

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2017–2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jan Dinič

Pracovní adaptace zaměstnance do pracovního procesu

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Jindřich Nový, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2017-2020

BACHELOR THESIS

Jan Dinič

Work adaptation of the employee to the work process

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Dr. Jindřich Nový, Ph.D.

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 10.8. 2020

Jméno autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce, Dr. Jindřichu Novému, Ph.D., za vstřícné vedení bakalářské práce, cenné rady a nápady. Poděkování patří také komunikačním partnerům, kteří se zúčastnili výzkumu a bez nichž by tato práce nevznikla.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou adaptačního procesu. Cílem bakalářské práce bylo popsat význam a průběh adaptačního procesu, se zřetelem k jeho průběhu v akademickém prostředí. V rámci teoretických východisek byly vymezeny hlavní pojmy, charakterizovány byly fáze adaptačního procesu a možná úskalí optimálního zvládnutí adaptačního procesu. V praktické části byl popsán výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jaké jsou názory pedagogů a studentů vysokých škol na optimální průběh adaptačního procesu u studentů vysokých škol. Výzkum byl koncipován jako kvalitativní. Výzkumný soubor tvořilo šest komunikačních partnerů. Metodou sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor, metodou analýzy dat byla metoda vytváření trsů. Součástí práce je i doporučení pro praxi.

Klíčová slova

Adaptační proces, copingové strategie, fluktuace, mentor, odolnost, střední škola, studium, vysoká škola, zátěž.

Annotation

The bachelor thesis deals with the issue of the adaptation process. The aim of the bachelor thesis was to describe the importance and course of the adaptation process, with regard to its course in the academic environment. Within the theoretical basis, the main concepts were defined, the phases of the adaptation process and possible pitfalls of optimal management of the adaptation process were characterized. The practical part described the research, the aim of which was to find out what are the opinions of teachers and university students on the optimal course of the adaptation process for university students. The research was conceived as qualitative. The research group consisted of six communication partners. The method of data collection was a semi-structured interview, the method of data analysis was the method of clustering. Part of the work is also a recommendation for practice.

Keywords

Adaptation process, coping strategies, fluctuations, high school, mentor, resilience strain, study, university.

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROBLEMATIKA ADAPTACE V PRACOVNÍM PROCESU	10
1.1 Vymezení základních pojmů.....	10
1.2 Význam adaptace v pracovním procesu.....	13
2 FÁZE ADAPTACE V PRACOVNÍM PROCESU	16
2.1 Popis fází adaptačního procesu.....	16
2.2 Fáze adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka.....	18
2.3 Fáze adaptačního procesu z hlediska organizace.....	22
3 PSYCHOLOGICKÉ PROBLÉMY ADAPTACE	27
3.1 Zdroje možných problémů.....	27
3.2 Vyrovnávání se s psychickou pracovní zátěží.....	29
PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 POPIS VÝZKUMU	31
4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	31
4.2 Metodika výzkumu.....	31
4.3 Charakteristika výzkumného souboru.....	33
5 VÝSLEDKY VÝZKUMU	35
6 DISKUSE	46
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
SEZNAM ZKRATEK	55
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Pracovní život nabývá v životě dnešního člověka na stále větším významu. Práce se stává způsobem seberealizace, lidé tráví v zaměstnání stále více času a problémem se tak mimo jiné stává, jak sladit pracovní a osobní život. Z hlediska organizací nabývá na významu získávání a udržení kvalitních zaměstnanců, neboť ti se dnes stávají hlavní konkurenční výhodou.

Jak zajistit, aby byl člověk ve svém zaměstnání spokojený? Jakým způsobem může firma přispět k tomu, aby disponovala spokojenými zaměstnanci, kteří budou ochotní podávat vysoké výkony, budou loajální a nebudou uvažovat o odchodu ze zaměstnání? Tyto otázky zaměstnávají jak samotné pracovníky, tak i personalisty a manažery ve firmách.

Jedním z klíčových prvků, jak dosáhnout spokojenosti zaměstnanců a nízké fluktuace ve firmě, se stává již samotný počátek pracovního poměru, který je spojen s tzv. adaptačním procesem. Stále více firem si uvědomuje, že není vhodné podcenit první okamžiky či dny, týdny jedince v zaměstnání.

Ze zájmu o dané téma a též z důvodu jeho úzkého sepetí se studovaným oborem se bakalářská práce zabývá problematikou adaptačního procesu. Cílem bakalářské práce je popsat význam a průběh adaptačního procesu, se zřetelem k jeho průběhu v akademickém prostředí. Nejsou to pouze firmy, pro které se stává adaptační proces jednou z významných oblastí práce s lidskými zdroji. Již vstup na vysokou školu představuje prvotní zkušenost dospělého jedince s novým prostředím, na které je zapotřebí se adaptovat, neboť cílem je úspěšně dokončit zahájené studium. Lze předpokládat, že tato zkušenost může v mnohém ovlivnit to, jak následně absolvent vysoké školy bude přistupovat k pracovní roli a svému setrvání v určité organizaci.

Práci tvoří šest kapitol, z nichž první tři reflektují teoretická východiska. Podáno je vymezení základních pojmů, přiblížen je význam adaptace, uvedeny jsou fáze adaptačního procesu a pozornost je věnována také obtížím, které adaptaci provází. S využitím dostupných českých i zahraničních zdrojů je uvedeno, jak je na adaptaci nahlíženo v kontextu řízení lidských zdrojů, zmíněny jsou způsoby, jak předcházet fluktuaci zaměstnanců, případně předčasnému odchodu studentů ze studia.

Čtvrtá kapitola obsahuje popis realizovaného kvalitativního výzkumu, jehož cílem bylo zjistit, jaké jsou názory pedagogů a studentů vysokých škol na optimální průběh adaptačního procesu u studentů vysokých škol. Výzkumný soubor tvořilo pět komunikačních partnerů z řad profesorů a učitelů vysokých a středních škol a též studentů těchto škol. Provedené polostrukturované rozhovory byly analyzovány pomocí metody vytváření trsů.

V diskusi jsou výsledky vztaženy k teoretickým východiskům a stanoveným výzkumným otázkám. Součástí práce je též doporučení pro praxi. Hlavní výsledky jsou shrnuty v závěru práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROBLEMATIKA ADAPTACE V PRACOVNÍM PROCESU

První kapitola práce v základní rovině přibližuje téma bakalářské práce, kterým je adaptace v pracovním procesu. Nejprve jsou vymezeny základní pojmy, jakými jsou kromě adaptace také např. lidské zdroje či pracovní fluktuace. Ve druhé podkapitole je blíže uvedeno, jaký je význam adaptace v pracovním procesu. Primárně je v textu pojednáno o adaptaci v pracovním prostředí, ovšem zároveň je také zmiňováno, v čem se proces adaptace ve firemním prostředí liší od adaptace v prostředí vysokých škol, čemuž byla věnována pozornost v praktické části práce.

1.1 Vymezení základních pojmů

Hlavním fenoménem předložené bakalářské práce je adaptace. Adaptace, nebo též orientace pracovníka ve firmě, v rámci pracovního místa, na které byl jedinec přijat, představuje podle Koubka řízený proces, během kterého se nový pracovník seznamuje s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologiemi, specifickými předpisy organizace, podmínkami, za kterých bude práci provádět apod. Tento proces by měl být důkladně promyšlený a v ideálním případě by se tak mělo jednat o ucelený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, jejichž cílem je seznámit pracovníka s chodem organizace, pracovními úkoly, kolegy, požadovanými znalostmi a dovednostmi. Naplánování tohoto procesu a důsledné dodržování vytvořeného plánu přispívá k tomu, že je adaptace pracovníka efektivní, ale též probíhá po co nejkratší dobu.¹

Adaptace může být podle Nového a Suryňka jak pracovní, tak i sociální. Pracovní adaptace je spojena především s vyrovnáváním se s pracovními nároky, jejím účelem je vytvoření souladu mezi dosavadními odbornými znalostmi a konkrétními pracovními podmínkami v určité firmě. Sociální adaptace se pojí se začleňováním do sociálních

¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 192.

struktur, které ve firmě existují, dochází mnohdy i k modifikaci sociálního chování pracovníka, a to dle požadavků firmy.²

S adaptací se pojí i další termíny, jakými jsou adaptabilita, asimilace či akomodace. Adaptabilita značí adaptační schopnosti určitého systému, např. člověka. Při adaptaci probíhají dva procesy: asimilace a akomodace. Asimilace znamená aktivní přizpůsobování se nárokům prostředí, zatímco pasivní přizpůsobování je označováno jako akomodace. Při zohlednění sociálního aspektu se užívá také termín *adjustace*.³

Pokud uvažujeme o adaptaci v pracovním prostředí, zcela jistě je žádoucí, aby tato adaptace probíhala zejména jako proces aktivní, ve smyslu popsané asimilace. Je tak velmi důležité, aby se organizace při začleňování nových pracovníků zaměřovaly nejen na vhodnou úpravu vnějších podmínek, ale též na samotné pracovníky, jejich potřeby, což vede ke zvýšení pracovní spokojenosti.

Důležitá je tak práce s lidskými zdroji. Plamínek uvádí, že za lidské zdroje jsou mnohdy chybně označováni lidé ve firmě, nicméně lidské zdroje značí dle autora schopnosti pracovníků, jejich profesní dovednosti, vlastnosti, postoje.⁴ Lidské zdroje jsou v organizaci řízeny, tedy dochází zejména k získávání nových zaměstnanců, jejich výběru, vzdělávání, odměňování, hodnocení, což mají nejčastěji ve firmě na starosti manažeři (především linioví manažeři) a personalisté či celé personální oddělení.⁵

V tomto případě můžeme sledovat odlišnosti od prostředí firemního a vysokoškolského. I na vysoké školy jsou přijímáni studenti, kteří jsou hodnoceni, odměňováni v podobě známek, stipendií, různých ocenění v rámci soutěží apod. Zcela jistě jsou také vzdělávání, nicméně značně již chybí vedení či řízení studentů, ve smyslu jejich začleňování do daného prostředí, zjišťování jejich potřeb. Proces adaptace tak může být v rámci vysokých škol pro studenty značně ztížen.

2 NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 154. ISBN 80-247-1705-0

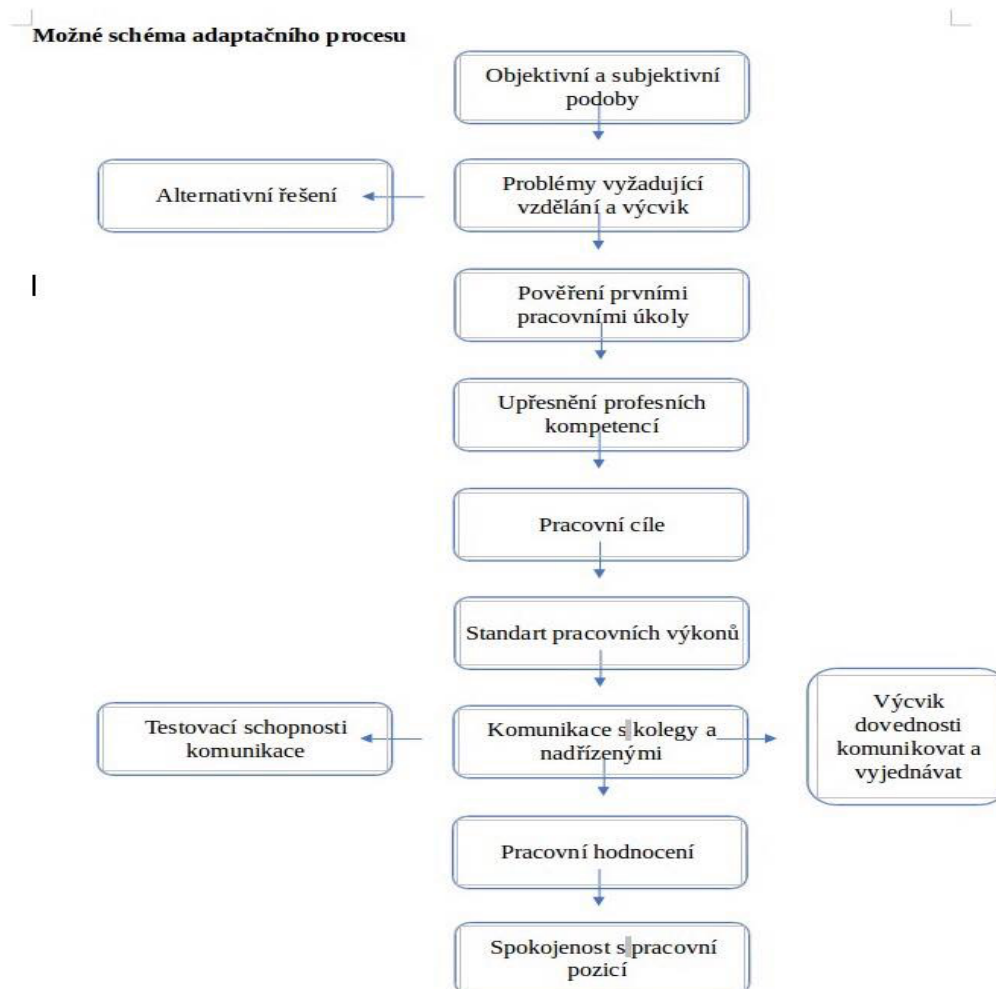
3 PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010, s. 11. ISBN 978-80-247-2959-6.

4 PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 30. ISBN 978-80-247-3664-8.

5 LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 10. ISBN 978-80-7402-282-1.

V souvislosti s tím stojí za pozornost model vytvořený a užívaný kanadskou jízdni policií, zachycený na obrázku 1.

Obrázek 1 Proces adaptace u kanadské jízdni policie



Zdroj: vlastní zpracování dle Mager⁶

Pochopitelně existuje mnoho modelů adaptace. Pro účely práce, i s využitím v praktické části, byl vybrán tento model, který se jeví značně komplexní, může být využit v různých organizacích, institucích, a to s případnou modifikací. Na tomto modelu lze vnímat jako cenné zdůraznění subjektivního a objektivního hlediska – tedy toho, jaký je jedinec, co

⁶ MAGER, R. F. *Developing Vocational Instruction*. Belmont, Calif: Fearon, 1967, p. 148. ISBN 978-0-2734-0368-5.

očekává, při objektivním hledisku se jedná především o požadavky kladené na jedince. Většinou bývá pro potřebné sladění těchto hledisek prvotního tréninku (výcviku), vzdělávání, přičemž jak je z obrázku 1 patrné, pozornost je nutné věnovat jak pracovním úkolům, tak i jednání s kolegy, osobami vně instituci, kdy se tak jedná jak o pracovní, tak i sociální adaptaci. Pracovní spokojenost je pak pojímána jako důsledek zohlednění významných prvků adaptace, k nimž lze přiřadit kromě požadavků na jedince, jeho osobnosti, nastavených cílů, absolvovaného vzdělávání, též zpětnou vazbu, zastoupenou na obrázku standardy pracovních výkonů, komunikací s dalšími osobami v instituci, upřesňováním kompetencí.

Pokud model vztáhneme na studenty vysokých škol, pro jejich spokojenost při studiu lze považovat za důležité nejen probíhající vzdělávání, ale též komunikaci s dalšími studenty, vyučujícími, jasné stanovení cílů, standardů výkonu, v ideálním případě by však mělo docházet i k prvotnímu testování, zpřesňování požadavků na studenty, škola by měla do určité míry vycházet studentům vstříc co se týče jejich potřeb a možností vzdělávání. To se ovšem v praxi většinou neděje, pomineme-li specifický přístup ke studentům se speciálními vzdělávacími potřebami. Důsledkem toho pak může být předčasné ukončení studia, nezvládnutí absolvovaných zkoušek apod.

V případě firem lidé též odcházejí, jestli jim působení v zaměstnání nepřináší potřebné uspokojení. Užíván bývá termín fluktuace, který Vnoučková vysvětluje jako „*odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.*“⁷

Právě fluktuace, a to jak v pracovním, tak i ve školním prostředí, je značným problémem a stává se tak jedním z nejvýznamnějších důvodů, proč se zabývat adaptací pracovníků. Těchto důvodů ovšem může být více, jak bude přiblíženo dále v textu.

1.2 Význam adaptace v pracovním procesu

Pakliže není dostatečně věnována pozornost adaptaci pracovníků, pracovníci nemusí být schopni dobře zvládat své pracovní úkoly, resp. zvládat je tak, jak je od nich očekáváno.

⁷VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, s. 13. ISBN 978-80-904645-9-9.

S tím narůstá nespokojenost pracovníků, ale též firmy. Důsledkem často bývá odchod pracovníka na vlastní žádost, nebo jeho propuštění. Fluktuace posléze představuje mimo jiné ztrátu zaškolených pracovníků (tedy i ztrátu časové a finanční investice do pracovníka v rámci adaptačního procesu), riziko úniku informací či ztrátu zákazníků, zhoršení renomé firmy. Fluktuace přináší firmám zvýšené náklady na získávání nových pracovníků či zákazníků, zapracování (vzdělávání) pracovníků.⁸

Vztáhneme-li výše uvedené na situaci vysokoškolského studia, je zřejmé, že dopady v této oblasti jsou obdobné. Studenti se nemusí dobře orientovat v tom, co je od nich očekáváno, na rozvoj jakých kompetencí či získávání konkrétních znalostí by se měli zaměřit. Studium probíhá v rámci několika let, kdy se studenti zprvu seznamují se zvoleným oborem, postupně v něm získávají určitou specializaci, což ovšem také znamená, že musí vědět, k jaké specializaci mají směřovat. Mnohdy je nutné závčas si zajistit požadovanou praxi, nutné je dobře plánovat průběh studia. Neděje-li se tak, student může opomenout splnění některých z požadavků či neplní požadované úkoly, odchází poté sám, či je jeho studium ukončeno.

Nenastane-li vhodné zapracování nových zaměstnanců, snižuje se též jejich angažovanost a oddanost vůči firmě. Pracovníci také nemusí být schopni plnit všechny požadované úkoly, neboť s nimi nejsou dostatečně seznámeni, případně k jejich provádění nejsou dostatečně proškoleni, chybí jim potřebné kompetence, které lze též rozvíjet v rámci adaptačního procesu. V rámci adaptace probíhá průběžná kontrola plnění toho, co je v procesu adaptace od pracovníka očekáváno. Při absenci této kontroly nebo úvodního plánování narůstá nespokojenost pracovníka, který se navíc může dopouštět různých chyb v rámci plnění zadávaných úkolů. Je tak velmi důležité, aby adaptace byla řízená a za její průběh byl odpovědný určitý pracovník (nadřízený, personalista). Jeho úkolem je pak mimo jiné průběžně sledovat pracovníka, vést s ním hodnotící rozhovory, poskytovat mu potřebnou podporu a pomoc.⁹

⁸ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, s. 13. ISBN 978-80-904645-9-9.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 163. ISBN 978-80-7179-893-4

Lukášová zdůrazňuje postupné ztotožňování se pracovníka s firmou, jejími cíli, kulturou. Je tak vhodné nejen pracovníky připravit na to, co od nich bude očekáváno, ale též s tím, jaká je historie firmy, jaké jsou její hodnoty, cíle. Poskytnutím těchto informací je dle autorky dáváno pracovníkovi najevo, že si její firma váží, usiluje o jeho kladný postoj vůči firmě, což zvyšuje loajalitu pracovníka. Loajální pracovník nejenže podává vysoké pracovní výkony, ale též pozitivní reference o firmě stávajícím i potenciálním zákazníkům či pracovníkům.¹⁰

Pochopitelně opět totéž platí i pro školní prostředí. V současné době existuje velké množství vysokých škol, nejen státní, ale též soukromé. V jejich nabídce nemusí být snadné zorientovat se. V závislosti na tom, jaké absolventy škola má (spokojené, vzdělané, dobře reprezentující svoji *alma mater*), se utváří pověst školy, což je důležité jak pro získávání kvalitních uchazečů, tak i finanční hospodaření. I když v České republice není běžná určitá hrdost na školu, kterou jedinec studoval, ve smyslu odkazování se na své studium, vyšší příslušnost ke škole, jako je tomu např. v USA, renomé školy je sledováno jejími provozovateli, konkurenty, kooperujícími subjekty. Pokud škola nemá dobré renomé, může dokonce i ztratit svoji akreditaci.

Je tedy žádoucí, aby adaptační proces nebyl v žádném z těchto prostředí podceňován. Existují vědecké poznatky, jak by měl ideálně adaptační proces probíhat. Dále v textu je jim věnována pozornost, se zřetelem k dílčím fázím adaptačního procesu.

10 LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, s. 194. ISBN 978-80-247-2951-0.

2 FÁZE ADAPTACE V PRACOVNÍM PROCESU

Adaptace značí celkovou orientaci v organizaci, orientaci na oddělení, na které byl jedinec přijat, orientaci na pracovním místě. První formu orientace či adaptace může zajistit jakýkoliv pracovník, byť k tomu bývá či by měl být vyčleněn konkrétní jednotlivec, např. mentor nebo vedoucí pracovník. Tato celková orientace zahrnuje porozumění cílům firmy, způsobům fungování ve firmě apod. Orientace na oddělení se již spojena přímo s nadřízeným či kolegy a orientace v přidělené pracovní pozici probíhá prostřednictvím zadávaných úkolů, získávání povinností, ale i rozvojem nových kompetencí a dovedností.¹¹

Skutečností ovšem zůstává, že ne v každé firmě je takto k adaptaci nových pracovníků přistupováno. Proces adaptace může probíhat neplánovaně, velmi nahodile, bez jasné koncepce. Plán adaptačního procesu velmi často není k dispozici. Nicméně vytvoření takového plánu je velmi důležité, a to jak pro firmu, tak pro nového pracovníka. Jak bylo uváděno, adaptační plán usnadňuje a zrychluje proces adaptace nového pracovníka, je však také významným faktorem, který snižuje riziku fluktuace. Tyto plány konkrétně rozpracovávají celý průběh adaptace a odpovídají tomu, jaké jsou základní parametry adaptačního procesu. Tyto parametry reflektují jednotlivé fáze adaptačního procesu.

Dále v textu jsou přiblíženy různé koncepce členění adaptačního procesu do dílčích fází, které jsou též z hlediska jejich obsahu charakterizovány. Přiblíženo je též, jak lze na tyto fáze a jejich přínos či význam nahlížet z hlediska nově přijatého pracovního a také z hlediska samotné organizace.

2.1 Popis fází adaptačního procesu

Podle Kocianové se lze většinou setkat s členěním adaptačního procesu do tří fází, kterými jsou přednástupní fáze, pro kterou bývá užíván též název anticipační socializace, dále se jedná o nástupní fázi a poslední je fáze integrační neboli metarfózní.¹²

¹¹NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. Adaptation of Employees in the Organisation and its Importance in Terms of Human Resource Management. *Management and Economics*, 2014, Vol. 73, issue 1, pp. 116. ISSN 1212-3609.

¹²KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 132.

Fáze přednástupní se vztahuje k době před nástupem jedince do firmy. Zahrnuje očekávání jedince i veškeré procesy a obsahy učení, které se váží k novému pracovnímu místu a které jsou determinovány především jedincem samotným, neboť ten nemá možnost vycházet z vlastního, detailnějšího poznání organizace, jejíž členem se má stát. Nástupní fáze je etapou úvodní, spojenou s nástupem do firmy. Teprve v této fázi jedinec vstupuje do své nové pracovní role. Nový pracovník porovnává svá očekávání s realitou.

Vzniká-li diskrepance, dostavuje se frustrace a stres. Postupně se však jedinec přizpůsobuje pracovním podmínkám, objevuje se snaha sladit vlastní hodnoty s hodnotami organizace. Při neúspěchu či při velkém rozdílu mezi původními očekávání a skutečným stavem může takový pracovník firmu opustit. Metamorfóza značí komplexní proces přeměny pracovníka, což je patrné i v jeho chování. Dochází k osvojování potřebných pracovních dovedností a identifikací s firemní kulturou, hodnotami a normami organizace. V tomto okamžiku je proces adaptace zakončen.¹³

Jiné dělení podává Vnoučková, dle které lze rozlišit čtyři fáze adaptačního procesu. První fází je fáze přípravná, kterou následuje fáze globální orientace. Ta následně přechází do fáze uvědomělé orientace a výsledkem je fáze vpravení se do nových podmínek, celé organizace. Při neúspěšném, resp. nevhodně nastaveném adaptačním procesu jedinec firmu opouští namísto toho, aby se do firmy plně začlenil.¹⁴

Jak vysvětlují Barrows a Bosselman, zejména první fáze bývá pro nově příchozí jedince velmi náročná, a to v souvislosti s jeho očekáváními. Ty lze rozdělit do pěti kategorií: týkají se organizace, vlastní osoby, charakteru prováděné práce, obtíží při zvládnutí pracovních nároků a přijetí firemní kultury. Mnohá z těchto očekávání mohou být nevědomá, o to větší vliv však mohou mít na chování jedince, a to i ve smyslu ukončení pracovního poměru. Je tak podle autorů velmi důležité, aby s těmito svými prožitky nezůstával jedinec sám. Velkou pomocí je přidělení mentora, který je novému pracovníkovi nablízku, podává mu potřebné informace, pomáhá mu orientovat se v organizaci, nicméně jeho role je i rolí důvěrníka. S mentorem nový pracovník může či

¹³KHANKA, S. S. *Organisational Behaviour*. Ram Nagar: Rajendra Ravindra Printers, 2013. ISBN 81-219-2014-0, s. 449.

¹⁴VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9, s. 50.

by měl sdílet své pocity, obavy, nejistoty, které lze tímto způsobem zmírnit či odstranit, tedy i snížit riziko odchodu jedince z firmy.¹⁵

Z tohoto hlediska je tedy důležité, aby se novému pracovníkovi někdo patřičně věnoval. Firma by měla ještě před nástupem nového pracovníka mít vytvořený plán zapracování jedince, ale též určeny osoby, které budou odpovědné za adaptační proces u nově přijatého pracovníka. Tyto kompetence se v teoretické rovině rozkládají mezi více osob, tedy nejedná se pouze o mentora. Za adaptační proces je odpovědný přímý nadřízený nového pracovníka, specialista na lidské zdroje, tedy jednat se může o hlavního HR manažera a dále se jedná o již zmíněného mentora. Přímý nadřízený má na starosti adaptaci jedince v pracovním týmu či na oddělení firmy, v rámci své pracovní pozice. Přímý nadřízený by měl dohlížet na celý průběh adaptačního procesu a měl by též realizovat průběžná či finální hodnocení. Oproti tomu hlavní HR manažer celý proces spíše zastřešuje. Mívá na starost tvorbu adaptačního plánu, kontroluje také práci přímého nadřízeného nebo mu v rámci adaptačního procesu pomáhá. Mentor radí, trénuje ho v pracovní oblasti a pomáhá mu s adaptací na sociální prostředí. Mentor by měl být novému pracovníkovi k dispozici po všechny fáze adaptačního procesu.¹⁶

Dále v textu je věnována pozornost popsaným adaptačním fázím, a to z hlediska nového pracovníka, který se do firmy začleňuje, a dále z hlediska samotné firmy. Detailněji je pojednáno o vybraných aspektech dílčích fází adaptačního procesu, jakými jsou např. psychologická smlouva, uvedení pracovníka na pracoviště či proces orientace.

2.2 Fáze adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka

Jak vysvětlují Kroman Meyers a Oetzel, celý adaptační proces je popisován jako sled dílčích fází a lze snadno nabýt dojmu, že se jedná o lineární proces, prostřednictvím kterého se nový pracovník integruje do firmy. Ve skutečnosti však do tohoto procesu vstupuje mnoho faktorů, které jej ovlivňují. Úspěšnost adaptace nového pracovníka závisí jak na novém pracovníkovi, tak i na firmě. Podle autorů tomu není tak, že by se nový

¹⁵BARROWS, C. W., BOSSELMAN, R. H. *Hospitality Management Education*. Binghamton: Haworth Press, 1999. ISBN 0-7890-0441-0, s. 125-126.

¹⁶NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. Adaptation of Employees in the Organisation and its Importance in Terms of Human Resource Management. *Management and Economics*, 2014, Vol. 73, issue 1, pp. 118. ISSN 1212-3609.

pracovník stále více identifikoval s firmou, ve smyslu postupného zvyšování souladu mezi vlastními hodnotami firmy a hodnotami vlastními, stával se více angažovaným. Nejedná se o křivku s narůstající tendencí, dosahující určitého vrcholu, poté klesající. To, jak se pracovník cítí být součástí firmy, průběžně během jeho působení ve firmě kolísá. Vliv mají očekávání, změny v pracovním prostředí, změny v kompetencích a odpovědnosti pracovníka, povýšení, vyhoření či další jevy, s nimiž se lze v pracovním prostředí setkat.¹⁷

Pokud se zaměříme na první fázi adaptačního procesu, tj. fázi přednástupní, bylo zmiňováno, že v této etapě má velký význam očekávání nového pracovníka, pochopitelně i očekávání firmy vůči tomuto pracovníkovi, jeho výkonu. Fenoménem, který se v této fázi objevuje, je tzv. psychologická smlouva.

Jak vysvětluje Armstrong, i když je v názvu obsažen výraz *smlouva*, ve skutečnosti se o žádnou oficiální smlouvu nejedná, ve smyslu obdoby smlouvy pracovní, která je uzavírána mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem písemně. Psychologická smlouva je tvořena očekáváními zaměstnance i firmy a je vyjádřením toho, jak každá ze stran interpretuje předložené sliby nebo závazky. Nejedná se pouze o jedno jediné očekávání, ale celý soubor očekávání, který se v čase mění. Zároveň tato očekávání ani nemusí být uvědomovaná.¹⁸

Branham uvádí, že je velkou chybou, že se o těchto očekáváních nehovoří, a to ještě předtím, než je jedinec na pracovní místo přijat. Cílem by mělo být zvědomení těchto očekávání a jejich případná modifikace tak, aby se jednalo o očekávání reálná. V praxi k tomu dochází velmi výjimečně. Existují však firmy, které svá očekávání verbalizují, podávají je budoucím zaměstnancům písemně, kdy je v daném přehledu uvedeno nejen to, co firma očekává od zaměstnance, ale též to, co zaměstnanec může očekávat od firmy. Autor také vysvětluje, co se stane, když následně pracovník zjistí, že jeho očekávání nebudou naplněna. Nedostavuje se pouze zklamání, ale i pocit křivdy. Jedinec stále

¹⁷MEYERS, K. K. and J. G. OETZEL. Exploring the Dimensions of Organizational Assimilation: Creating and Validating a Measure. In CRESWELL, J. W. and V. L. PLANO CLARK (Eds.). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2011, pp. 336. ISBN 978-1-4129-7517-9.

¹⁸ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 201. ISBN 978-80-247-1407-3.

pracuje se svými původními očekáváními, aniž by si dokázal uvědomit, že nebyla podložena realitou – jejich nesplnění pak vnímá jako jejich záměrné nesplnění ze strany zaměstnavatele. Tím následně pochopitelně klesá oddanost vůči firmě, motivace k vysokému pracovnímu výkonu, zvyšuje se riziko odchodu pracovníka z firmy.¹⁹

Smlouva, která je s pracovníkem uzavírána a stvrzována podpisem, je smlouva pracovní. Teprve na jejím základě vzniká oboustranně platný pracovní-právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Z hlediska možného očekávání jsou v ní zakotveny pouze tři hlavní oblasti, kterými jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel si většinou o zaměstnanci zjišťuje některé další údaje, a to např. formou dotazníku. Ty se týkají předchozí kvalifikace, zdravotního, rodinného stavu apod. S těmito kroky je spojen přijímací proces, který zahrnuje kromě sdělení rozhodnutí o výběru pracovníka a vyjednávání o pracovním zařazení a pracovních podmínkách, vyúsťující do sjednání pracovní-právního vztahu, také přípravu a vybavení pracoviště, uvedení pracovníka na pracoviště a seznámení s pracovníky firmy a dále realizaci všech úkonů, které jsou spojeny s nástupem pracovníka do pracovního poměru. Jedná se např. o vstupní zdravotní prohlídku, zařazení do pracovní a mzdové evidence apod.²⁰

Poté již následuje samotný proces adaptace, který většinou trvá 3-6 měsíců, resp. může se jednat i o delší či kratší dobu. Vždy záleží na požadavcích na pracovních místech, schopnostech, které pracovník má. Tato doba by neměla být přesně daná, ve smyslu možné modifikace dle měnících se podmínek a situace. Celá adaptace, ve smyslu zácvičení pracovníka, trvá od jeho nástupu do firmy až do okamžiku, kdy je dotyčný schopen samostatné práce. Vycházeno by mělo být z adaptačního plánu, v němž je přesně uvedeno, co se má nový pracovník naučit, od koho, jaká jsou očekávání firmy v jednotlivých měsících zaškolování. Důležité je, aby se pracovník pouze neškolil, ale i prováděl práci, na kterou byl přijat. V rámci této fáze by se měly konat pravidelné schůzky nového pracovníka s vedoucím či jinou osobou, která dotyčného zaškoluje (mentor). Na první schůzce by měla být reflektována očekávání, která se následně při dalších schůzkách vyhodnocují. Důležité je podávat novému pracovníkovi zpětnou vazbu. Nový pracovník

¹⁹BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, s. 46-48. ISBN 978-80-247-2903-9.

²⁰BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: MVŠO, 2016, s. 44. ISBN 978-80-7455-052-2.

se účastní formálního školení, probíhá stínování či dochází k osvojování potřebných pracovních dovedností a zvládnání pracovních úkolů prováděním samostatné práce, ovšem vždy by měl být k dispozici novému pracovníkovi určený jedinec (kolega, vedoucí), který pomůže v případě potřeby. Postupně plní pracovník ve stále větší míře samostatně pracovní úkoly. Aktivita by měly být střídány, je vhodné navštívit i jiná oddělení, seznámit se s pracovníky v nich působícími. Napomáhá, pokud dochází k seznámení pracovníka s dalšími kolegy i v rámci neformálních akcí či např. během oběda. Pracovník by měl zvládat plnit cíle stanovené pro každý měsíc. První schůzka s vedoucím by měla být s vedoucím první den, ideálně ihned při nástupu, jejím obsahem je mimo jiné seznámení pracovníka s adaptačním plánem. Nový pracovník by měl být podporován ve sdělování zpětné vazby, která by měla zahrnovat i to, jak mu vyhovuje nastavený plán, způsob komunikace, je potřeba, aby byl nový pracovník podporován v pokládání dotazů, posilován jeho pocit bezpečí a jistoty, např. i tím, že je probráno, jak je ve firmě přistupováno k chybám. Nový pracovník musí být oceňován manažerem i za dílčí pokroky.²¹

Podle Popkova je klíčové, aby během adaptace nenabyl nový pracovník dojmu, že je na vše sám. Musí jasně vědět, s kým může probírat potřebné záležitosti a také mu musí být v případě potřeby vždy k dispozici odpovídající pracovník. Nově příchozí by měl mít možnost vyjadřovat se ke všem tématům, která jsou pro něj významná a která zahrnují pracovní úkoly (spokojenost se zadávanými úkoly, jejich náročnost, možnost zvládnout je v požadovaném čase), mzdový systém, včetně benefitů a bonusů, pozornost je zapotřebí věnovat i samotné adaptaci, tedy spokojenosti s její délkou, průběhem.²²

Je také zapotřebí vyvarovat se z šoku z reality, který může nastat poté, co jedinec nastoupí na nové pracovní místo. Příčinou těchto situací je podávání nepřesných či nereálných informací během procesu získávání a výběru pracovníků, očekávání jedince, často neuvědomovaná, nepředpokládané pracovní podmínky, rozpor mezi cíli jedince a cíli organizace. Všem těmto nepříjemným situacím lze předejít vhodně nastaveným procesem

²¹VALÁŠKOVÁ, T. *Jak omezit fluktuaci správným náborem*. [online] 2018.

²²POPKOVA, E. G. *Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives* Cham: Springer, 2019, s. 1084-1085. ISBN 978-3-030-15159-1.

získávání a výběru pracovníků, případně alespoň tím, že nový pracovník nezůstane v počátcích svého působení ve firmě zcela bez pomoci a podpory. Pokud toto zklamání či šok z reality není rozpoznán a vhodně zvládnut, existuje vysoké riziko, že jedinec firmu opustí. Obzvláště zvýšenou péčí je zapotřebí věnovat čerstvým absolventům či jinak ohroženým skupinám osob na trhu práce, které nemají se zaměstnáváním příliš mnoho zkušeností. Základní podpora a orientace ve firmě by měla být zajištěna ještě předtím, než se nový pracovník začne důkladně seznamovat s firmou a její organizací. Je také velmi důležité, aby v poslední, integrační fázi měl nový pracovník možnost osvojit si své vlastní strategie zvládnání pracovních úkolů a rozvíjení pracovních kompetencí. Je tedy zapotřebí, aby se pracovník nejen ztotožnil s pracovními úkoly, ale též povinnostmi a kompetencemi, které jsou s nimi spojeny. Pakliže nemá nový pracovník možnost vypracovat si vlastní strategie zvládnání, obtížněji se bude identifikovat s firmou. Důležité je také poznání hodnot firmy, jejích cílů a zážitků úspěchu, který nemusí být spojen pouze s produktivitou práce.²³

2.3 Fáze adaptačního procesu z hlediska organizace

V předchozí kapitole bylo nahlíženo na adaptační proces z hlediska zaměstnance. V této části textu jsou zkoumány tytéž jevy v rámci adaptačního procesu, ovšem ze strany organizace.

Co se týče psychologické smlouvy, dle Armstronga je zřejmé, že tento prvek nelze podceňovat, a to s ohledem na jeho značný vliv na fluktuaci zaměstnanců. Podle autora by tak mělo být úkolem manažerů řízení psychologické smlouvy, což zavčas zamezuje vzniku různých, i závažných problémů.²⁴

Urban uvádí, že se porušení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele týká nejčastěji neplnění slíbeného platu, zaměstnaneckých výhod, neposkytnutí tréninku, který byl přislíben na začátku jednání o nástupu jedince do firmy, nemožnost slíbeného kariérního postupu, nedodržení slíbené pracovní jistoty, neplnění slibu expanze firmy

²³NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. Adaptation of Employees in the Organisation and its Importance in Terms of Human Resource Management. *Management and Economics*, 2014, Vol. 73, issue 1, pp. 116-117. ISSN 1212-3609.

²⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 203. ISBN 978-80-247-1407-3.

apod. Autor doporučuje při neplnění psychologické smlouvy její otevřenou analýzu se zaměstnanci, iniciovanou zaměstnavatelem. Výsledkem může být nabídnutí smlouvy nové. Ne vždy je možné skutečně zajistit to, co bylo přislíbeno, lze však hledat náhradní řešení.²⁵

Jak vysvětlují Bednář a kol., pracovní vztahy jsou o důvěře. Ta se do značné míry začíná budovat na počátku jednání o přijetí jedince na pracovní místo. V této úvodní, tedy přednástupní fázi adaptace, vychází důvěra jedince především z jeho emocí. Nicméně tím, jak je následně psychologická smlouva dodržována, nebo naopak neplněna, formují se postoje jedince, které se promítají do jeho chování, ve smyslu loajality a oddanosti. Je tedy zapotřebí pracovat již v přednástupní fázi s emocemi pracovníka, především však budovat jeho důvěru vůči firmě na základě racionálním, nikoliv emočním.²⁶ Vzájemná očekávání tak mohou být verbalizována či je lze dokonce v základní rovině sepsat.

Landová v souvislosti s negativním dopadem vědomě, resp. verbálně nereflektované psychologické smlouvy uvádí, že by se manažeři či personalisté měli zajímat o zpětnou vazbu k přednástupní fázi, neboť tímto způsobem lze v mnohém adaptační proces zlepšit.²⁷ Bednář a kol. uvádějí, že jedním z neefektivnějších způsobů, jak tuto zpětnou vazbu získat, jsou výstupní pohovory s pracovníky odcházejícími z firem. Rozpor mezi očekáváním a realitou lze zjišťovat např. dotazníkovou formou, lze se také zaměřit na reflexi náborového procesu, vstupu zaměstnance do firmy, jeho adaptaci ve firmě.²⁸

Šedivý a Mendlíková doporučují zjišťovat zpětnou vazbu především v průběhu adaptace, a to formou adaptačního protokolu, který by měl pracovník vyplňovat každý měsíc své adaptace. Zjišťováno by mělo být, jak se dotyčný začlenil do organizace, co se mu daří, co méně, případně proč, jak naplňuje cíle, které si stanovil na počátku svého působení ve firmě, jaká jsou jeho další očekávání.²⁹

²⁵URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010, s. 100. ISBN 978-80-247-3176-6.

²⁶BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, s. 202. ISBN 978-80-247-4211-3.

²⁷LANDOVÁ, I. Vybrané personální procesy. *Veřejná správa*, 2019, č. 18, s. 16. ISSN 1213-6581.

²⁸BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, s. 207. ISBN 978-80-247-4211-3.

²⁹ŠEDIVÝ, M. a O. MENDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 94. ISBN 978-80-247-4041-6.

Zůstaneme-li u problematiky očekávání, ta se postupně během seznamování se pracovníka s firmou proměňují, mohou se prohlubovat, nebo se měnit v jiná, v závislosti na tom, jakou zkušenost jedinec s firmou získává.

Uličná v tomto ohledu poukazuje na význam prvního dne pracovníka ve firmě a nabízí firmám návod, jak první den pracovníka ve firmě nastavit. Tento první den je podle autorky velmi důležitý, neboť jej pracovník prožívá intenzivně a dojmy z něj mohou významně ovlivnit jeho postoj k firmě, tedy i k pracovnímu výkonu. Podle autorky by mělo být pravidlem, že firma vyčlení zaměstnance (kolega, ale též vedoucí pracovníka), který se bude nově příchozímu po celý den věnovat. Neměly by nastávat situace, kdy se nový pracovník setká s tím, že na něj nikdo nemá dostatek času, je mu dáváno najevo, že se jeho příchod do firmy v daný okamžik nehodí, neboť jsou všichni zahlceni prací apod. Je zapotřebí jedince seznámit s tím, co jej bude daný den ve firmě čekat, nutností je jasná strukturovanost celého dne. V zásadě je zapotřebí naplánovat, co bude dotyčný dělat, s kým bude seznámen, jakým způsobem, v jaký okamžik. Tato příprava vede k formování přesvědčení nového pracovníka, že si jej ve firmě váží, že je pro firmu důležitý, což vytváří dobrý základ pro pozdější oddanost a angažovanost. Možností je i ponechání volného prostoru k tomu, aby si pracovník prostudoval připravené materiály, tj. úvodní část adaptace, kdy se pracovník seznamuje s firmou, jejími pravidly, organizací práce apod., může být menší či větší měrou zajištěna dobře připravenými písemnými materiály. Ty by měly obsahovat stručnou charakteristiku firmy, včetně uvedení historie firmy, představení vedení firmy, její organizace, v jakém odvětví působí na trhu, jaké výrobky nebo služby nabízí. Samozřejmostí by měl být i popis pracovních podmínek (pracovní doba, dovolená, pojištění), způsob odměňování (mzdové tarify, výplatní termín, srážky ze mzdy), průběh pracovní neschopnosti (hlášení, požadované doklady), firemních pravidel (vnitřní směrnice, předpis), možností vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků. Pracovníka lze tímto způsobem seznámit i s tématem ochrany zdraví a bezpečnosti práce, poskytovanou zdravotní péčí. V základní rovině by měly být podány též informace o benefitech, jakými jsou možnosti občerstvení na pracovišti, sociální program, péče o pracovníky, zároveň je zapotřebí upozornit na požadavky, které jsou na pracovníky kladeny, např. v souvislosti s telefonováním, vyřizováním osobních záležitostí během pracovní doby, včetně užívání elektronické pošty. Jak autorka zdůrazňuje, v praxi se objevují výhrady, že tímto způsobem mohou přistupovat k adaptaci pracovníků pouze

velké firmy. Skutečností však zůstává, že každá firma, bez ohledu na její velikost, potřebuje loajální a spokojené zákazníky a zejména v menších firmách jsou velmi důležité vztahy na pracovišti. Pokud nelze vše potřebné zajistit osobním kontaktem, tato alternativa, kdy se pracovník dozví vše potřebné z dobře nachystaných materiálů, které mu navíc mohou zůstat a být k dispozici v případě potřeby, je vhodná i pro firmy menší a eliminuje možné problémy později v budoucnosti, spojené s nedostatečným seznámením nového pracovníka s pravidly a požadavky, které musí pracovníci plnit.³⁰

Dle Dvořákové a kol. uvádí, že při tvorbě adaptačního plánu je zapotřebí analyzovat současnou praxi. Manažeri by se měli zajímat o zpětnou vazbu svých podřízených, zejména tedy těch, kteří v nedávné době byli do firmy přijati a procházejí či absolvovali proces adaptace. Autoři doporučují vedení polostrukturovaných rozhovorů, ve kterých by se měl zajímat manažer o to, s jakými problémy ve firmě se potýká nový zaměstnanec, jak lze ohodnotit absolvované školení či roli mentora, kdo nejvíce pomáhal při adaptaci, zda musel pracovník plnit nějaký úkol, jak takový úkol hodnotí apod. Nezřídka se zjistí nedostatečně nastavená komunikace mezi klíčovými osobami pro adaptaci nových pracovníků či mezi jednotlivými odděleními, mezi manažerem a personálním oddělením apod. Tyto rozhovory by měly být vedeny s určitou pravidelností. Tímto způsobem mohou navíc pracovníci vnímat, že jsou pro firmu důležití, stejně jako je důležitá jejich spokojenost ve firmě.³¹

Nekoranec a Nagyová shrnují, co by měl adaptační proces obsahovat. Ideálně by mělo být vycházeno z dobře propracovaného adaptačního plánu. Je důležité vyčlenit si čas na první pohovor s pracovníkem během jeho počátku působení ve firmě, tedy nejlépe v rámci prvního dne příchodu do firmy, na začátku pracovní doby. Je nutné uvést nového pracovníka do jeho pracovní pozice, započít s tréninkem nebo školením, které musí zahrnovat jak seznámení se s pracovními úkoly a povinnostmi, tak i seznámení se s sociálním prostředím. Cenné je předat pracovníkovi informační balíček, nutností je představení nováčka pracovnímu týmu. Součástí adaptace je i školení o bezpečnosti práce a případných legislativních zákonitostech, které se k působení jedince ve firmě vztahují.

³⁰ULIČNÁ, Š. *Adaptační plán pro nového obchodníka*. [online] 2013.

³¹DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 149. ISBN 978-80-7179-893-4.

Následují dílčí speciální školení a tréninky, které rozvíjejí identifikaci pracovníka s oddělením, ve kterém bude působit. Postupně dochází k rozvíjení potřebných kompetencí a celý proces adaptace a orientace by měl být zakončen evaluací ze strany nadřízeného.³²

Lze doplnit, že adaptační proces probíhá v různých prostředích, tedy i v prostředí vysokoškolském, o čemž je více pojednáno především v praktické části práce. Průběh adaptace na studium na vysoké škole je v mnohém podobný adaptaci v pracovním prostředí. V ideálním případě by se měl student dobře obeznámit s tím, jak bude studium probíhat, co je od něj očekáváno, jak bude probíhat jeho hodnocení apod. Též fenomén psychologické smlouvy můžeme nalézt v souvislosti s adaptací na vysokoškolské studium.

Za specifikum adaptace na vysokoškolské studium považuje Slavík a kol. tzv. sociální adaptaci, která je dle autorů mnohdy mnohem důležitější než to, jak se dokáže student vyrovnat se studijními nároky, které jsou na něj kladeny. Nastat by měl prožitek sounáležitosti jak se spolužáky, tak i s kulturou školy, jejím směřováním. Pakliže dochází k identifikaci studenta s univerzitou a jejími aktéry, studium přináší uspokojení, sníženo je riziko předčasného odchodu ze školy. Podpůrné jsou z hlediska sociální adaptace různé projekty, zadávané skupinové práce. Výsledkem bývá solidarita mezi studenty, snížení tenze mezi studenty a učiteli, rozvoj kreativity studentů či zvyšování odpovědnosti studentů za vlastní výkony.³³

Ne vždy ovšem adaptace, ať již v pracovním či univerzitním prostředí, probíhá optimálně. Příčiny možných obtíží lze spatřovat jak na straně pracovníků (studentů), tak i samotné organizace. Tomuto tématu je věnována pozornost dále v textu.

³²NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. Adaptation of Employees in the Organisation and its Importance in Terms of Human Resource Management. *Management and Economics*, 2014, Vol. 73, issue 1, pp. 118-119. ISSN 1212-3609.

³³SLAVÍK, M. a kol. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012, s. 231. ISBN 978-80-247-4054-6.

3 PSYCHOLOGICKÉ PROBLÉMY ADAPTACE

V první kapitole práce bylo přiblíženo, jaké negativní následky může mít podcenění adaptace pracovníků či studentů vysokých škol. Třetí kapitola se zaměřuje na samotné pracovníky, studenty, neboť ti v dané roli mohou též zažívat značné obtíže, které se promítají jak do pracovní oblasti, tak i do jejich osobního života.

Nejprve jsou uvedeny zdroje možných problémů, tedy faktory existující na straně osobnosti jedince. Dále je stručně pojednáno o vyrovnávání se s psychickou zátěží.

3.1 Zdroje možných problémů

Každý jedinec je individualitou, která je více či méně osobnostně zralá a zdravá. Setkat se lze s různými psychickými obtížemi či dokonce poruchami osobnosti, které následně ztěžují orientaci v novém prostředí a přivykání se novým podmínkám.

Praško uvádí, že je možné na osobnost nahlížet jako na systém vyznačující se charakteristickým způsobem adaptace. Každý člověk se nutně potýká s mnoha změnami ve svém životě, ocitá se v různých prostředích. Působí tak na něj mnoho různých podnětů, které mohou představovat zátěž. Dle autora, který se odkazuje na evoluční teorii T. Millona, je v mnoha případech vhodnější nezaměřovat se na možné psychické obtíže nebo poruchy osobnosti, ale právě na to, jak je rozvinuta adaptabilita jedince.³⁴

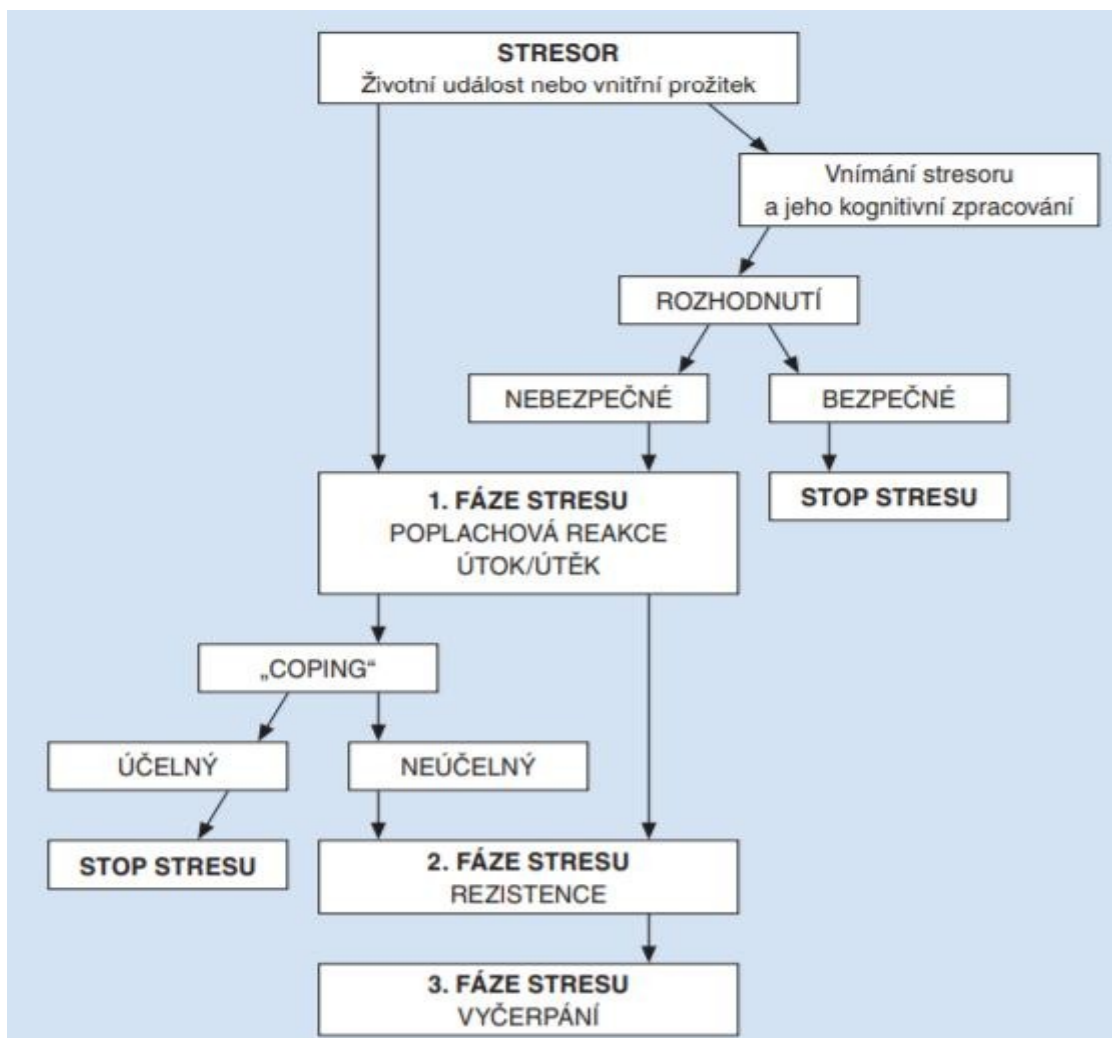
Z tohoto hlediska zdůrazňuje Paulík psychickou odolnost jedince, pro kterou se nově užívá spíše termín resilience. Jedná se o kvalitu adaptačních schopností jedince zvládat zátěž či stres jako nadlimitní zátěž. Člověk musí být schopen neustále vhodně reagovat na měnící se životní podmínky či nové, náročné, konfliktní situace, které jej do značné míry ohrožují. Důležité je, aby na tyto různé situace dokázal jedinec reagovat s určitým klidem, nedocházelo k výraznějšímu narušení jeho psychické rovnováhy. Zároveň by dle autora mělo také nastávat poučení se z absolvované zkušenosti, což následně zvyšuje resilienci jedince.³⁵

34 PRAŠKO, J. *Poruchy osobnosti*. Praha: Portál, 2003, s. 78. ISBN 80-7178-737-X.

35 PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2017, s. 147-148. ISBN 978-80-247-5646-2.

To, co pracovníci i studenti, resp. každý člověk běžně zažívá, je stres. Jeho model, včetně zvládnání stresu, je podán na obrázku 2.

Obrázek 2 Stres a jeho zvládnání



Zdroj: Večeřová-Procházková, Honzák³⁶

Na obrázku 2 si lze povšimnout, že stres probíhá v několika fázích. V zásadě člověk reaguje ve formě boje nebo úniku. Pokud stres trvá delší dobu, dochází k rezistenci vůči stresu, nicméně pokud se organismu nepodaří adaptovat se na stres, zvládnout ohrožení, které stres způsobuje, dochází k vyčerpání. Obrázek 2 ovšem také akcentuje skutečnost,

³⁶ VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, A. a R. HONZÁK. Stres, eustres a distres. *Interní medicína pro praxi*. 2008, roč. 10, č. 4, 189. ISSN 1212-7299.

že na stres reagují různí lidé různě. V tomto ohledu je pak důležité, jak jedinec stres vnímá. Dva lidé tedy mohou tutéž situaci vyhodnotit odlišně, což v praxi znamená, že ji vnímají, nebo naopak nevnímají jako stresovou. Dalším významným prvkem je schopnost zvládat stres, vyrovnávat se zátěží, které jedinec čelí. Jedná se o tzv. copingové strategie, které mohou být vhodné či nevhodné, o nichž je více pojednáno v kapitole 3.2.

Z dalších příčin možných obtíží při adaptaci lze zmínit postoj k lidem, který může být nejen přátelský, ale též hostilní, agresivní. Jak bylo uváděno v kapitole první, adaptaci lze pomyslně rozčlenit do dvou dílčích, vzájemně se prolínajících procesů, kterými jsou adaptace pracovní a sociální. Pokud je člověk (pracovník, student) nesnášenlivý či dokonce nepřátelský vůči svému sociálnímu okolí, není schopen získat ke spolupráci ostatní jedince působící v dané organizaci, může být druhými odmítán. To pochopitelně vede k mnoha různým obtížím, jakými jsou neplnění pracovních úkolů nebo jejich nedostatečné zvládnutí, nespokojenost v zaměstnání, narůstat může pocit napětí, což se může promítat i do oblasti fyzického zdraví.

Dále lze doplnit např. nezkušenost s adaptací, absenci potřebných schopností, dovedností, kompetencí. To by ovšem mělo být reflektováno již v rámci přijímání pracovníků (studentů) a též v průběhu adaptačního procesu, jak bylo přiblíženo v kapitole první, v souvislosti s adaptačním modelem kanadské jízdní policie.

3.2 Vyrovnávání se s psychickou pracovní zátěží

Pakliže je adaptace významná pro osobní i profesní život jedince, je zapotřebí naučit se dobře zvládat zátěž, neboť té člověk čelí jak při provádění konkrétních úkolů, resp. v určité roli, tak i v rámci adaptačního procesu.

Zmíněny byly tzv. copingové strategie, které definuje Baštecká jako techniky nebo metody zvládnutí různých krizí. Copingové strategie mohou být různé, v zásadě vhodné a nevhodné. K nejúčinnějším řadí autorka přesvědčení a víru, sdílení pocitů, a to jak s blízkými osobami, tak i např. s odborníky, významné je využívání opory v blízkém sociálním okolí. Pomoci může také odvedení pozornosti do fantazie či představ. V ideálním případě by se měl jedinec zaměřovat na hledání a získávání informací

potřebných k řešení. Zátěž je nutné také mírnit, odstraňovat, k čemuž pomáhají různé meditace, relaxační techniky, obecně duševní hygiena a také tělesná cvičení.³⁷

Naopak k nevhodným strategiím, jak zvládat zátěž, včetně zátěže v rámci adaptačního procesu, patří např. již zmiňované hostilní jednání, mnohdy si jedinec nechce přiznat příčiny svého selhávání, má tendenci promítat je spíše do druhých. Voleny jsou tak nevhodné obranné mechanismy, k nimž patří kromě projekce také vytěsnění či regrese. Při vytěsnění si jedinec nepřipouští prožívané konflikty, ovšem napětí, které je s nimi spojeno, nemizí a může se objevit později, a to nevhodným chováním. Regrese značí návrat k nezralým způsobům adaptace. Obranné mechanismy nejsou v zásadě nevhodné, pomáhají člověku vyrovnávat se s psychickou, pracovní zátěží, nicméně je zapotřebí disponovat různými obrannými mechanismy a co nejčastěji volit ty, které odpovídají konkrétní situaci, zátěži, stresu.³⁸

Pokud se zaměříme na to, jak zvládat pracovní či studijní zátěž, zcela jistě je vhodné využívat sociální opory, a to jak na pracovišti (ve škole), tak i mezi blízkými osobami. Na pracovišti by měli mít pracovníci kolegy, kteří poskytnou potřebnou pomoc a podporu, v případě školního prostředí se může jednat o různé formy pomoci studentům, včetně pomoci odborné. Nezbytné je umět dobře komunikovat – i s nadřízeným nebo profesorem je možné hovořit o tom, s čím se dotyčný potýká, hledat možné řešení. Nevhodné je naopak utíkat od problému (prokrastinovat, volit užívání návykových látek apod.). Pomáhá také zvyšování profesních (studijních) dovedností.

Je žádoucí, aby si přítomnost případných obtíží uvědomoval jedinec již při jejich vzniku, tedy i v rámci probíhajícího adaptačního procesu. Tímto způsobem lze závčas předejít možným problémům, včetně odchodu ze zaměstnání nebo ukončení studia. Problematice adaptace v rámci vysokoškolského studia byla věnována pozornost ve vlastním výzkumu, který je popsán v následující kapitole.

37 BAŠTECKÁ, B. a kol. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada, 2005, s.

81-85. ISBN 80-247-0708-X.

38 ÇAKIRPALOĞLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012, s. 176-179. ISBN 978-80-247-4033-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS VÝZKUMU

Následující kapitola přibližuje koncepci realizovaného výzkumu. Uveden je cíl výzkumu a od něj odvozené výzkumné otázky. Dále je popsána zvolená metodika výzkumu a v závěru kapitoly je charakterizován výzkumný soubor.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké jsou názory pedagogů a studentů vysokých škol na optimální průběh adaptačního procesu u studentů vysokých škol.

Stanoveny byly následující výzkumné otázky (VO):

VO1: Jak by měl podle pedagogů vysokých škol probíhat adaptační proces, aby byli studenti co nejlépe připraveni na zvládnutí studia na vysoké školy?

VO1: Jak by měl podle studentů vysokých škol probíhat adaptační proces, aby byli studenti co nejlépe připraveni na zvládnutí studia na vysoké školy?

VO1: Jak by se měl změnit současný způsob adaptace studentů na zvládnutí studia na vysoké škole?

4.2 Metodika výzkumu

S ohledem na cíl výzkumu byl zvolen jako nejvhodnější výzkumný design kvalitativní výzkum, který umožňuje získat detailní informace o zkoumaném problému. Podle Hendla postupuje badatel v kvalitativním výzkumu obdobně jako detektiv. Je nutné vstoupit do terénu, a to opakovaně, získávat potřebné relevantní informace, které jsou průběžně vyhodnocovány. Jak autor dále uvádí, zpráva z kvalitativního výzkumu bývá podrobná, obsahuje popis průběhu výzkumu, místa zkoumání, osoby, které se výzkumu zúčastnily. Mnohdy bývají využity také rozsáhlé citace z rozhovorů či poznámky, které si badatel v průběhu výzkumu vedl.³⁹

³⁹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 4., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2016, s. 46. ISBN 978-80-262-0982-9.

Metodou výzkumu byl rozhovor, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Dle Reichela tento typ rozhovoru eliminuje nevýhody dalších typů, kterými jsou nestrukturovaný a strukturovaný rozhovor. U polostrukturovaného rozhovoru nejprve badatel sestaví schéma rozhovoru, které vychází z cíle výzkumu a výzkumných otázek. Jednotlivé položky je zapotřebí položit komunikačnímu partnerovi, nicméně je možné měnit jejich pořadí či pokládat otázky doplňující, což autor doporučuje, neboť tímto způsobem je možné získat cenné údaje, které mohou pomoci osvětlit zkoumaný jev, porozumět mu do větší hloubky.⁴⁰

Před samotným sběrem dat byl proveden předvýzkum, který slouží k otestování schématu rozhovoru. Lze tak odhalit a závčas odstranit případné nedostatky, ověřit srozumitelnost otázek, doplnit další otázky apod.⁴¹ Předvýzkum byl proveden na vzorku 2 osob, kdy se jednalo o dva studenty z blízkého sociálního okolí autora práce. S těmito osobami byly vedeny polostrukturované rozhovory a na základě jejich zpětné vazby byly přidány další otázky, eliminovány byly příliš odborné výrazy. Schéma rozhovoru je uvedeno v oddílu příloh (příloha A). Součástí rozhovoru byl dotaz na adaptační model uvedený v kapitole 1.1. Komunikační partneri se měli vyjadřovat k tomu, zda považují tento adaptační model za využitelný u studentů prvních ročníků vysokých škol. Pakliže jej vnímají jako užitečný, lze jej doporučit pro aplikaci do praxe.

Výzkum probíhal v období od 8. května 2020 do 30. června roku 2020. Zvolen byl příležitostný výběr. Autor práce využil svých osobních kontaktů na studenty a vybrané vyučující, působící na Karlově univerzitě v Praze, které oslovil se žádostí o účast ve výzkumu. Přestože výzkum cílil na adaptační proces u studentů vysokých škol, oslovena byla též jedna profesorka vybrané střední školy v Praze, konkrétně z gymnázia, a dále studentka z téhož gymnázia. Záměrem oslovení komunikačních partnerů ze střední školy bylo získat informace o tom, jaká jsou očekávání či představy studentů o tom, jak bude jejich studium na vysoké škole probíhat, do jaké míry se cítí být připraveni na toto studium, tedy jakou mají představu o tom, jak si budou zvykat na studium na vysoké škole, jak jej budou zvládat. Doplnění informací získaných od účastníků vysokoškolského

40 REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, s. 112. ISBN 978-80-246-3006-6.

41 DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 122. ISBN 978-80-246-1966-8.

studia o tyto poznatky umožňuje získat komplexnější obraz o tom, jak probíhá zahájení studia na vysoké škole, s jakými obtížemi se studenti v začátcích studia potýkají. Pakliže již dotyčný studuje na vysoké škole, je ovlivněn touto zkušeností, tedy nemusí si ve větší míře vybavovat, jaké byly jeho začátky. Zároveň platí, že by střední školy měly připravovat své studenty na vstup na vysokou školu, a to nejen z hlediska určitých znalostí, kompetencí, ale též z hlediska psychosociálního. Studenti by měli být obeznámeni se zátěží, kterou mohou při začátku studia na vysoké škole zažívat, měli by být také připraveni toto studium zvládat, ve smyslu osvojení si vhodných strategií učení, zvládnání různých školních nároků (psaní seminárních prací apod.).

Po získání ústního informovaného souhlasu byl s oslovenými osobami smluven termín vedení rozhovoru, který se odehrával v prostorách dané školy. Každý rozhovor trval 30-60 minut, se souhlasem komunikační osoby byl nahráván na mobilní telefon, posléze přepsán do programu Microsoft Office.

Data byla analyzována s využitím metody vytváření trsů. Dle Miovského dochází při užití této metody ke konceptualizaci výroků do skupin (trsů), přičemž lze zvolit různá kritéria seskupování výroků. Jednat se může o tematický, prostorový, časový překryv.⁴² Zvolen byl tematický překryv, kdy byly části výroků uspořádávány do trsů dle obdobného významu. Každý trs byl označen názvem.

Po celou dobu vedení výzkumu byla věnována pozornost etice výzkumu, kdy je podle Walkera nejdůležitější, aby byli ochráněni účastníci výzkumu, kteří by měli ukončovat výzkum ve stejném stavu, v jakém do něj vstoupili. Je zapotřebí seznámit účastníky výzkumu s jeho průběhem, cílem, též od nich získat informovaný souhlas.⁴³ Tyto požadavky byly splněny. Zároveň z důvodu zachování anonymity nejsou uváděny přesnější údaje o komunikačních partner.

4.3 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumu se zúčastnilo celkem 6 komunikačních partnerů. Výzkum byl veden na Karlově univerzitě v Praze a dále na vybraném gymnáziu v Praze. Charakteristika výzkumného

42 MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 221. ISBN 80-247-1362-4.

43 WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013, s. 56. ISBN 978-80-247-3920-5.

souboru je podána v tabulce 1. Komunikační partneři jsou označeni zkratkou KP, s doplněním o číslo, které značí pořadí vedení rozhovorů.

Tabulka 1 Charakteristika výzkumného souboru

Komunikační partner	Pohlaví	Věk	Pozice na škole	Délka působení na škole
KP1	Muž	59 let	Docent VŠ	25 let
KP2	Žena	48 let	Profesorka SŠ	19 let
KP3	Žena	23 let	Studentka VŠ	2 roky
KP4	Žena	24 let	Studentka VŠ	3 roky
KP5	Muž	22 let	Student VŠ	1 rok
KP6	Žena	17 let	Studentka SŠ	3 roky

Zdroj: autor práce

Jak je z tabulky 1 zřejmé, výzkumu se zúčastnili 2 muži a 5 žen. První dva komunikační partneři působí na škole v pozici vyučujících, KP1 jako docent na Karlově univerzitě, druhý komunikační partner působí v pozici profesorky gymnázia. Tři komunikační partneři (KP4, KP5 a KP6) jsou studenty, a to studenty vysokých škol, s výjimkou KP6, která je studentkou střední školy.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V kapitole jsou prezentovány výsledky výzkumu, a to s využitím vytvořených trsů. Podán je obsah těchto trsů, a to i s využitím přímých výroků komunikačních partnerů. Tyto výroky jsou pro větší srozumitelnost prezentovány v podobě celých souvětí, i když při kódování byly části souvětí přiřazeny k odlišným trsům.

Obeznamenost se vstupními znalostmi a dovednostmi studentů

Komunikační partneři z řad studentů uváděli, že by uvítali, pokud by byli zjišťováni jejich vstupní znalosti. To se sice do určité míry odehrává v rámci přijímacího řízení, v souvislosti se vstupními testy, ovšem dle některých komunikačních partnerů není koncepce vstupních testů optimální.

Jak uvedla komunikační partnerka KP3: *„Nemyslím si, že je pro praxi užitečné před zahájením studia absolvovat přijímací zkoušky nebo srovnávací testy. Stejně je pak na každém studentovi, jak studium zvládne.“* Podobně KP5 zmiňoval: *„Osobně jsem vůbec nepochopil smysl téspěček. K čemu takové testy jsou? Každý je dobře nezvládá. Praxe je taková, že se na ně někteří studenti opravdu dlouho připravují, jasně, i je dokážou následně zvládnout, ale pak vyletí v prvním ročníku, protože třeba zjistí, že je obor nebaví, neumí si dobře organizovat přípravu na výuku... studium vysoké školy je pak úplně o něčem jiném a nemyslím si, že takový test odhalí, jestli se na ten konkrétní obor student hodí, jestli studium zvládne – třeba jak zvládá stres, který na škole je, jak se umí učit pod tlakem, zda je svědomitý a tak.“*

Obdobně u komunikační partneři z řad pedagogů uváděli, že by bylo žádoucí mít přehled o tom, jaké vstupní znalosti studenti mají. Komunikační partner KP1 se klonil k tomu, aby byla prováděna *„určitá diagnostická a osobnostní diagnostika nových studentů“*, kdy tento komunikační partner zmiňoval, že důležité nejsou jen vstupní znalosti, ale též osobnost studentů. Komunikační partner KP1 uváděl, že na vysoké školy většinou vstupují lidé minimálně s průměrným IQ, měli by být tedy schopni zvládnout nároky, které jsou na ně v souvislosti se studiem na vysoké škole kladeny: naučit se určitý objem látky, zvládnout základy vědecké činnosti. Vstupní znalosti mohou být důležité u některých oborů (např. technických), méně pak u humanitních oborů, v nichž se teprve v rámci studia seznamují studenti s tím, co obor obnáší, osvojují si potřebné znalosti

a dovednosti. Nicméně studium je dle tohoto komunikačního partnera často pro mnohé studenty náročné, vyžaduje určitou disciplínu, schopnost pracovat ve stresu, studenti musí být schopni organizovat si práci apod. Je běžnou praxí, že mnoho studentů započaté studium nedokončí: zvolí si nevhodný obor, nezvládají nároky na ně kladené. Dle KP1 by bylo vhodné zaměřit se na zvládnutí stresu u studentů, nabídnout kurz na toto téma, edukovat je v oblasti duševní hygieny či více zjišťovat motivaci ke studiu.

Mnozí komunikační partneři také uváděli, že by bylo vhodné, aby se studentům, pokud by měli zájem, dostávalo určitého peer mentoringu ze strany starších studentů, případně byla zajištěna psychologická podpora studentům v případě potřeby. Komunikační partnerka KP2 se zasazovala o větší pomoc ze strany učitelů na vysokých školách, kteří by měli studentům poskytovat více konzultačních hodin. Jak tato komunikační partnerka uváděla: *„I když by mělo být běžné, že na vysokou školu vstupuje relativně dospělý, samostatný jedinec, není tomu tak. Během základního a středoškolského vzdělávání mnoho studentů prochází studiem bez větších problémů. Jsou zvyklí podívat se na látku krátce před testem, opisují apod. Velmi často se tak setkávám s tím, že i když jsou v posledním ročníku, nedokáží se systematicky učit, nemají vypracované vůbec žádné strategie učení! Přijde svatý týden a studenti se hrouť. Bohužel, i na vysoké škole tak někteří studenti potřebují tak trochu vést za ručičku. Chápu, že vysokoškolští učitelé od svých studentů očekávají něco jiného, ale právě kvůli adaptaci na vysokoškolské studium bych považovala za cenné, kdyby se těmto studentům dostávalo větší potřeby a pomoci, pokud je to v možnostech školy, profesorů.“*

Opačného názoru, ve smyslu nízké důležitosti vstupních znalostí, byla komunikační partnerka KP2, která uváděla, že studenti na vysoké škole navazují na středoškolské znalosti, je tak zapotřebí je v tomto ohledu dobře na studium vysoké školy v rámci středoškolského studia připravit. Tento komunikační partner (profesorka na střední škole) také zmiňovala, že by bylo vhodné zavést povinné přijímací (srovnávací) zkoušky na studium na vysokou školu, obdobně, jako je tomu např. ve Spojených státech amerických.

Komunikační partnerka KP2 dále zmiňovala, že do značné míry např. ona sama usiluje o to, aby studenti odcházeli na vysokou školu připraveni, co se týče psaní odborných prací. Tato komunikační partnerka navrhovala, aby minimálně od druhého ročníku

na střední škole měli studenti povinnost psát ve větší míře různé referáty, dále ročníkové práce, a to jako přípravu na seminární práce, později práci bakalářskou a diplomovou. Studentům chybí často schopnost pracovat se zdroji, vystačí si s Wikipedií, což není považováno za odborný zdroj. Důležité je připravovat studenty na vědecké myšlení, schopnost kritického zhodnocení zdrojů, komparace odborných názorů, což však dle téhož komunikačního partnera není možné, neboť na střední škole jsou učitelé velkou měrou svázáni rámcovým vzdělávacím programem, ne vždy tak mají prostor vést studenty k tomuto druhu práce.

Stanovení požadavků na studenty

K tomu, aby byli explicitně již na začátku studia stanoveny požadavky na studenty, se klonil především komunikační partner KP1, který byl toho názoru, že v každém předmětu by měli studenti vědět, co mají znát, jaké penzum znalostí si mají osvojit, co od nich bude od daného učitele očekáváno (např. v souvislosti s udělením zápočtu, zvládnutím zkoušky). Tento komunikační partner dále uváděl: *„Upřednostňuji, aby bylo ke studentům na vysoké škole přistupováno jako k partnerům, což pak zcela samozřejmě znamená, že učitel dopředu stanoví, co bude od studentů očekávat, měla by být možná i určitá diskuse. Toto by mělo platit i v dílčích oblastech, tedy např. pokud učitel chce po svých studentech, aby mu odevzdávali seminární práce, referáty, jiné typy prací, mělo by být též zřejmé, jakou podobu těchto prací očekává, jak nahlíží na výkony studentů, co považuje za standardní, nadstandardní apod. Tím také vzniká rovnost mezi studenty, otevřená atmosféra, která by opět měla být samozřejmostí. Studenti vstupují na akademickou půdu a měli by přijímat její zásady, ovšem s těmi musí být obeznámeni. Do značné míry se v přístupu ke studentům odráží kultura dané školy. Buď mohu být v roli arbitra, přísného profesora, který shůry shlíží na své studenty a trestá případné nedostatky, nebo je mým cílem vést studenty k tomu, aby znali zvolený obor, stali se v něm experty, věnovali se např. vědecké práci. K tomu je zapotřebí motivace a určitý setting v rámci vztahu učitel-student.“*

Komunikační partnerka KP3 zmiňovala, že se opakovaně setkávala a setkává v rámci svého studia na vysoké škole s tím, že jsou sice zprvu stanoveny určité požadavky na studenty, rámcově má student vždy přehled, neboť je vycházeno ze studijního řádu,

vždy se lze zeptat např. na studijním oddělení, jaké požadavky jsou na studenty kladeny, ovšem této studentce chybí systematickosti ve sdělování daných požadavků. Ví sice, že bude ve třetím ročníku psát bakalářskou práci, ovšem pouze od studentů ve vyšších ročnících se dozvídá, co je zapotřebí a že je žádoucí provést i určitou přípravu již např. během druhého ročníku. Tato studentka uváděla: „Často slyším: *to se všechno včas dozvíte, ale co je to včas? Hodně studentů studuje dálkově, musí si organizovat poměrně složitě svůj čas. Berou si dovolenou na studium, praxe. Musí se hodně pít po informacích, což by podle mě takto být nemělo. Studenti by měli tyto informace dostávat včas, měl by být nějaký garant nebo prostě osoba, která studentům v tomto ohledu pomůže. Jasně, můžu jít na studijní, ale tam se stejně dozvím, že se mám domluvat s konkrétním vyučujícím.*“

Komunikační partner KP4, tedy studentka, která na vysoké škole studuje třetím rokem, naopak zmiňovala, že dosud během studia neměla nejasnosti v tom, co je po ní požadováno, ovšem přiznávala, že byla v tomto ohledu sama značně aktivní. Dle této komunikační partnerky záleží na tom, jaký přístup student ke studiu zvolí: „*Kdo chce informace, vždy je získá.*“

Komunikační partner KP5, který na vysoké škole působí jako student teprve prvním rokem, byl obdobného názoru, nicméně doplňoval, že se setkal ve škole s řadou studentů, kteří si stěžovali na nejasnosti v tom, co mají za povinnosti, jaké úkoly mají plnit, co od nich bude v budoucnu očekáváno. Tento komunikační partner uváděl, že by ocenil ze strany školy např. leták, v němž by bylo pro studenty přehledně zachyceno schéma studia, tedy co jsou jejich povinnosti (přehled kreditů, povinných, volitelných předmětů, informace k bakalářským či závěrečným pracím – kdy si volit téma apod.), jaké možnosti pomoci mají apod. I tento komunikační partner uváděl, že by uvítal, kdyby např. pro každý ročník byla k dispozici osoba, která bude schopná reagovat na případné dotazy a pomoci studentům s tím, s čím si nevědí rady. KP5 také dodával, že zmíněné nejasnosti jsou pro některé studenty zdrojem stresu, na který reagují spíše prokrastinací, vyhýbáním se povinnostmi.

Zjišťování potřeb studentů

Všichni respondenti se shodovali v tom, že to, co studenti potřebují, není cíleně zjišťováno. Od studentů je očekáváno, že „jsou to už přece dospělí lidé, které není nutné vodit za ručičku. Pokud něco potřebují, mohou se zeptat na studijním oddělení, každého svého vyučujícího, ostatních studentů, a to i z vyšších ročníků. Ano, je to určité jiné, je to vyšší stupeň vzdělávání, než je vzdělávání předškolní, základní, třeba i střední. Pokud student něco potřebuje, např. má přiznaná podpůrná opatření z důvodu určitého postižení, vždy mu ve škole vycházíme vstříc. Máme mnoho studentů, kteří studují i přes své zdravotní obtíže (studenti s poruchami sluchu, zraku, dyslektici, studenti s tělesným postižením, kdy jsou např. na vozíku), a bez obtíží. Dosud nenastala situace, že by nebyly reflektovány potřeby těchto studentů. Ale ne, nechodíme a neptáme se – co potřebujete od nás... očekávám, že se student sám zeptá. Pochopitelně každý vyučující přistupuje ke studentům odlišně. Mnozí se opravdu zajímají, a to velkou měrou, o zpětnou vazbu studentů.“ (KP1).

I přes toto nahlížení na studenty vysokých škol sami oslovení studenti vysoké školy (tj. komunikační partneři KP3, KP4 a KP5) uváděli, že se občas cítí ve škole „ztraceni“. KP5 např. uváděla následující: „Jasně, nejsme malé děti. Ale celý ten svět je najednou úplně jiný. Jiný systém výuky, zkoušení, člověk potkává profesory, docenty, kterých si váží, a to samo o sobě vytváří značný stres. Zorientovat se v kreditním systému, zvládnout zavčas si zapsat potřebné předměty, zavčas zabrat místo v těch, které jsou žádané. Nezapomenout na nějaké povinné předměty... nutnost pracovat s cizojazyčnými materiály. Setkávání s mnoha novými lidmi. Orientace v novém městě, protože spousta studentů třeba strávila většinu života na malém městě, na vesnici, a najednou je třeba v hlavním městě... to všechno prostě vytváří stres. A tak člověk pobíhá sem a tam, snaží se zjistit všechno potřebné, ale stejně má pořád pocit, že nestíhá, že na něco zapomněl... a to se taky může stát, ale člověk to zjistí, až je třeba průšvih. Vůbec by neškodilo, kdyby aspoň trochu k nám přistupovali jako k nováčkům. Někdo se zeptal: jsi ou kej, zvládáš, nepotřebuješ něco?“ (KP5).

Komunikační partnerka KP2 uváděla, že představy o tom, co je zapotřebí na vysoké škole, resp. jaké potřeby mají studenti vysokých škol, má utvořené na základě vlastního studia,

těž na základě zpětné vazby svých studentů, kteří ji někdy navštíví či se ozvou e-mailem, navíc čerpá informace od své dcery, která aktuálně studuje v Ostravě obor sociální práce. Na základě svých poznatků tato komunikační partnerka zmiňovala, že se dnešní výuka oproti tomu, když studovala ona sama, značně změnila. V minulosti byly v rámci organizace studia jen minimálně zastoupeny informační a komunikační technologie, systém volby předmětů, domluva ohledně náhradních termínů, zajišťování předmětů v rámci semestru apod., probíhalo osobně, velkou roli mělo studijní oddělení. V současné době je však student „*dost hozený do vody a má plavat. Vše si má zajistit elektronicky, dobře, asi to zrychlí a usnadní práci, ale pro některé studenty to může být problém. Chybí pak osoba, která poradí, navede. Vše se dnes odbývá tímto způsobem – ano, odbývá. Mám pocit, že chybí docela lidský kontakt a uvědomme si, že pro ty studenty je to opravdu úplně nová situace, nový svět. Mají se ve všem zorientovat sami, ale oni potřebují pomoc!*“

Potřebu pomoci, která se může lišit dle studentů, zmiňovali všichni komunikační partneři, s tím rozdílem, že uváděli odlišné oblasti, v nichž by mělo být pomáháno, a též odlišný způsob pomoci. Někteří komunikační partneři (KP4, KP5) by uvítali navigaci v informačním systému, možnost např. chatu na webu školy, když něco potřebují – a to v případě, že ne ní k dispozici přímo osoba, která by toto měla na starosti. Ostatní komunikační partneři se však klonili k tomu, že studentům chybí „*lidský kontakt, někdo, kdo nejen pomůže, ale studenta uklidní, klidným hlasem poradí, navede, dá na sebe kontakt, když je potřeba. Ti studenti jsou rozhodně šikovní, i to se změnilo, co dnes dokážou mnozí studenti středních škol, to je obdivuhodné... ale pořád jsou občas jako děti, pořád potřebují pomoc, na škole mohou být bezradní. Stroje to podle mne nemohou nijak nahradit, ten lidský kontakt, možnost doptat se, získat rychle odpověď, slyšet od někoho: nebojte, zvládli to ostatní, zvládnete to i Vy!*“ (KP2).

Komunikační partneři, kteří aktuálně studují vysokou školu, ovšem moderní technologie naopak vnímali jako nápomocné, a to zejména v rámci zvládnání studia. Chválili možnost využívat elektronické zdroje, které využívají k tvorbě různých seminárních prací a obecně jako zdroj potřebné literatury. Nicméně v pojetí studentů mají dle těchto komunikačních partnerů informační zdroje značnou „sílu“, neboť právě s využitím moderních informačních technologií si zajišťují studenti vzájemně podporu a pomoc, která jim chybí ze strany školy (vedení, sekretariátu, vyučujících). Jako velmi užitečné hodnotili

především sociální sítě, na kterých studenti komunikují, vyměňují si studijní materiály, mohou si takřka kdykoliv poskytnout online pomoc. Sociální sítě jsou využívány jak v rámci přípravy ke zkouškám, tak i během celého semestru, a to jako zcela komplexní informační zdroj. Dle komunikačních partnerů KP4 a KP5 existují na sociálních sítích studenty vytvořené skupiny, které slouží k různým účelům: sdílení materiálů, informování o průběhu studia (náležitosti, které musí student splnit, zveřejňovány jsou významné termíny – zkoušek apod., uváděny jsou i údaje o vyučujících, tedy co který učitel od studentů vyžaduje, jak je vhodné s daným vyučujícím jednat apod.). KP5 k tomuto uváděla: „*Bez Facebooku bych byla ztracená. Krásně to vyvažuje tu skoro naprostou absenci informací ze školy. Chybí ti skripta, nevíš, co se máš naučit, z čeho bude test... jestli je učitel ras nebo na něj zabere vzít si krátkou sukni? Nepřeborné množství informací, ochotní kolegové, kteří poradí. Je to servis, který mi chybí a který by podle mne určitě mohla škola z velké části i poskytovat – tím nemyslím to, co platí na kterého učitele (smích)*“ (KP4).

Obdobným způsobem reagovala také KP6, která sice studuje zatím pouze střední školu, nicméně i ona má zkušenosti s tím, že si studenti vyměňují na sociálních sítích potřebné informace – mnohdy i takové, které by předávány být neměly, tj. např. ofoceně testy i s jejich řešením.

Zejména komunikační partneři z řad studentů zmiňovali psychosociální pomoc. Na některých školách je k dispozici, dle KP5 však bývá kvalita odlišná, pomoc není poskytována non stop a studenti se mohou také ostýchat tuto pomoc využít. Je však dobře, že je tato pomoc nabízena.

Všichni komunikační partneři se shodovali v tom, že i vyučující pomáhají, resp. většina z nich. Pokud je student slušný, potřebuje pomoc (nerozumí určité látce, dlouho ve škole chyběl, potřebuje se zorientovat v tom, co si má osvojit apod.), téměř vždy se lze obrátit na konkrétního vyučujícího, který studenta navede.

Podle komunikačních partnerů z řad studentů by měla být v rámci adaptace na nové prostředí, nový typ studia, pomoc a podpora ze strany školy samozřejmostí, ovšem jak tyto komunikační partneři uváděli, a to v návaznosti na dotazované téma, příchod na vysokou školu není vnímán z hlediska adaptace: „*Ted', když o tom spolu mluvíme, tak*

mi dochází, ale to vážně až teď, že jako jo, vlastně si musím nějak zvykat, je to stres, zátěž, podobně jako když se nastoupí do školy. Ale na vysoké se to tak nebere. Prostě jsi tu, buď ráda, buď ráda, a dělej to, co máš. Musíš to zvládnout. Máš problém? Tak to je tvůj problém. Je to opravdu velký rozdíl mezi střední školou a myslím, že na to nejsou studenti připraveni – možná i to je důvod, proč jich tolik studium nezvládne. Pořád se mluví o tom, že si studenti špatně vybírají obory, nejsou schopni si zorganizovat učení, prokrastinují... ale možná je to opravdu hodně o tom, že by jim vlastně mělo být pomoheno, že by měli být nějakou chvíli hájeni... však v zaměstnání je také zkušební doba, a po tuto zkušební dobu se snad tolerují nějaké excesy, tomu pracovníkovi se dostává pomoci...“ (KP3).

Komunikační partnerka KP3 nebyla jedinou, která se pozastavila nad tím, že škola nepřístupuje ke studentům v době zahájení studia obdobně, jako je tomu v zaměstnání. Tyto úvahy se objevovaly v návaznosti na předložený adaptační model, který je užíván u kanadské policie. Všichni komunikační partneři odpovídali, že se jim tento model líbí, ovšem zcela jistě nelze aplikovat na současný stav vysokých škol: *„Je to určitě pozoruhodné a pokud říkáte, že je aplikován u kanadské policie, rozumím tomu, má zcela jistě své využití. Policisté musí být odolní, zvládat zátěž, a to i psychickou, potřebují mít určité dovednosti, kompetence... nicméně myslím si, že v této podobě není zapotřebí jej užívat i v rámci vysokých škol, i když jej vnímám jako velmi užitečný a aplikovat by šel, ovšem za předpokladu, že se navýší počet pracovníků ve škole, zajistí se odborníci, kteří se budou věnovat té diagnostice... z tohoto modelu se mi líbí zejména to, že zprvu dochází k jistému testování znalostí, dovedností, a dle toho se teprve formulují cíle pro toho pracovníka, dostává se mu určité podpory, zastoupené např. výcvikem, hodnocení probíhá až poté... takto to samozřejmě na vysokých školách není, ale opět... s určitými dovednostmi studenti přicházejí a nepovažují je za natolik specifické, že by měli studentům chybět – umět se učit, vyhledávat informace, kriticky je zhodnotit... to by si měli osvojit již na střední škole! Na vysoké škole nebudou věčně, tedy není nutný takový trénink, jako u policistů. Ovšem ono zjišťování kompetencí takříkajíc nanečisto, modifikace cílů dle konkrétního jedince, podpora... to se mi líbí a pravděpodobně i takto v praxi někteří pedagogové ke svým studentům přistupují.“*

Komunikační partnerka KP2 uváděla, že daný model je využitelný spíše na střední škole, kde se opravdu učitelé více žákům věnují a „trénují“ u nich dovednosti, kompetence, které

budou potřebovat na vysoké škole (zmíněná dovednost kritického myšlení, práce s odbornými zdroji, schopnost prezentace vlastních názorů atd.). Podobně lze i více přihlížet k individuálním schopnostem a potřebám studentů, což na vysoké škole dle této komunikační partnerky příliš nelze – vysoké školy vnímá tato komunikační partnerka jako odlišné, více anonymní, od studentů se očekává jistá autonomie, samostatnost apod.

Pomoc a podpora studentů

Jak již bylo uváděno, komunikační partneri většinou soudí, že se studentům na vysoké škole určité pomoci a podpory dostává, ovšem musí být v tomto ohledu sami iniciativní, musí pomoc a podporu vyhledat, případně se musí jednat o vyučující, kteří takto ke studentům přistupují.

Komunikační partneri, kteří v době výzkumu byli studenti vysoké školy, uváděli příklady, kdy oni sami či jejich kolegové usilovali o pomoc a podporu ze strany např. vyučujícího určitého předmětu, byli však odmítnuti s tím, že jsou na vysoké škole, musí vše potřebné zvládat. Komunikační partner KP1 zmiňoval, že záleží na tom, o jakou pomoc a podporu si studenti říkají, též o jaké studenty se jedná. Tento komunikační partner uváděl, že mnozí studenti bývají arogantní, považují mnohé, co ani není ve studijním řádu, za samozřejmost: *„Pakliže mám studenta, u kterého vnímám, že má o obor zájem, skutečně se studiu věnuje, ale např. se potýká s rodinnými problémy či prostě některé téma mu není příliš blízké, je pro něj uchopitelné, rozhodně takovému studentovi rád pomohu. Odmítám však pomáhat těm, kteří, jak se říká, chtějí, aby jim pečení holubi létali sami do úst. Opravdu studium na vysoké škole vyžaduje od studentů určitou úroveň, již rozvinuté některé schopnosti, dovednosti. Upřímně, též mám omezený prostor pomoci, nemohu se věnovat každému studentovi individuálně. Jestliže však přijde, slušně a včas o pomoc požádá, rozhodně není odmítnut.“*

Komunikační partnerka KP2 zmiňovala, že své studenty připravuje na to, že bude studium na vysoké škole odlišné od studia na škole střední. Studenti se tak učí samostatnosti, jsou vedeni k tomu, aby uměli rozpoznat, že potřebují pomoc, uměli si ji vyhledat. Tato komunikační partnerka zmiňovala různé formy doučování, kterých je v současné době poměrně mnoho. Podobně se studentům dostává i psychosociální pomoci jak na střední

škole, tak i na škole vysoké. Je však nutné, aby si o tuto pomoc požádal student sám, v čemž se tedy tato komunikační partnerka shodovala s názorem KP1.

Někteří komunikační partneři též uváděli, že je důležité správně si zvolit obor, tedy rozhodnout se pro studium, kterému bude dotyčný rozumět, ke kterému bude mít kladný vztah. V opačném případě mají studenti problémy a nemusí být možné jim pomoci. Řešením může být změna oboru.

Změny v koncepci výuky

Všichni komunikační partneři se shodovali v tom, že by se měla výuka na vysoké škole změnit. Studenti navazovali na nedávnou zkušenost s distanční výukou vlivem covid-19. Mnoho látky lze přednášet či podat studentům online, opět tak byly vyzdvihovány moderní komunikační prostředky.

Zároveň však komunikační partneři uváděli, že ne vše lze zvládnout ze skript nebo vedením studenta daným způsobem. Mnohé obory vyžadují praktickou výuku. Komunikační partnerka KP3 uváděla, že považuje za zcela nedostatečné, jak jsou zastoupeny praxe na vysokých školách. Ty bývají často až v posledním ročníku, mnohdy si student nemůže příliš volit, kde bude praxi absolvovat. Praxe si často zajišťují studenti sami, opět bez větší pomoci školy. Studenti by uvítali větší množství praxe, na různých pracovištích, neboť se budou muset rozhodnout, kde budou následně působit, což lze stěží provést, pokud nemá student přesnější představu. Komunikační partnerka KP3 také zmiňovala, že z vlastní zkušenosti, ale též zkušenosti jiných studentů ví, že po skončení studia mívají absolventi obtíže s uplatněním v praxi. Zaměstnavatelé vyžadují praktické zkušenosti, které velká část studentů nemá.

Komunikační partnerka KP3 také kladně hodnotila nedávnou distanční výuku, kdy učitelé začali více využívat moderní komunikační prostředky. Jedná se o značnou úsporu času jak pro studenty, tak i pro vyučující, navíc mnozí studenti z takto koncipované výuky profitují, neboť jsou zvyklí s těmito nástroji pracovat, lépe si organizují své studium.

Komunikační partnerka KP2 by uvítala, pokud by se mohli studenti středních škol seznámit se stylem výuky na vysoké škole již v rámci svého středoškolského vzdělávání: *„I když existují dny otevřených dveří, studenti dnes mají možnost mnohem více získat*

informace o studiu, právě díky internetu, sociálním sítím, chybí mi možnost jakýchsi exkurzí, kdy by studenti zažili např. den na vysoké škole. Možná by je to i více motivovalo pracovat sami na sobě během středoškolského studia.“

Komunikační partner KP5 by na současném stylu výuky na vysoké škole nic neměnil, kromě výše uvedeného, tj. pomoci v rámci adaptace. Studium odpovídá jeho představám. Netuší ještě, jak bude studium probíhat později. Zaslých, že pro některé studenty bývá obtížné napsat absolventskou práci. V tomto ohledu by mohla být pro studenty větší příprava, než kterou představuje např. diplomový seminář, ovšem sám odmítal tuto oblast více posoudit, neboť se nachází teprve v prvním ročníku.

Komunikační partner KP1 zdůrazňoval zlepšení atmosféry na některých školách:

„Studenti jsou často strašeni od začátku studia závěrečnými zkouškami, nutností sepsat bakalářskou, diplomovou práci. Hrozí se vyhazovem, i některé zkoušky jsou pro studenty postrachem. To není motivační, ale domnívám se, že se nejedná o záležitost školy, ale spíše některých vyučujících. Tak, jak by se měli vhodně vybírat studenti, je zapotřebí dobře volit kolegy. A zajímat se o to, jak jsou s vyučujícími studenti spokojeni... je to pak otázka vedení fakulty, jak k této oblasti přistoupí.“

6 DISKUSE

V popsaném výzkumu byla věnována pozornost problematice adaptačního procesu u studentů vysokých škol. První výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, jak by měl podle pedagogů vysokých škol probíhat adaptační proces, aby byli studenti co nejlépe připraveni na zvládnutí studia na vysoké školy.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že by příprava na zvládnutí studia na vysoké škole měla probíhat již v rámci středoškolského vzdělávání. Studenti by se měli učit psát různé odborné práce, provádět různé projekty. Kritizována byla koncepce Testů studijních předpokladů, které dle komunikačního partnera KP5 nejsou vhodné, neboť se zaměřují na znalosti či schopnosti, které nemusí být zcela potřebné pro studium konkrétního oboru.

Zmiňována bylo také posilování odolnosti studentů, a to i z toho důvodu, že následně studenti vstupují do praxe, na kterou nemusí být dostatečně připraveni. Samotné studium bývá pro mnohé studenty velmi náročné. Jestliže nejsou dostatečně odolní vůči zátěži, mohou prožívat své studium jako stresující, řešením může být i ukončení studia.

Studium na vysoké škole je dle komunikačních partnerů stresující pro mnoho studentů, což bylo zjištěno i výzkumem Kostkové, která v rámci svého výzkumného šetření oslovila celkem 8 studentů vysokých škol. Tito komunikační partneři uváděli, že nebyli dostatečně připraveni na to, co studium na vysoké škole představuje. Museli si zvykat na nové prostředí, nové kolegy, nalézt si přátele, porozumět organizaci studia apod. Zároveň bylo ovšem uváděno, že každý student je jiný. Pokud je pro jedince problematické potkávat nové lidi, navazovat mezilidské kontakty, využívat pomoc, stres se může zvyšovat a průběh adaptačního procesu je tak pro dané jedince velmi náročný.⁴⁴ V případě popsaného výzkumu bylo zmiňováno také to, že se studenti liší svojí samostatností. Pokud někdo stále potřebuje „vést za ručičku“, jak uváděla komunikační partnerka KP2, je pro něj adaptační proces problematický, a nemusí být ani zvládnutý.

Komunikační partneři z řad učitelů (docent vysoké školy, profesorka střední školy) uváděli možné nápady, jak lépe koncipovat adaptační proces na vysoké škole. Jednat by se mohlo o provádění různých diagnostických testů, měla by být zjišťována motivace

44 KOSTKOVÁ, I. *Adaptace studentů na prostředí vysoké školy a tvorba nových vztahů*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, 2019, s. 35-39. Vedoucí práce Ingrid ČEJKOVÁ.

ke studiu, studentům by mohla být nabídnuta edukace ve vybraných oblastech (duševní hygiena, kurz na téma zvládnání stresu). Cenný by byl mentor, který by studenty provedl nejnáročnějším obdobím.

Zdůrazňováno bylo také utvoření vhodného vztahu mezi studenty a pedagogy. Vysokoškolský učitel by měl považovat své studenty za partnery. Je zapotřebí jasně určit, co bude od studentů očekáváno, poskytnout pomoc v případě potřeby. Učitelé by měli být schopni být pro studenty oporou, nikoliv pouze známkovat a nemít pochopení pro případné obtíže studentů. Za cenné bylo označeno zjišťování potřeb studentů.

Lze tedy shrnout, že adaptační proces není z hlediska oslovených pedagogů na vysoké škole optimální. Změnit lze jak přípravu na střední škole, tak i proces přijímání studentů, zejména pak první dny, týdny na vysoké škole, ve smyslu nabídku pomoci, průvodcovství, psychické podpory.

Druhá výzkumná otázka zněla: Jak by měl podle studentů vysokých škol probíhat adaptační proces, aby byli studenti co nejlépe připraveni na zvládnutí studia na vysoké školy?

Je možné shrnout, že studenti vyjadřovali obdobné názory, jako tomu bylo v případě oslovených pedagogů. Oslovení studenti mimo jiné také zmiňovali, že se mnohdy cítili být „ztraceni“, a to vlivem mnoha nových zkušeností, informací. Bylo nutné poznat nové lidi, obeznámit se s požadavky kladenými na studenty, kreditním systémem, často navíc studenti zahajují život v novém městě, odtrženi od blízkých. To vše tak vytváří značný stres. Často chybí potřebná pomoc, např. dotaz na to, jak student adaptaci zvládá, zda nepotřebuje pomoc.

Podobně i Váchová ve svém výzkumu dospěla ke zjištění, že se v prvním semestru potýkají studenti s mnoha obtížemi – náročné je samotné zkouškové období, nicméně zmiňovány byly též vztahy, organizace studia, změna v životním stylu (dojíždění, bydlení, finance), mnozí studenti tak pociťovali zklamání ze studia.⁴⁵

Studenti uváděli, že by uvítali kontakt na osobu, která by jim pomohla v případě potřeby (jak se zorientovat v informačním systému, potřebná je i psychická podpora, ve smyslu

45 VÁCHOVÁ, B. *Životní změny po vstupu na vysokou školu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011, s. 67. Vedoucí práce Marek KOLÁŘÍK.

ujištění, že jedinec studium zvládne). Studenti si však jsou schopni často pomoci sami (sdílení poznámek, zápisků, informací, velmi často prostřednictvím sociálních sítí).

Poslední výzkumná otázka zněla: Jak by se měl změnit současný způsob adaptace studentů na zvládnutí studia na vysoké škole?

Vzhledem k tomu, že se oslovení komunikační partneři vyjadřovali k předloženému adaptačnímu modelu, který užívá kanadská jízdní policie, je možné uvést, že změny, které by komunikační partneři uvítali, odrážejí to, co je považováno v tomto modelu za významné: zjišťování kompetencí, potřeb, případná pomoc ve smyslu nabídky dalšího vzdělání, školení (např. jak zvládat stres), v ideálním případě by mělo být více přihlíženo k individualitě každého studenta.

Lze podotknout, že v zaměstnání se pracovník začleňuje do týmu, organizace. Při studiu se jedinec též stává členem určité instituce, ovšem z pohledu oslovených studentů i učitelů tomu tak zcela není: student má podřízenou roli vůči vyučujícím na vysoké škole, pomoci se mu příliš nedostává. Výše uvedené nedostatky by tak měly být dle komunikačních partnerů zohledněny. Adaptační proces dle komunikačních partnerů na vysoké škole není podporován, ve smyslu pomoci studentům zorientovat se v novém prostředí, požadavcích, které jsou na ně kladeny, nedostatečná je v některých ohledech i příprava na studium na vysoké škole. V návaznosti na tato zjištění je tak možné formulovat doporučení pro praxi, a to jak pro vysoké školy, tak i pro studenty vysokých škol.

Doporučení pro vysoké školy:

- v zvážit odlišný způsob přijímání studentů na vysokou školu: Testy studijních předpokladů neodrážejí motivaci ke studiu, odolnost studentů, jejich dosavadní poznatky v daném oboru. Tyto fenomény však mohou způsobovat potíže při adaptačním procesu. Bylo by vhodnější, aby v rámci přijímacího řízení bylo zjišťováno, zda se studenti skutečně hodí pro daný obor: zda vědí, co daný obor obnáší, zda se v něm orientují, zda jsou připraveni na zátěž, kterou studium na vysoké škole přináší. Vhodnější by tak bylo zjišťovat spíše dosavadní znalosti, je možné uvažovat i o testech psychologických (zvládnutí zátěže, hodnoty studentů, specifika osobnosti), což by pochopitelně znamenalo určitou zátěž pro školy, ve výsledku by však mohlo přispívat k tomu, že bude škola disponovat

motivovanými studenty, kteří studium dokončí a budou posléze školu vhodně reprezentovat;

- v podpora studentům: podpora studentům by mohla obsahovat jak mentorství, tak i možnost dostupné online podpory (chat), vytvoření jednoduchého letáku či brožury, která seznámí studenty s tím, co je od nich očekáváno, jak probíhá studium, jaké možnosti pomoci mají. Zajištěna by měla být psychosociální pomoc, např. z kateder psychologie, sociální práce.

Doporučení pro studenty vysokých škol:

- v příprava již na střední škole: studenti by se měli již během středoškolského studia připravovat na vstup na vysokou školu, tj. vzdělávat se v daném oboru, učit se pracovat s odbornými zdroji, zjišťovat si informace o průběhu studia na jednotlivých školách;
- v zvyšování psychické odolnosti: zvyšovat psychickou odolnost lze např. dodržováním duševní hygieny, rozvojem vhodných copingových strategií. Studenti by si měli všimnout toho, jak na ně studium působí, předcházet případným problémům, tedy např. zavčas řešit problémy při studiu na studijním oddělení nebo s konkrétními pedagogy;
- v nepodcenění zátěže související se studiem: není slabostí v případě potřeby vyhledat odbornou pomoc. Lze využít psychologické pomoci, rad jiných studentů z vyšších ročníků. Studenti by si také měli osvojit metody time managementu a měli by též dodržovat zásady duševní hygieny (zdravý životní styl, relaxace apod.).

ZÁVĚR

V bakalářské práci byla věnována pozornost adaptačnímu procesu. Cílem bakalářské práce bylo popsat význam a průběh adaptačního procesu, se zřetelem k jeho průběhu v akademickém prostředí.

V rámci teoretických východisek byly vymezeny hlavní pojmy, pozornost byla věnována průběhu adaptačního procesu jak v pracovním prostředí, tak i v rámci studia vysoké školy. Zmíněny byly možné adaptační obtíže a způsoby vyrovnávání se se zátěží.

Na teoretická východiska bylo navázáno realizací vlastního výzkumného šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaké jsou názory pedagogů a studentů vysokých škol na optimální průběh adaptačního procesu u studentů vysokých škol. Výzkumu se zúčastnilo šest komunikačních partnerů (2 pedagogové a 4 studenti), s nimiž byly vedeny polostrukturované rozhovory. Data byla analyzována s využitím metody vytváření trsů.

Z výzkumu vyplynulo, že adaptační proces na vysokých školách neprobíhá optimálně. Studenti nejsou dostatečně připravováni na studium během docházky na střední školu (psaní odborných textů, vzdělávání v preferovaném oboru), způsob přijímání na vysokou školu byl též hodnocen jako ne zcela optimální. Zjišťována by měla být spíše připravenost na studium, zkoumány by mohly být osobnostní zvláštnosti studentů, které by mohly bránit úspěšnému zvládnutí studia.

V rámci začátků studia na vysoké škole se studentům nedostává potřebné podpory a pomoci. Studenti se často cítí být „ztraceni“, vhodné by byly různé kurzy, workshopy, věnované zvýšení psychické odolnosti, zvládání zátěže, duševní hygieně. Nabízeno by mohlo být určité průvodcovství studiem (brožura, online chat, mentoring).

Nutno podotknout, že výsledky nelze s ohledem na koncepci výzkumu a nízký počet respondentů generalizovat. Přesto se lze domnívat, že práce může být přínosná jak pro studenty vysokých škol, budoucí studenty vysokých škol, ale i pedagogy vysokých škol, neboť poukazuje na některé nedostatky v rámci adaptačního procesu, na které se lze připravit a předejít jim. Lze také uvažovat o zavedení jasně strukturovaného adaptačního procesu, jako je tomu v oblasti pracovní. Inspirovat se lze modely adaptačních procesů, např. modelem kanadské jízdní policie, který byl v práci též představen.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

BAŠTECKÁ, B. a kol. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0708-X.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: MVŠO, 2016. ISBN 978-80-7455-052-2.

CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4033-1.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

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

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 4., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

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

KOSTKOVÁ, I. *Adaptace studentů na prostředí vysoké školy a tvorba nových vztahů*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, 2019. Vedoucí práce Ingrid ČEJKOVÁ.

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

LANDOVÁ, I. Vybrané personální procesy. *Veřejná správa*, 2019, č. 18, s. 15-17. ISSN 1213-6581.

- LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PRAŠKO, J. *Poruchy osobnosti*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-737-X.
- NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-246-3006-6.
- SLAVÍK, M. a kol. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4054-6.
- ŠEDIVÝ, M. a O. MENDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VÁCHOVÁ, B. *Životní změny po vstupu na vysokou školu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. Vedoucí práce Marek KOLAŘÍK.
- VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, A. a R. HONZÁK. Stres, eustres a distres. *Interní medicína pro praxi*. 2008, roč. 10, č. 4, 188-192. ISSN 1212-7299.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.

WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BARROWS, C. W., BOSSELMAN, R. H. *Hospitality Management Education*. Binghamton: Haworth Press, 1999. ISBN 0-7890-0441-0.

KHANKA, S. S. *Organisational Behaviour*. Ram Nagar: Rajendra Ravindra Printers, 2013. ISBN 81-219-2014-0.

MAGER, R. F. *Developing Vocational Instruction*. Belmont, Calif: Fearon, 1967. ISBN 978-0-2734-0368-5.

MEYERS, K. K. and J. G. OETZEL. Exploring the Dimensions of Organizational Assimilation: Creating and Validating a Measure. In CRESWELL, J. W. and V. L. PLANO CLARK (Eds.). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2011, pp. 335-354. ISBN 978-1-4129-7517-9.

NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. Adaptation of Employees in the Organisation and its Importance in Terms of Human Resource Management. *Management and Economics*, 2014, Vol. 73, issue 1, pp. 114-119. ISSN 1212-3609.

POPKOVA, E. G. *Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives* Cham: Springer, 2019. ISBN 978-3-030-15159-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

ULIČNÁ, Š. *Adaptační plán pro nového obchodníka*. [online] 2013 [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/wp-content/uploads/Clanek-Adaptacni-plan-pro-noveho-obchodnika.pdf>

VALÁŠKOVÁ, T. *Jak omezit fluktuaci správným nábořem*. [online] 2018 [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/wp-content/uploads/sites/3/2018/08/Jak-omezit-fluktuaci-spravnym-naborem.pdf>

SEZNAM ZKRATEK

IQ	Intelligenční kvocient
KP	Komunikační partner
USA	Spojené státy americké
VO	Výzkumná otázka

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces adaptace u kanadské jízdni policie	12
Obrázek 2	Stres a jeho zvládání	28

Seznam tabulek

Tabulka 1	Charakteristika výzkumného souboru	34
-----------	------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Schéma rozhovoru	I
------------------------------------	---

Příloha A – Schéma rozhovoru

- 1. Když se řekne adaptace v souvislosti s vysokoškolským studiem, co se Vám vybaví?*
- 2. Jak by podle Vás měla probíhat optimální adaptace na studium na vysoké škole? (jakou pomoc by měli mít studenti možnost využít, jak je možné připravit se na zátěž danou studiem vysoké školy, a to např. na střední škole, kdo by měl pomoc poskytovat apod.)*
- 3. Co podle Vás pomáhá zvládat zátěž v souvislosti se studiem vysoké školy? (osoby, projekty, prostředky, jakými jsou moderní technologie apod.)*
- 4. Jaká je Vaše osobní zkušenost s adaptačním procesem v souvislosti se studiem vysoké školy? Jaké problematické oblasti v tomto ohledu spatřujete?*
- 5. Proč myslíte, že mnoho studentů nedokončí studia? Jak toto vnímáte ve spojitosti s adaptačním procesem?*

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Dinič

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Prezenční

Název práce: Pracovní adaptace zaměstnance do pracovního procesu

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh:⁴⁶ 43

Celkový počet stran příloh:⁴⁷ 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 29

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Dr. Jindřich Nový, Ph.D.

⁴⁶ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

⁴⁷ zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh