být podceňovanou oblastí a činností, kdy ovšem toto podceňování je zcela neoprávněné. Efektivita řízení lidí je v podstatě základním stavebním kamenem úspěšného podniku, kdy nároky na manažery se vlivem narůstající konkurence neustále zvyšují. Manažer tak musí disponovat určitými charakteristikami v podobě osobnostních rysů, ale také znalostmi a zkušenostmi, které následně efektivně uplatní při své každodenní práci. Aby byl manažer maximálně efektivní, ale také spokojený v podniku, je nezbytné zaměřit se primárně na jeho prvopočátky v podniku, kdy nově nastupující liniový pracovník na manažerskou pozici má komplexní vstup značně ztížený. Důležitý je pak bezproblémový, efektivní a plnohodnotný proces adaptace, což je tedy proces začleňování zaměstnance do podniku, ale v případě manažera i do aktivit a řízení svěřené skupiny pracovníků. S touto premisou bylo pak operováno v následné praktické části, ve které byl prostřednictvím kvalitativního výzkumu, strukturovaného rozhovoru, realizován výzkum vnímání průběhu a výstupu jejich adaptačního procesu, kdy se jednalo o adaptaci liniových pracovníků na liniovou manažerskou pozici. Z výstupů výzkumu byly zjištěny spíše kladné ohlasy a výstupy, kdy za největší nedostatky lze ovšem uvést převládající absenci mentora, někdy také nedostatečné zapojení přímého nadřízeného vlivem jeho přehlacení úkoly a dále také nedostatečné zapojení dalších subjektů (kolegů a personalistů). Podpora a pomoc nových manažerů je základem, kdy se v novém prostředí a s novými úkoly nemohou efektivně a rychle vypořádat sami či s pomocí podřízených zaměstnanců. Tedy doporučení jsou směřována především na aktivnější účast dalších subjektů, včetně



nadřazeného a zejména nutné přidělování mentorů, kteří budou adaptovaným osobám plně k dispozici. V doporučení také zazněla kritika směrem k nepracování se zpětnou vazbou, kdy mnoho respondentů zpětnou vazbu nevyplnilo nebo se s ní dále dle jejich mínění nepracovalo, což je nutné v podnicích změnit, protože respondenti mají praktické zkušenosti z průběhu a vidí reálněji možné nedostatky, které brzdí celý proces jejich adaptace, ale i následně rychle požadované maximální výkonnosti. Výstupy výzkumu i přes uvedenou kritiku byly ovšem spíše v pozitivním světle. Lze vyzdvihnout zejména již počátek v podobě správného řízení pohovorů, reálnosti předávaných informací na pohovorech, poměrné dodržování stanoveného adaptačního plánu a jeho vlastní převládající existence. Celkově se dají pozitivně hodnotit převládající ohlasy na průběh adaptace ze strany respondentů, úspěšné začlenění manažera do týmu a jeho představování na pracovišti, optimálně stanovená délka adaptace a v neposlední řadě také převládající spíše bezproblémový průběh doplněn školením, prostudováním podnikových materiálů atd.

Adaptace je komplikovaný a obtížný proces jak pro nového zaměstnance, tak pro samotný podnik. V závěru lze uvést, že vždy je nutné začínat od začátku, tedy primárně vše důsledně plánovat a případně plán modifikovat dle zjištěných odchylek nebo nedostatků stanoveného plánu, což se nejspíše v podnicích dle zjištění neděje. Plán je jednou stanoven a pak je zpravidla striktně dodržován bez dodatečných úprav. I přes zjištěnou efektivnost byly uvedeny více či méně alarmující výstupy, které je nezbytné odstranit.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENYCH, M. a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management TC, 2012, 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.

KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. ISBN 80-244-1415-5.

SKLENÁK, V. a kol. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C. H. Beck, 2001, 507 s. ISBN 80-7179-409-0.

STÝBLO, J., URBAN, J. a M. VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007 - 2008*. Praha: ASPI, a. s., 2007, 897 s. ISBN 80-7357-239-7.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 704 s. ISBN 80-7261-029-5.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page, 2014, 880 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BELKER, L. B., MCCORMICK, J. a G. S. TOPCHIK. *The First-Time Management*. New York: AMACOM, 2012, 231 s. ISBN 978-0-8144-1783-6.

PARKINSON, J. R. a G. GROSSMAN. *Becoming a Successful Manager*. USA: McGraw-Hill Professional, 2010, 215 s. ISBN 978-0-07-174556-7.

### Seznam použitých internetových zdrojů

CARAMELA, Sammi. *New Manager Checklist: 6 Tips for Being a Good Leader*. [online]. *The Business News Daily* © 2017 [cit. 2017-06-26]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/6456-new-manager-tips.html>.

CAULFIELD, Holden. *Teorie GRID – Manažerská mřížka*. [online]. *Zrcadlo.blogspot.com* © 2008-2017 [cit. 2008-06-06]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>.

CINCOTTA, Craig. *8 Tips to Help First-Time Managers Thrive*. [online]. *Entrepreneur Media, Inc.* © 2017 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/247046>.

LOTICH, Patricia. *How to Transition an Employee to Supervisor*. [online]. *The Thriving Small Business* © 2009-2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://thethrivingsmallbusiness.com/how-to-transition-an-employee-to-supervisor/>.

QUAST, Lisa. *8 Tips To Transition From Co-Worker To Manager*. [online]. *Forbes* © 2017 [cit. 2013-09-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/09/30/8-tips-to-transition-from-co-worker-to-manager/#6014746e14b5>.

ŠAJDLEROVÁ, I. a M. KONEČNÝ. *Základy managementu*. [online] *Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava* © 2007, 197 s. [2007-06-07] ISBN 978-80-248-1520-6. Dostupné z: [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf).

TRUNEČEK, Jan. *Možnosti transferu vybraných vědeckých teorií do managementu*. In: *Ekonomika a management* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze: Fakulta podnikohospodářská, 2008 (3), 24-35 s. [cit. 2008-10-20]. ISSN 1802-8934. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/33>.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout přechod do vedoucí funkce*. [online]. *Wolters Kluwer ČR, a. s.* © 2016 [cit. 2009-05-05]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5038v7059-jak-zvladnout-prechod-do-vedouci-funkce/>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Průnik disciplín do managementu.....	14
Obrázek 2: Úroveň manažerských atributů .....	29
Obrázek 3: Profil úspěšného manažera.....	30
Obrázek 4: Rozšířené dovednosti manažera dle F. C. Manna .....	31
Obrázek 5: Manažerská mřížka .....	33

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní funkce managementu .....	17
Tabulka 2: Vrozené a získané vlastnosti úspěšného manažera.....	24
Tabulka 3: Operacionalizace cíle výzkumu.....	46
Tabulka 4: Základní charakteristika výběrového vzorku .....	49
Tabulka 5: Shrnutí odpovědí v bloku otázek Adaptace v rámci výběrového řízení. 53	
Tabulka 6: Shrnutí odpovědí v bloku otázek Formální nastavení adaptace ve firmě57	
Tabulka 7: Shrnutí odpovědí v bloku otázek Adaptace do pracovního kolektivu....	69
Tabulka 8: Shrnutí výsledků bloku otázek Subjektivní hodnocení efektivity adaptace .....	74
Tabulka 9: Shrnutí převažujících silných a slabých stránek analyzovaných adaptací liniových manažerů.....	82
Tabulka 10: Vzorový plán adaptace (12 týdnů).....	84

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jan Trombik**

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

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Adaptace pracovníka do první manažerské pozice**

**Rok: 2019**

**Počet stran textu bez příloh: 80**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 19**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 8**

**Vedoucí práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA**