

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**ADAPTACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI XY**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

**Autor:** Bc. Renáta Korhoňová

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Tomáš Bubík, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Adaptace pracovníků v organizaci XY vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 29. 3. 2023

Podpis .....

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Mgr. Tomáši Bubíkovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování této práce poskytoval. Poděkování také patří mé rodině za trpělivost a podporu během studia.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Renáta Korhoňová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	andragogika
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. Mgr. Tomáš Bubík, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Adaptace pracovníků v organizaci XY
<b>Anotace práce:</b>	<p>Cílem práce je analýza procesu adaptace nových pracovníků v konkrétní organizaci XY. V úvodní části je představena úloha adaptace u nových pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů, jsou zde popsány cíle, kterých by mělo být v rámci adaptačního procesu dosaženo a faktory, které adaptaci nejvíce ovlivňují. Dále je adaptační proces popsán z pohledu jeho nastavení a náležitostí, včetně hodnocení. Záměrem adaptace je dosáhnout žádoucích výsledků, které vychází ze čtyř cílů podle Armstronga.</p> <p>V následující části je představena organizace XY, ve které byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Z výsledků výzkumu vyplývá, že jsou noví pracovníci s adaptačním procesem v organizaci XY spokojeni. Výzkum také odhalil, jak moc je pro nové pracovníky důležitá sociální adaptace. V rámci dotazníkového šetření bylo odpovězeno na výzkumnou otázku: "Jaké faktory považují noví pracovníci za nejdůležitější pro úspěšnou adaptaci?" Závěry výzkumu budou sloužit k zefektivnění procesu adaptace v organizaci XY. Přínos práce je v předložení praktických návrhů pro zkvalitnění adaptačního procesu v organizaci.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Adaptace, proces, pracovník, spokojenost, stabilita, fluktuace.

<b>Title of Thesis:</b>	Adaptation of workers in the organization XY
<b>Annotation:</b>	<p>The aim of the thesis is to analyse the process of adaptation of new employees in a specific organization XY. The introductory part presents the role of adaptation of new employees as a part of human resources management and describes the goals that should be achieved within the adaptation process and the factors that most influence the adaptation. In addition, the adaptation process is also described in terms of its setting and requirements, including evaluation. The objective of the adaptation process is to achieve the desired results, which are based on four Armstrong's goals.</p> <p>The following section presents the organization XY, in which quantitative research was conducted in the form of a questionnaire survey. The results of the research show that new employees are satisfied with the adaptation process in the organization XY. The research also revealed how important social adaptation is for new employees. The questionnaire survey answered the following research question: "What factors do new employees consider most important for successful adaptation?" The research findings will serve to make the adaptation process in the organization XY more efficient. The contribution of the thesis is in the presentation of practical proposals for improving the quality of the adaptation process in the organization.</p>
<b>Keywords:</b>	Adaptation, process, employees, satisfaction, stability, fluctuation.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Autorský dotazník, Kódovací tabulky k otevřeným otázkám
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	55
<b>Rozsah práce:</b>	114 s. (166 505 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	8
1. Adaptace jako součást řízení lidských zdrojů .....	10
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	10
1.2 Adaptace .....	12
1.3 Řízená adaptace .....	16
2 Cíle adaptace a její druhy .....	19
2.1 Cíle adaptace .....	19
2.2 Pracovní adaptace .....	21
2.3 Sociální adaptace .....	22
2.4 Formální a neformální adaptace.....	25
3 Faktory ovlivňující adaptaci .....	26
3.1 Vedoucí pracovník .....	27
3.2 Personální útvar.....	29
3.3 Školitel.....	31
3.4 Spolupracovníci .....	31
3.5 Organizační kultura .....	33
3.6 Způsob předávání informací novým pracovníkům .....	35
3.7 Pracovní činnost .....	38
4 Adaptační proces.....	40
4.1 Počátek adaptačního procesu .....	41
4.2 Adaptační plán.....	43
4.3 Ukončení adaptačního procesu .....	45
4.4 Rizika adaptačního procesu.....	46
5 Hodnocení adaptačního procesu.....	47
5.1 Aktéři hodnocení adaptačního procesu .....	47
5.2 Hodnocení v průběhu adaptačního procesu.....	48
5.3 Hodnocení po ukončení adaptačního procesu.....	49
6 Výsledek adaptace.....	52
6.1 Překonání nejistoty.....	53
6.2 Spokojenost .....	53
6.3 Stabilizace .....	55
6.4 Fluktuace .....	59

7	Představení organizace XY .....	60
8	Výzkumné šetření .....	68
8.1	Konstrukce dotazníku .....	69
8.2	Operacionalizace .....	70
8.3	Předvýzkum a sběr dat .....	72
8.4	Analýza výsledků .....	73
9	Doporučení a diskuze.....	95
	Závěr .....	100
	Seznam literatury a zdrojů.....	103
	Seznam zkratk .....	107
	Seznam tabulek .....	107
	Seznam schémat .....	107
	Seznam grafů .....	107
	Seznam příloh.....	108

## Úvod

Přijetí nového pracovníka a jeho začlenění do chodu organizace je výrazně aktuální téma, které dost zásadně nabývá na významu zvláště nyní, kdy se organizace potýkají s nedostatkem personálu. Pro organizaci je stěžejní získat dostatek kvalitních pracovníků, prostřednictvím kterých bude naplňovat své cíle a zajišťovat svou stabilitu. Nástup nového pracovníka do organizace je významná událost nejen pro něho, ale i pro samotnou organizaci. Přijetím do organizace začíná dlouhá cesta seznamování, poznávání a přizpůsobování, tedy vytváření vztahu pracovníka k organizaci. Ten se musí adaptovat na nové prostředí, novou práci a spolupracovníky.

Předmětem této práce je proces adaptace nového pracovníka. Ten v řízení lidských zdrojů zaujímá velmi důležitou roli. Pokud se podaří najít schopného kvalifikovaného jedince, nastává zásadní úkol v organizaci ho udržet. Nový pracovník nastupuje s určitou představou a očekáváním, organizace má taktéž představu o vhodnosti výběru uchazeče na volnou pozici. Žádoucí je, aby představy aktérů byly shodné a tím došlo k naplnění očekávání na obou stranách. Pokud organizace vybrala vhodného kandidáta a je správně nastaven adaptační proces, nový pracovník by měl být v adaptaci úspěšný. Opak v obou hlediscích může zapříčinit odchod pracovníků z organizace už ve zkušební době. V odborné literatuře se zkušební doba uvádí jako kritická pro setrvání pracovníků v organizaci. Překonat toto náročné období pomáhá proces adaptace.

Úspěšnost nebo neúspěšnost adaptace ovlivňuje mnoho faktorů. V odborné literatuře se nejčastěji hovoří především o úloze vedoucího pracovníka, o roli personálního útvaru, o spolupracovnících, o organizační kultuře, o způsobu předávání informací a pracovní činnosti (ve smyslu, zda splňuje pracovníkovo očekávání). Výsledkem úspěšného procesu adaptace by měla být spokojenost pracovníků, jejich stabilita a tedy nízká míra fluktuace.



V této práci nejvíce vycházím z poznatků Urbana a Armstronga, kteří zastávají názor, že špatně nastavený adaptační proces se projevuje ve zvýšené míře odchodů pracovníků z organizace.

Cílem této práce je analýza procesu adaptace nových pracovníků v konkrétní organizaci XY. Jedná se o zdravotnické zařízení, které je z důvodu anonymizace nazýváno jako organizace XY. V této organizaci, kde pracuji na personálním oddělení, byl proveden kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření. Výzkum měl odhalit, zda novým pracovníkům vyhovuje nastavený adaptační proces, kde jsou jeho silné stránky a kde slabé stránky a kde by podle dotazovaných mohlo dojít k vylepšení. Motivem k tomuto výzkumu byl zvýšený počet odchodů pracovníků v rámci zkušební doby.

V úvodní – teoretické části práce je definována adaptace jako součást procesu řízení lidských zdrojů, následně jsou popsány cíle adaptace a její druhy. V další části jsou uvedeny faktory, které nejvíce adaptaci ovlivňují. Následující kapitola popisuje adaptační proces, jeho počátek a ukončení, tvorbu adaptačního plánu. Jsou zde také uvedena možná rizika. S ukončením adaptačního procesu se pojí jeho hodnocení, což je název další kapitoly. Poslední část se zabývá výsledkem adaptačního procesu – dosažením čtyř cílů podle Armstronga: překonání nejistoty, spokojenost, stabilizace a fluktuace. Následuje představení a popis konkrétní organizace, kde proběhlo výzkumné šetření. Závěrečná část této práce je věnována kvantitativnímu výzkumu, ten byl v organizaci XY proveden formou dotazníkového šetření. V rámci výzkumu bylo zodpovězeno na výzkumnou otázku: „Jaké faktory považují noví pracovníci za nejdůležitější pro úspěšnou adaptaci?“

Výzkumem v organizaci XY bych ráda přispěla ke zlepšení procesu adaptace nových pracovníků v této konkrétní organizaci a tedy celkově ke stabilizaci personálu. Po vyhodnocení dotazníků je navrženo doporučení pro

zlepšení procesu adaptace v této organizaci a tím k vyšší stabilizaci nových pracovníků.

## 1. Adaptace jako součást řízení lidských zdrojů

### 1.1 Řízení lidských zdrojů

V souvislosti s organizací a jejich pracovníci se hovoří o lidských zdrojích a jejich řízení. Tyto pojmy se začaly používat na počátku 80. let 20. století (Vojtovič, 2011, s. 152). V odborné literatuře lze najít mnoho definic řízení lidských zdrojů. Například podle Mužíka a Krpálka se jedná o „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů... Cílem řízení lidských zdrojů v podniku je zabezpečit optimální pracovní výkon zaměstnanců...Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je realizovat potenciál zaměstnanců“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 123-124). Tito autoři tvrdí, že všechny postupy řízení lidských zdrojů musí být koordinovány s ostatními postupy v organizaci. Řízení lidských zdrojů považují za specializovanou činnost, kterou provádí personální útvar a kde linioví manažeři vykonávají základní roli (Mužík, Krpálek, 2017, s. 127).

Řízení lidských zdrojů je tedy součástí každé organizace, tento proces se týká pracovníků organizace po celou dobu jejich působení v organizaci. Procesy řízení lidských zdrojů se vztahují k dosažení cílů organizace. Podle Koubka lidské zdroje slouží k zajištění úkolu, aby organizace byla výkonná a tento výkon se stále zlepšoval. K zabezpečení tohoto úkolu musí organizace využívat všechny zdroje, kterými disponuje, tedy materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Protože lidské zdroje rozhodují o využívání finančních a materiálních zdrojů, zprostředkovaně řízení lidských zdrojů rozhoduje o efektivním využití ostatních zdrojů organizace (Koubek, 2010, s. 16).

Řízení lidských zdrojů usiluje o dosažení cílů organizace a zajištění prosperity a výkonnosti, ale také o dosažení konkurenční výhody, jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 41): „Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody“. Pracovníci jsou důležitým faktorem pro organizaci, proto musí směřovat investice i do pracovníků. Konkrétně do jejich vzdělání a rozvoje jejich schopností (Vojtovič, 2011, s. 154).

Šikýř definuje jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které umožňují organizaci získávat, využívat a rozvíjet potřebný počet schopných a motivovaných pracovníků, pomocí těchto lidí dosahuje organizace strategických cílů. Jsou to především linioví manažeři, kteří v organizaci zajišťují řízení lidských zdrojů. Ve větších organizacích mají manažeři podporu u specializovaných personalistů (Šikýř, 2014, s. 22 – 23).

V oblasti řízení lidských zdrojů je tedy zásadní role manažerů a personalistů. Bedrnová, Nový a kol. rozlišují dvě oblasti personálního managementu, které se vzájemně ovlivňují. První oblastí je vytváření podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Sem patří zabezpečení všech personálních a sociálních procesů (věcné, právní, organizační, ekonomické, metodické). Do druhé oblasti spadá vlastní vedení lidí, kam patří bezprostřední ovlivňování postojů, sociálních norem, hodnot, vzorů jednání a také jednání pracovníků. Přičemž rozhodující roli ve vedení lidí mají manažeři na všech úrovních řízení v rámci hierarchie organizace (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 504).

Je zřejmé, že základním a širokým cílem činnosti personálního managementu je zajistit organizaci co nejvyšší pracovníky za co nejkratší dobu, kteří v organizaci zůstanou a budou se podílet na dosažení jejích cílů. Podstatou činnosti personálního managementu tedy bude v první řadě najít ty, kteří jsou pro organizaci nejvhodnější a současně vyloučit ty uchazeče nebo pracovníky na trhu práce, kteří pro organizaci vhodní nejsou.

Mezi rozhodující procesy personálního managementu podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 509, 512) patří:

- Vyhledávání pracovníků
- Nábor
- Přijímání pracovníků do organizace
- Rozmísťování
- Pracovní a sociální adaptace
- Výchova a vzdělávání
- Motivace a stimulace
- Hodnocení pracovníků
- Profesní kariéra
- Uvolňování pracovníků.

Se všemi předchozími tezemi lze souhlasit, ale neměla by vymizet jedna důležitá skutečnost, že pod poněkud neosobním termínem lidský zdroj se skrývá člověk, komplexní lidská bytost, neopakovatelná svou dosavadní zkušeností a zaměřením a jako s takovou je s ní potřeba jednat. Správně nastavený adaptační proces tedy musí umět najít soulad mezi individualitou pracovníka a jednotností adaptačního procesu na práci podobného charakteru. Ten absolvuje každý, kdo do organizace nově nastoupí. Adaptace probíhá i při změně zařazení stávajícího pracovníka na novou pozici, při změně charakteru práce, po dlouhodobém návratu do pracovního procesu (například po dlouhodobé nemoci nebo po rodičovské dovolené). Tato práce se zabývá pouze adaptací nových pracovníků.

## 1.2 Adaptace

Adaptace nových pracovníků patří mezi důležité procesy, které jsou součástí řízení lidí v organizaci. Adaptační proces směřuje k naplnění cílů

organizace. Navazuje na výběrový proces a vyústuje v osobní rozvoj pracovníků. Adaptační proces je nezbytný hlavně pro nového pracovníka, který se má v co nejkratší době začlenit do pracovního kolektivu a vykonávat pracovní činnosti dle požadavků organizace.

V adaptaci jde v podstatě o přeměnu pracovních schopností nového pracovníka na požadavky pracovního místa, na které se pracovník přijímá. Součástí adaptace je i získávání odborných informací o pracovních postupech, specifik techniky a odlišností technologie. Adaptace je z tohoto důvodu zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Kocianová, 2010, s. 133). Míra kompatibility dosavadních schopností pracovníka s požadavky kladenými na pracovní místo pak určuje náročnost a délku adaptačního procesu.

Mužík a Krpálek se zmiňují o spontánní adaptaci a o řízené a organizované adaptaci. Spontánní adaptace spočívá v tom, že si nový pracovník musí sám opatřit informace a vypořádat se s novým prostředím. Výhodou této adaptace je, že si tímto může vytvořit silnější vztah ke svému působení v organizaci. Nevýhodou je riziko jeho odchodu ve zkušební době. To může nastat hlavně z důvodu, že pracovník necítí žádnou podporu ze strany organizace. Řízenou a organizovanou adaptaci jako alternativu ke spontánní adaptaci řídí a realizuje personální útvar ve spolupráci s nadřízeným pracovníka a školitelem (Mužík & Krpálek, 2017, s. 138).

Podobně hovoří i Koubek: proces orientace se uskutečňuje po oficiální neboli formální linii, kdy se jedná o plánovaný proces zajišťovaný personálním útvarem a nadřízeným nového pracovníka, ale orientace probíhá také neformálním způsobem, kdy se jedná o spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky nebo se jedná o interakci nového pracovníka se spolupracovníky (Koubek, 2010, s. 192). Neformální způsob orientace má velký význam pro pracovníka hlavně z hlediska jeho zařazení do nového kolektivu. Často se stává, že je tento neformální proces pro adaptaci

pracovníka významnější a efektivnější. Je zřejmé, že má-li být neformální adaptační proces přínosný, nikdy nesmí být v rozporu s procesem formálním, pokud je formální dobře nastaven. Správně vedený adaptační proces tedy musí mít správně nastavenou formální stránku věci, která současně ponechává prostor pro neformální adaptaci – a ta s ním není v rozporu.

Urban (2013, s. 53 - 54) tvrdí, že je adaptace nových pracovníků často podceňovaná oblast řízení, ale její průběh a výsledky jsou důležité. Také dává do souvislosti neúspěšnou adaptaci a odchod pracovníka z organizace. Podle něj u špatné adaptace hrozí, že nový pracovník organizaci v krátké době opustí, s čímž souvisí zvýšené náklady. Adaptace souvisí se stabilizací pracovníků. Pro organizaci je nezbytné udržet si kvalitní pracovníky, pomocí kterých bude organizace dosahovat svých cílů. Adaptace je zajištěna vedoucím pracovníkem. Úvodní část adaptace má většinou na starosti personální oddělení. Poznatky Urbana jsou výchozí pro výzkumné šetření provedené v organizaci XY. Vycházím z teze, že pokud je adaptační proces špatně nastaven, pracovníci z organizace odchází.

Důležitou roli v procesu adaptace tedy hrají vedoucí pracovníci a personální útvar, kteří se podílejí na realizaci tohoto procesu. Další důležitou oblast související s personálním managementem vyzdvihují Bedrnová, Nový a kol., kteří tvrdí, že „organizační kultura určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu“. Současně určuje kritéria a způsoby, jakým lidé jednají a vedou ostatní. Jednotlivé procesy (personální i sociální) se tedy mohou uskutečňovat jen do té míry, do jaké jsou v souladu s principy dané organizační kultury (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 511). Organizační kultura, tedy zejména způsoby jednání, ovlivňují všechny procesy řízení lidských zdrojů. Zejména ovlivňuje přijímání nových pracovníků, jejich adaptaci, hodnocení, kariéru a uvolňování pracovníků. Organizační kultura je tedy významným faktorem ovlivňujícím adaptační proces.

Někteří autoři nazývají proces, který nastává po přijetí pracovníka do organizace jinak než adaptace. Například Koubek zmiňuje „orientaci“ jako proces, kdy se nový pracovník seznamuje s organizací, s úkoly, technologií, stylem práce, specifickými předpisy v organizaci a podmínkami, za kterých bude pracovník vykonávat práci. „Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně“ (Koubek, 2010, s. 192).

Začleňování nových pracovníků do organizace označuje Armstrong jako „uvádění lidí do organizace“, kdy je záměrem vytvoření pozitivního vztahu k organizaci a snížení pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka z organizace (Armstrong, 2015, s. 310). Armstrong dává do souvislosti začleňování nového pracovníka do organizace a jeho možný odchod. Při zahájení a průběhu začleňování pracovníka do organizace je nutné nastavit tento proces tak, aby nový pracovník z organizace neodešel. Faktory ovlivňující adaptaci, které mohou mít vliv na odchod pracovníků z organizace, jsou popsány v kapitole 3.

Rymeš hovoří o adaptaci jako o procesu zařazování nového pracovníka na pracoviště. Nepoužívá pojem řízení lidských zdrojů, v době publikování tento pojem teprve vznikal, nicméně procesy, které popisuje, jsou platné i pro dnešní práci s lidmi. Adaptaci definuje jako „osvojování potřebných dovedností, získávání zkušeností, orientace na pracovišti a vpravení se do společenských vztahů“. Podle Rymeše je nový pracovník určitým způsobem připraven na výkon profese, má nějakou míru pracovních zkušeností a dovedností, do nové organizace vstupuje s určitým očekáváním a nějakým

způsobem je ovlivněn působením předchozích sociálního prostředí. Toto se musí sladit s podmínkami vykonávané práce v nové organizaci a s formami mezilidských vztahů. V procesu adaptace je důležitá činnost vedoucích pracovníků a pracovníků personálního útvaru (Rymeš, 1985, s. 33). Tuto definici adaptace lze považovat za nejužitečnější.

V zahraniční literatuře je proces adaptace nazýván pojmem „onboarding“ tedy něco jako „nalodění se na palubu“ Kumar (2016) vymezuje onboarding jako proces, při kterém má vzniknout fungující dlouhodobý vztah mezi novým pracovníkem a organizací. Proces se má skládat ze vzájemně souvisejících a navazujících kroků, aby byl úspěšný. Dessler používá pojem „Employee orientation“ jako orientaci pracovníka. Podle něj se nový pracovník orientuje v prostředí organizace a v informacích, které získává od všech pracovníků organizace. Zmiňuje se také o socializaci jako o procesu, kdy dochází k přijetí hodnot, standardů, norem chování, které organizace očekává od svých členů. Dessler upozorňuje na tzv. „Reality shock“, který popisuje jako šok z reality. Ten nastává, pokud je očekávání pracovníka odlišné od reality (Dessler, 1997, s. 247).

V této práci je dále v textu použito pouze slovo adaptace.

### 1.3 Řízená adaptace

Procesy v rámci řízení lidských zdrojů, tedy i adaptace, jsou formalizované. Je vypracován systém, který mají všichni aktéři dodržovat a řídit se jím. V tomto mají významnou roli manažeři, kteří jsou osobně zainteresováni na zdárné adaptaci, kdy ideálně za co nejmenších nákladů získávají kvalitní pracovníky. Adaptační proces by měl být tedy natolik kvalitní, aby co nejrychleji vychoval dobrého pracovníka ke spokojenosti jak organizace, tak i jeho samotného.



Úkolem manažerů je tedy získat a udržet v organizaci pracovníky, kteří jsou při plnění pracovních povinností samostatní, výkonní a angažovaní. Pracovníky je tedy nutné v pracovním procesu řídit, přičemž nejnáročnější období jak pro ně, tak i pro manažery, je období adaptace. Zásadní krok je tedy důkladné naplánování celého procesu, na čemž se zásadním způsobem podílí manažeři. Výsledek adaptace má totiž závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v organizaci, což je žádoucí stav a jeden z cílů organizace. Roli manažerů a potřebu jejich řízení adaptačního procesu potvrzuje nezávisle na sobě více autorů. Například Bedrnová, Nový a kol. kladou velký důraz na vytvoření komplexního systému řízení adaptačních procesů v organizaci. Tvrdí, že „procesy pracovní a sociální adaptace a míra jejich úspěšnosti mají značný význam pro formování vztahu pracovníků k vykonávané práci, pracovní skupině a organizaci jako celku a bezprostředně se pomítají i do výsledků práce a výkonnosti pracovníků“ (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 526).

Řízenou adaptaci jako „systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace“ definuje Dvořáková, která současně tvrdí, že účelem řízené adaptace je:

- „Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců
- Snížit ztráty na produktivitě
- Zvýšit pracovní spokojenost“ (Dvořáková, 2012, s. 162).

Všichni docházejí k závěru, že pracovní i sociální adaptace má velký vliv na stabilizaci pracovníků v organizaci, ovlivňuje jejich výkonnost a spokojenost s vykonávanou prací, je proto nutné tento proces usměrňovat a řídit. Proto se v této souvislosti hovoří o řízení adaptačního procesu.

Oblasti, ve kterých probíhá řízená adaptace nových pracovníků, jsou stratifikovány do tří úrovní, kdy nadřízená, ale také nejvíce obecná část

procesu je určena vlastní strategií organizace. Tato úroveň je pak dále rozpracována na konkrétní pracoviště organizace, je upřesněna a případně zúžena podle obsahu činnosti pracoviště. Poslední, nejnižší, ale velmi konkrétní úrovní adaptace je adaptace na vlastní pracovní pozici. Nezbytnou podmínkou je, aby úrovně nižší byly vždy ve shodě s úrovněmi vyššími, jinak systém nemůže být funkční. Platí, že na vyšší úrovni je formálnější a směrem dolů narůstá význam neformálních adaptačních procesů. Popsané rozvrstvení postihl například Koubek (2010, s. 193 -194), který rozlišil adaptaci celoorganizační, útvarovou a adaptaci na konkrétní pracovní pozici. Podobně úrovně popisuje i Dvořáková (2012, s. 162-163), konkrétně hovoří o úrovni rámcové a specifické. Všechny se pak stávají součástí adaptačního plánu, jak bude rozvedeno dále.

V souvislosti s řízenou adaptací je spjat pojem adaptační program, který formalizuje adaptační proces a zahrnuje rámcovou adaptaci, která je určena pro všechny pracovníky a specifickou adaptaci podle skupin pracovníků (Dvořáková, 2012, s. 162-163). Podobně hovoří i Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 523), kteří adaptační program označují jako metodický návod pro zpracování adaptačních plánů pro konkrétní pracovníky. Část programu je tedy společná pro všechny pracovníky a je součástí adaptačního plánu, další část je odlišná podle různých specifik. Těmi mohou být specifické profese (různé odbornosti) nebo specifika pracovišť.

Proces adaptace je řízený proces, který je formálně nastaven. Pokud tomuto procesu není věnována dostatečná pozornost ze strany vedení organizace, je jeho průběh nahodilý a výsledky adaptace jsou často nežádoucí. Kvalitně zpracovaný adaptační program vypovídá o profesionalitě organizace, o její snaze ulehčit novým pracovníkům jejich působení v organizaci, překonat počáteční stres a v co nejkratší době začlenit pracovníka do pracovních rolí a sociálních vztahů v organizaci.

## 2 Cíle adaptace a její druhy

### 2.1 Cíle adaptace

Cílem adaptace je seznámení pracovníků s pracovní činností, pomoc při sociálním začleňování pracovníků a utváření jejich pocitu sounáležitosti s organizací (Palán, 2002, s. 8). Z širšího hlediska je žádoucí, aby cílem adaptace bylo, aby si pracovník osvojil nebo zdokonalil požadovanou dovednost v co nejkratším čase a stal se platným a spolehlivým členem pracovního týmu s vysokou mírou loajality vůči organizaci.

Na proces adaptace lze tedy nahlížet nejen z pohledu pracovníka, ale i z pohledu organizace. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 527) patří mezi hlavní cíle adaptace:

#### a) z pohledu pracovníka

- Co nejlepší a co nejrychlejší zvládnutí pracovních požadavků
- Získání perspektivy dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- Začlenění do struktury mezilidských vztahů organizace

#### b) z hlediska organizace

- Snižování nákladů (toho lze například dosáhnout únosným zkrácením doby adaptačního procesu)
- Zvyšování efektivity práce (osvojením nebo zdokonalením potřebných dovedností)
- Stabilita pracovních skupin (sociální začlenění, eliminace odchodů pracovníků z organizace).

Kocianová (2010, s. 131) rozšiřuje cíle adaptace pracovníků o další aspekty, jako je zmírnění stresu nových pracovníků z neznámého prostředí a snížení zátěže pracovního týmu daného přítomností nového kolegy. O stresu se zmiňuje i Koubek (2010, s. 192), který za hlavní smysl orientace považuje co

nejrychlejší a bez stresů zařazení nového pracovníka do pracovního kolektivu, adaptace na styl práce, osvojení znalostí a dovedností specifických v organizaci a ztotožnění se s cíli organizace.

Cílem adaptace je mimo jiné spokojenost pracovníků, a to ve všech oblastech. Nový pracovník by měl být spokojen s pracovní činností, začleněn do sociálních vztahů v organizaci a měla by mu vyhovovat organizační kultura, mělo by dojít k identifikaci s organizací. Případným problémům lze částečně předejít. Vedoucí pracovníci by již při výběru pracovníka měli zohlednit jeho vhodnost na pracovní pozici. Podle Mužíka a Krpálka (2017, s. 137-138) předpoklady pracovníků začlenit se do týmové práce, do organizační kultury, adaptovat se na ni, schopnost přispět k dobrým vztahům mezi pracovníky, se zkoumají již v rámci procesu získávání, přijímání a výběru pracovníků.

Organizaci stojí výběr pracovníka velké úsilí a finanční náklady. V zájmu organizace je, aby byl adaptační proces úspěšný. V této souvislosti stanovil Armstrong čtyři cíle adaptace:

1. Překonání počáteční fáze nejistoty
  2. Vytvoření pozitivního vztahu k organizaci z důvodu stabilizace
  3. Zajištění stavu, kdy pracovník bude dosahovat požadovaného výkonu
  4. Snížení pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka z organizace
- (Armstrong, 2015, s. 310).

I Pilařová dává do souvislostí cíle adaptace a stabilizaci: cílem adaptace je „rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace“ (Pilařová, 2016, s. 70 – 71). V souvislosti s cíli adaptace se autoři shodují v pojmech, jako je začlenění, přizpůsobení, zařazení pracovníka do chodu organizace a sociální skupiny, stabilizace.

Adaptace tedy probíhá ve dvou základních rovinách, lze ji rozlišit na pracovní adaptaci a sociální adaptaci. Vlastní adaptaci je třeba posuzovat, jak z hlediska organizace, tak z hlediska pracovníka. Empirická část této práce vychází z cílů adaptace podle Armstronga. Tyto cíle byly použity pro výsledné hodnocení nastavení adaptačního procesu v organizaci.

## 2.2 Pracovní adaptace

„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku“ (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 519). Průběžná pracovní adaptace je na rozdíl od celkové adaptace obecně snazší, pokud ovšem není spojena se zásadní změnou, jako je například zavedení elektronizace administrativy, automatizace výroby či robotizace a podobně.

Rymeš popisuje pracovní adaptaci jako proces, kdy se nový pracovník orientuje v bezprostředním i širším prostředí, osvojuje si pracovní podmínky a specifika práce. Podstatou pracovní adaptace je příprava pracovníka, kdy jsou dané požadované znalosti a dovednosti, ale také žádoucí vlastnosti osobnosti pracovníka (Rymeš, 1985, s. 34). Pracovní adaptaci označují Nový, Surynek a kol. (2006, s. 154) za proces „v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení, jednak procesem, který zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn“. Podobně pracovní adaptaci definuje Štikar a kol., a to jako proces průběžné konfrontace mezi specifickými požadavky na odbornou přípravu na konkrétní pracovní zařazení

a existujícími předpoklady pracovníka, tedy mírou jeho kapacity. Jedná se o kontinuální proces začínající vstupem do zaměstnání a trvající až do ukončení pracovní kariéry (Štikar & kol., 2003, s. 90). Jako hlavní úlohu pracovní adaptace uvádí Pilařová (2016, s. 71) zaškolení nového pracovníka pro řádné vykonávání přidělených úkolů. Zaškolení probíhá v průběhu pracovní činnosti formou vysvětlování a ukázky, jak se má práce vykonávat, posléze pracovník vykonává činnost sám pod dohledem zkušeného spolupracovníka.

V ideálním případě je na volnou pozici vybrán člověk, který je ihned schopen vykonávat požadovanou práci, aniž by musel být hlouběji zaškolen. Většinou jde však o pracovníky, kde jejich úroveň znalostí a schopností bude vyžadovat osvojení nových postupů, dovedností a specifik dané pozice.

### 2.3 Sociální adaptace

Řada náročných situací související se zaměstnáním, jako je nástup nového pracovníka do organizace, patří mezi velmi stresující události. Problémy v sociálních vztazích, neshody, konflikty mezi lidmi jsou častými zdroji problémů kladoucí zvýšené nároky na adaptační proces (Paulík, 2010, s. 36). Řízená adaptace má zajistit bezproblémový průběh celého procesu, jako je seznámení s pracovním prostředím, činnostmi, ale zahrnuje i adaptaci sociální – začlenění nového pracovníka do sociální skupiny. Sociální adaptace je součástí procesu socializace.

Sociální adaptaci v pracovním prostředí definuje Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 519) jako: „proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace“. Pilařová (2016, s. 71) doplňuje popis sociální adaptace o seznámení nového pracovníka s neformálními pravidly soužití v organizaci.

Jako příklad uvádí seznámení se systémem organizace v kuchyňce, půjčování věcí, společné akce.

Někteří autoři dávají do souvislosti sociální adaptaci a adaptaci na organizační kulturu. Například dle Reichela (2008, s. 159) sociální adaptace znamená začleňování jedince do jednotlivých sociálních skupin a do společnosti jako celku. Jedinec si osvojuje hodnoty a normy společnosti, zvyky, způsoby chování, tedy organizační kulturu. Z tohoto vyplývá, jak úzce souvisí sociální adaptace s adaptací na kulturu organizace. Jedinec se neustále nachází v nových situacích, setkává se s novými lidmi, sociálními skupinami, kterým chce porozumět, často chce přijmout jejich hodnoty a normy a stát se jejich členy. Dá se říct, že se jedná o proces celoživotní.

Také Štikar a kol. přicházejí s rozlišením sociální adaptace na adaptaci na organizační kulturu a navíc na adaptaci na pracovní tým, do kterého je nový pracovník zařazen. Právě adaptaci na organizační kulturu přikládají velký význam - pracovníci jsou integrováni do organizace jako takové. Přijímají cíle organizace, hodnoty, normy, názory (Štikar & kol., 2003, s. 91). V rámci adaptačního procesu musí být novým pracovníkům tyto cíle organizace představeny a musí být seznámeni s kulturou organizace. Otázkou je, zda odpovědné osoby, převážně vedoucí pracovníci, jsou s těmito cíli seznámeni, sami je respektují a jsou schopni je předat novému pracovníkovi. Pokud tomu tak není, je celý adaptační proces zásadním způsobem ohrožen. Platí, že deklarované a požadované způsoby chování nebudou zřejmě dosaženy, pokud nejsou naplněny osobním příkladem odpovědných osob.

V rámci socializačního procesu se noví pracovníci postupně seznamují s novými povinnostmi. Musí si osvojit dovednosti nezbytné pro výkon pracovní činnosti, musí přizpůsobit své zvyky a chování zavedeným zvyklostem v organizaci, získat dobré vztahy s ostatními a být akceptován. Cílem je získat statut plnoprávného člena organizace (Cejthamr & Dědina, 2010, str. 135). Organizace prostřednictvím vedoucích pracovníků, musí

vytvořit podmínky, aby měl nový pracovník prostor a příležitost vytvořit si se spolupracovníky dobré vztahy (Nekoranec & Nagyová, 2014, s. 125).

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, je tedy nemožné je zcela od sebe oddělit (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 147, Nový, Surynek & kol., 2006, s. 156). Dvořáková je téhož názoru, navíc zmiňuje i adaptaci na organizační kulturu. „Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele“ (Dvořáková, 2012, s. 162). V ideální případě zvládne nový pracovník adaptaci jak pracovní, tak i sociální. Ovšem ne vždy se tak stane. Štikar a kol. (2003, s. 90) nepodmiňují úspěšnou adaptaci zvládnutím obou rovin adaptace. Tvrdí, že se sice obě formy v životě prolínají, ale nemusí probíhat se stejnou mírou úspěšností. To, že pracovník dosáhne žádoucí úrovně pracovní adaptace, ještě neznamená, že úspěšně zvládne i sociální adaptaci. V rámci sociální adaptace je vhodné, aby vedoucí pracovník přivítal nového pracovníka na oddělení, kde bude působit, představil ho spolupracovníkům a celkově ho uvedl do týmu. Armstrong (2015, s. 311) doporučuje najít v týmu osobu, která bude novým pracovníkům sloužit jako průvodce. Neměl by to být někdo, kdo je v organizaci příliš dlouho, protože hrozí, že si již nebude pamatovat své začátky a tudíž se těžko vžije do situace nového pracovníka.

Větší důraz na adaptaci sociální než na pracovní adaptaci klade Hilm a nabízí jiný postoj. Začlenění nového pracovníka do kolektivu považuje za jednu z nejdůležitějších věcí v rámci procesu adaptace. Za důležitý krok považuje přípravu stávajícího týmu na příchod nového kolegy. V zájmu je, aby se nový pracovník co nejdříve začlenil do nového kolektivu. Čím rychleji k tomu dojde, tím rychleji z nového pracovníka opadne úzkost a stres, které souvisejí s nástupem do organizace, a pracovník může naplno podávat nejlepší výkony (Hilm, 2017, s. 109). Z přístupu Hilm je zřejmé, že se snaží podpořit aplikaci humánního slušného přístupu k pracovníkům s aspektem ekonomické výhodnosti takového jednání.



Aby se dalo hovořit o úspěšném adaptačním procesu, musí nový pracovník zvládnout obě roviny adaptace. Tyto roviny mají zásadní vliv na stabilizaci pracovníků v organizaci, mají také vliv na jejich výkon a spokojenost. V této souvislosti lze hovořit i o ekonomické výhodnosti, neboť pracovní a sociální adaptace probíhající v harmonii může adaptační proces urychlit a tím organizace rychleji získá plnohodnotného pracovníka. Naopak nespokojený pracovník buď odejde, nebo se stane zdrojem problémů pro ostatní.

## 2.4 Formální a neformální adaptace

Kocianová (2010, s. 133) nehovoří o pracovní a sociální adaptaci, ale podle ní probíhá orientace pracovníků ve dvou rovinách:

- Po oficiální linii (formální proces, který je plánovaný a zajišťuje ho personální útvar společně s nejbližším nadřízeným pracovníkem)
- Neformálním způsobem (proces, který zabezpečují spolupracovníci a který hraje významnou roli při začleňování pracovníka do stávající pracovní skupiny).

Rozlišení adaptace na formální a neformální popisuje i Šikýř (2014, s. 109), který uvádí, že adaptace zahrnuje procesy spojené s:

- Informováním (události důležité pro činnost v organizaci)
- Odborným zapracováním (obeznámení s požadavky a podmínkami vykonávané činnosti)
- Sociálním začleněním (sociální vztahy v organizaci).

Formální adaptace je tedy více spojená s činností nadřízeného pracovníka, personálního útvaru a školitele. Jedná se o řízenou adaptaci, která je popsána v kapitole 1.3. Všichni aktéři mají jasně specifikované role. Je vypracován

adaptační program, ze kterého vychází adaptační plán. Celý proces je řízen a musí být dodržován.

U neformální adaptace se dá hovořit o spontánním procesu, kde mají významnou roli spolupracovníci. Ti mají zásadní význam při začleňování nového pracovníka do sociálních vztahů v organizaci. Nejdůležitější je začlenění pracovníka do pracovní skupiny, jeho přijetí ostatními spolupracovníky. Neformální adaptace se jeví jako významnější a efektivnější, ale nemůže beze zbytku nahradit adaptaci formální. Je zřejmé, že formální i neformální adaptace musí být ve shodě a vzájemně se doplňovat, jinak by byl adaptační proces neefektivní.

### 3 Faktory ovlivňující adaptaci

Průběh a výsledek adaptace ovlivňují různé faktory. Štikar a kol. (2003, s. 91) tyto faktory rozlišují na objektivní a subjektivní faktory. Mezi objektivní faktory řadí například obsah a charakter práce, způsob vedení pracovníků, i spolupracovníky. Do subjektivních faktorů zahrnují odbornou připravenost, výkon, postoje. Podle Rymeše (1985, 66) zdárný průběh adaptace významně ovlivňuje citlivý přístup vedoucího, pochopení a podpora pracovního kolektivu. Shodného názoru je i Koubek (2010, s. 200-201), který také tvrdí, že zásadní podíl na orientaci nových pracovníků zaujímá vedoucí pracovník, často vedoucím pracovníků pomáhají s orientací spolupracovníci nového pracovníka. Další důležitou úlohu v orientaci pracovníka ale přisuzuje i personálnímu útvaru, který vytváří koncepci orientace, časový plán, obsah, stanovuje písemné materiály k orientaci. Důležitou roli má personální útvar převážně v počáteční fázi orientace, kdy ji koordinuje a metodicky řídí.

Po celý průběh adaptačního procesu jsou dle Dvořákové (2012, s. 163) pro nového pracovníka stěžejní tyto osoby:

- Vedoucí pracovník

- Personální pracovník
- Školitel (může být také nazýván: patron, mentor či buddy).

Nový pracovník se na tyto osoby může kdykoliv obrátit, potřebuje-li pomoc, radu, konzultaci. Výše uvedené osoby mu musí být nápomocny a ochotny pomoc poskytnout. Po celý průběh adaptace jsou novému pracovníkovi plně k dispozici. Adaptační proces však zahrnuje i témata o vztazích se spolupracovníky, přijetí organizační kultury, existenci souhrnných materiálů (informačního balíčku, úvodního školení, informací na intranetu) a spokojenosti s obsahem práce, s činnostmi, které pracovník vykonává. Jednotlivé faktory jsou více popsány v následujících kapitolách.

### 3.1 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník je velmi výrazný článek v procesu adaptace nových pracovníků. Jak bylo řečeno, podílí se na nastavení celého adaptačního procesu, může tedy ovlivnit jeho kvalitu. Zásadní roli má v celém průběhu procesu, kdy průběh adaptace sleduje, řeší případné problémy, účastní se průběžného i závěrečného hodnocení. Je žádoucí, aby tyto úkoly plnil v co největší míře a převzal svůj díl odpovědnosti za zdárnou adaptaci, jak mimo jiné dokládá Urban (2013, s. 149-150) nebo Pauknerová (2006, s. 115). Koubek ale přiznává vedoucímu pracovníkovi jistou míru delegování jeho role na jiné. Podle něj mají sice vedoucí pracovníci rozhodující podíl na praktické části adaptace nových pracovníků, ale velmi často mu s adaptací pomáhají spolupracovníci nového pracovníka (Koubek, 2010, s. 200).

Vedoucí pracovníci zajišťují v rámci adaptačního procesu mnoho činností. Rymeš (185, s. 69) uvádí jako příklad tyto aktivity:

- Uvedení nového pracovníka na pracovní místo a zajištění vybavení potřebnými pomůckami (jsou definovány pracovní

povinnosti, vysvětlen postup práce, probíhá seznámení s normami, pokyny a pravidly)

- Seznámení nového pracovníka se spolupracovníky, se školitelem (pracovník je seznámen se zvyklostmi v organizaci, tradicemi, s novým kolektivem)
- Seznámení nového pracovníka se sociální politikou (pracovníkovi jsou představeny sociální výhody, které může využívat a podmínky využití, a možnosti společenského, kulturního a sportovního života)
- Vedení nového pracovníka k samostatnosti, ovlivnění jeho postojů k práci a k organizaci, pomáhání se začleňováním do nového kolektivu
- Hodnocení pracovních výsledků, upozornění na eventuální nedostatky.

Odlišný postoj zastává Dvořáková a kol. Na rozdíl od Pauknerové (2006, s. 215), která tvrdí, že vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost pracovníků, Dvořáková a kol. (2007, s. 19) uvádí, že vedoucí pracovník za spokojenost pracovníků přímo odpovídá.

Vedoucí pracovníci by měli být informováni a seznámeni s formální stránkou procesu adaptace - adaptačním programem organizace, a znát zásady pro zpracování individuálních plánů adaptace. Je nutné, aby si vedoucí pracovníci uvědomili, že svým úsilím mohou přispět ke zdárné adaptaci pracovníků. Činnosti, které vedoucí pracovníci zajišťují, mají za úkol adaptaci pracovníkům ulehčit, dohlíží na její průběh, zasahují v případě potřeby, řeší problémy. Nový pracovník by měl ve vedoucím pracovníkovi vidět oporu a vědět, že se na něj může kdykoliv s důvěrou obrátit. Vedoucí pracovníci odpovídají za celý adaptační proces. Je důležitá komunikace vedoucího pracovníka s novým pracovníkem. Stýblo (2003, s. 78) uvádí

konkrétní množství doporučeného kontaktu. Během prvního týdne adaptace by měl vedoucí pracovník kontaktovat pracovníka téměř denně. V dalších dvou až třech týdnech doporučuje kontakt minimálně dvakrát v týdnu.

Organizace by měla věnovat dostatek pozornosti vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Komunikace mezi nimi a jejich vzájemné vztahy jsou velmi důležité, protože způsob jednání nebo přístup vedoucího pracovníka může zapříčinit odchod podřízeného z organizace. Vedoucí pracovník by měl být podřízeným dobrým příkladem. Pracovníci, kteří jsou nespokojeni s vedoucím pracovníkem, mohou z organizace z tohoto důvodu odejít. Podle Beneše (2018, s. 86) jsou častým důvodem odchodu pracovníků dlouhodobě neřešené problémy v organizaci, problémy s komunikací, se vztahy s vedoucím pracovníkem, s kolegy, s podřízeným pracovníkem.

V procesu adaptace pracovníka je také důležitá dobrá spolupráce vedoucího pracovníka s personálním útvarem organizace. Bez jejich vzájemné spolupráce se proces buď nezdaří, nebo bude formální a tím i neefektivní.

### 3.2 Personální útvar

Pracovníci personálního útvaru jsou v procesu adaptace důležitým článkem. Novým pracovníkům s adaptací pomáhají od prvního dne v organizaci, předávají jim prvotní informace, celý proces adaptace usměrňují, úzce spolupracují s vedoucími pracovníky. Vykonávají a zajišťují širokou škálu činností, které jsou součástí adaptačního procesu. Podle Rymeše se zejména jedná o tyto činnosti:

- Kontrola řízené adaptace nových pracovníků podle organizačních směrnic, příprava metodických pomůcek
- Uvádění pracovníků do sociálního systému organizace, příprava materiálů s informacemi o organizaci, zajištění setkání nových pracovníků s vedením organizace

- Poskytování metodické pomoci vedoucím pracovníkům (Rymeš, 1985, s. 68).

Koubek popisuje činnosti personálního útvaru, které souvisí s adaptací nových pracovníků takto: „Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace – spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní“ (Koubek, 2010, s. 201).

Pracovníci personálního oddělení jsou mezi prvními, kteří se s novým pracovníkem setkávají a předávají mu základní informace týkající se jeho přijetí do organizace. „Personální útvar poskytuje novému zaměstnanci při nástupním rozhovoru informace k celopodnikové orientaci (rámcová orientace). Zpravidla jsou sděleny na úvodním školení a zaměstnanci je předána informační příručka (balíček)“ (Dvořáková, 2012, s. 163). V den nástupu nový pracovník získává také informace o celkovém chodu organizace, jsou mu předány základní dokumenty organizace, jako jsou organizační normy a identifikační přístupy. Kumar (2016) na základě výsledků výzkumu upozorňuje, že nejkritičtější částí adaptačního procesu je první den v práci. Pokud se noví pracovníci necítí první den vítáni, zvyšuje se riziko, že během několika měsíců až jednoho roku opustí organizaci.

První den v práci je pro nového pracovníka velmi důležitý. Profesionální přístup, ochota a nabídka pomoci od pracovníků personálního oddělení by měla u nového pracovníka zanechat dobrý dojem. Stejně tak celková organizace adaptačního procesu.

### 3.3 Školitel

Novému pracovníkovi je hned v počátku adaptačního procesu určen školitel, který se mu věnuje po celý průběh procesu adaptace. Jeho úkol spočívá v zaškolení pracovníka do výkonu práce, v pomoci se sociální adaptací. Je připraven kdykoliv pracovníkovi poskytnout rady. Školitele pro pracovníka vybírá vedoucí pracovník. Při výběru zohledňuje odbornost školitele, zkušenosti i jeho osobnostní vlastnosti, jako je spolehlivost, ochota, empatie. V průběhu adaptace probíhá mezi novým pracovníkem a školitelem intenzivní kontakt a komunikace. Školitel musí být pracovníkovi kdykoliv k dispozici a pomoci mu.

Podle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 208) má zaškolování pracovníků tři funkce:

- Vzorovou (nový pracovník sleduje způsoby chování a ty zčásti přebírá)
- Psychosociální podpůrnou (do této funkce spadá ocenění, pomoc a rady v kritických situacích, přátelský přístup)
- Kariéerní (podpora při kariéerním růstu, motivující úkoly, uvedení do politiky organizace).

Cílem je seznámení s požadavky týkající se pracovní činnosti, osvojení správných pracovních návyků, získání pozitivního vztahu k vykonávané práci, začlenění do sociálních vztahů v organizaci.

### 3.4 Spolupracovníci

Spolupracovníci tvoří nejbližší okolí nově nastupujícího pracovníka a společně tvoří tým, u kterého je žádoucí, aby si jeho stávající členové a nově příchozí vybudovali vztah vzájemné důvěry a respektu, a to co možná nejrychleji. Nekvalitní mezilidské vztahy na pracovišti mohou být příčinou odchodu pracovníka. Dobré vztahy mezi lidmi jsou důležité pro efektivní výkon pracovní činnosti. Pokud se objeví nedostatky v oblasti kontaktů

a vztahů mezi druhými lidmi, může to mít rušivé až škodlivé účinky na člověka. Projevuje se to v podobě apatie, nezájmu, zvýšené absence, lajdáctví, neochoty ke spolupráci. V organizaci je častým důsledkem špatných vztahů mezi lidmi zvýšená fluktuace pracovníků (Pauknerová, 2006, s. 194).

Začlenění do pracovní skupiny a pracovních kolektivů probíhá nejintenzivněji v průběhu adaptačního procesu. Interpersonální vztahy ovlivňují celý tento proces, ale mají vliv i na vlastní výkon. Mezilidské vztahy, které fungují, přispívají k vzájemné spolupráci, podporují osobní rozvoj, důvěru a pocit jistoty (Fedáková, 2019, s. 503). Jedná se o sociální adaptaci. Zejména pro nově nastupující pracovníky jsou pozitivní sociální interakce velmi důležité. Nový pracovník se postupně seznamuje s nejbližšími spolupracovníky, se kterými bude v interakci nejčastěji, až po ostatní spolupracovníky z celé organizace. Ve velkých organizacích ani nemusí dojít k vzájemnému seznámení všech pracovníků.

Podle Pauknerové je proces adaptace nového pracovníka dílčí etapa socializace člověka. V rámci sociálních vztahů na pracovišti dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka, jako je například potřeba sociálního kontaktu, potřeba náležet k určité skupině lidí, potřeba sociálních jistot. „Na základě svých potřeb a subjektivních preferencí (sympatie, antipatie) začíná člověk s některými lidmi postupně komunikovat více, jiným se vyhýbá nebo je dokonce cíleně ignoruje. Vytváří si tak síť neformálních kontaktů a vztahů, v jejichž rámci se identifikuje s pracovištěm, podnikem a lidmi v něm“ (Pauknerová, 2006, s. 196).

V souvislosti s dobrými vztahy se spolupracovníky hovoří o uspokojování sociálních potřeb u nových pracovníků i Kocianová. Stejně jako Pauknerová uvádí, že v případě špatných vztahů na pracovišti dochází k odchodu pracovníků z organizace. Pro člověka mají dobře vztahy se spolupracovníky osobní význam a značně usnadňují a zlepšují spolupráci. Také zdůrazňuje důležitost dobrého vztahu s vedoucím pracovníkem. „Dobré



vztahy na pracovišti vytvářejí příznivou atmosféru, mnoha lidem kompenzují negativní stránky práce. Špatné vztahy spolupráci komplikují a jsou častým důvodem odchodu lidí ze zaměstnání“ (Kocianová, 2010, s. 42). To je pro organizaci krajně nežádoucí stav. Zejména vedoucí pracovníci by proto měli dohlížet na průběh adaptačního procesu, ptát se nových pracovníků na jejich pocity v rámci interakce s ostatními pracovníky a v případě problémů včas zasáhnout.

Jedna z otázek v dotazníkovém šetření se týká i vztahu nového pracovníka se spolupracovníky. Snahou je zjistit, zda se spolupracovníci snaží adaptaci novým pracovníkům ulehčit a v průběhu procesu jim pomáhají.

### 3.5 Organizační kultura

Organizační kulturu lze vnímat jako soubor zásad a morálních imperativů, které organizace nejen deklaruje, ale i vyznává, aplikuje a průběžně kultivuje. Nedílnou součástí každé organizace je tedy i její kultura. Každá organizace má svoji specifickou kulturu. V odborných publikacích se hovoří o organizační kultuře, kultuře organizace nebo o firemní kultuře. Jedná se o synonyma. Definice organizační kultury lze najít mnoho. Asi nejobecněji ji definuje Armstrong. Podle něj organizační kultura souvisí se vším, co lidé v organizaci dělají, ovlivňuje způsob, jakým se lidé v organizaci chovají. Organizační kultura zahrnuje systém významů, který souvisí s komunikací a vzájemným pochopením, tedy určuje, jakým způsobem se lidé chovají a jakým způsobem vykonávají práci. Patří sem hodnoty, přesvědčení, normy, postoje a předpoklady (Armstrong, 2016, s. 164).

Organizační kultura má trvalý charakter a vytváří ji členové organizace, jak uvádí Grecmanová, která organizační kulturu definuje jako „relativně trvalý, vzájemně související, symbolický systém hodnot, mínění a akceptování, které vznikají z interakce členů organizace. Kultura se

manifestuje v užívání společných jazykových pravidel, symbolů typických pro organizaci, mýtů, rituálů, obřadů a legend, popřípadě v jejich existenci“ (Grecmanová, 2008, s. 26 – 27).

Halík tvrdí, že organizační kultura je „souhrn psaných a řečených pravidel, jak bude firma postupovat v obdobných případech a situacích, jaká bude komunikace uvnitř firmy, atmosféra, styl práce a subordinační postup“ (Halík, 2008, s. 115). Ovšem jsou i nepsaná pravidla, která vznikají při běžné práci a komunikaci mezi pracovníky. Většinu těchto pravidel stanovují vedoucí pracovníci. Na podobě organizační kultury se podílejí zejména tím, jaké chování pracovníků tolerují, či jak moc usměrňují jejich způsoby vyjadřování, oblékání a další. Také platí, že chování vedoucích pracovníků kopírují ostatní pracovníci. Pokud se vedoucí pracovník chová netradičně (např. způsobem vyjadřování, názory), ostatní pracovníci jeho styl přebírají a chovají se podobně. Anebo se naopak může stát, že pracovníkům tyto způsoby nevyhovují a nejsou schopni či ochotni se přizpůsobit.

Organizace podniká různé kroky, prostřednictvím kterých objasňuje novým pracovníkům jak jednat v souladu s jejich kulturními tradicemi (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 434). Vhodný k seznámení s organizační kulturou je úvodní seminář, na kterém jsou novým pracovníkům představeny vize, hodnoty a poslání organizace. Tureckiová uvádí, že organizační kultura pomáhá novým pracovníkům již při samotné adaptaci: „...firemní kultura mimo jiné pomáhá novým pracovníkům zvládat případné problémy s adaptací (přizpůsobení se prostředí a práci) a integrací (začleňováním do organizace a přijímáním jejích cílů za své). Od všech zaměstnanců se očekává, že budou firemní kulturu respektovat, ztotožní se s ní a budou jednat v souladu s jejími zásadami“ (Tureckiová, 2004, s. 134). Toto je ideální stav, který ovšem nemusí vždy nastat. V souvislosti s adaptací nových pracovníků je podstatné přijetí či přizpůsobení se organizační kultuře.

Také Dvořáková uvádí, že v rámci adaptačního procesu bývá čím dál více kladen důraz na poznání organizační kultury. Adaptační program by měl novým pracovníkům vysvětlovat hodnoty a normy organizace tak, aby si vytvořili silnou identifikaci a angažovanost (Dvořáková, 2012, s. 162). Podle Bartáka klíčovou roli v „sžívání se“ s organizační kulturou „představuje míra souladu mezi názorovým a hodnotovým systémem jedince a vyznávanými hodnotami a normami organizace“ (Barták, 2008, s. 21). Pokud je identifikován nesoulad, měl by být zjištěn již v průběhu adaptačního procesu. Z pracovníka se totiž může pak stát neproduktivní jedinec a často z organizace odchází nebo je propuštěn. Naopak pokud u pracovníka nastává soulad mezi jeho myšlením a cítěním s hodnotami a normami chování, sdílenými v organizaci, pracovník se v takovéto organizaci cítí spokojený a v bezpečí (Lukášová, 2010, s. 38 – 39).

Od prvního okamžiku nástupu do organizace působí na nového pracovníka atmosféra, která je specifická pro danou organizaci. Pracovník se postupně seznamuje se zvyky, způsoby chování, stylem oblékání, rituály, jenž mu z počátku mohou připadat zvláštní. V organizaci existuje mnoho zvyklostí, které se časem ukotvily a vznikla z nich norma běžného chování pracovníků, tedy organizační kultura.

### 3.6 Způsob předávání informací novým pracovníkům

Organizace jsou si vědomy důležitosti prvních dnů pro nového pracovníka. Jedná se o náročné období, kdy je pro pracovníka vše nové a neznámé, pracovník musí pojmout během relativně krátké doby spoustu informací. Prvotní souhrn informací získává nový pracovník od personálního útvaru již při nástupním rozhovoru. Jedná se ale pouze o část informací týkající se orientace uvnitř organizace. Tyto informace jsou nezbytné hlavně pro jeho první dny. Stěžejní informace novým pracovníkům předává vedoucí pracovník, včetně vysvětlení podstaty a průběhu adaptačního procesu, jeho

délky, způsobu zakončení. Taktéž předává informace týkající se pracovních činností, úkolů, pracovních podmínek na pracovišti. Pracovníka je ale nutné seznámit s množstvím dalších informací. Je pro něj náročné zapamatovat si velké množství informací, které je mu sděleno v relativně krátké době. Koubek proto doporučuje ústní informace předávat pracovníkovi po částech, dle určité priority. Není vhodné pouze jednorázové školení, ale sdělení informací rozložit na více dnů. Nelze ani provádět adaptaci pouze pomocí písemných materiálů (Koubek, 2010, s. 199). Vhodné tedy je sladit ústní a písemnou adaptaci.

Některé organizace praktikují souhrnné předávání informací prostřednictvím semináře, na kterém je novým pracovníkům poskytnut ucelený soubor informací o organizaci. Součástí takového semináře bývá i setkání se zástupci vedení organizace. Předání informací může organizace praktikovat pomocí různých programů, kdy prostřednictvím videozáznamů je nový pracovník seznámen s historií a tradicí organizace, se současnou situací a s plány do budoucna (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 520 – 521).

Způsob předání informací novým pracovníkům ale nemusí proběhnout pouze jako seminář, ale může mít i písemnou podobu. Často se organizace snaží období prvních dnů novým pracovníkům co nejvíce ulehčit pomocí, tzv. příručky pro nového pracovníka. Podle Koubka se existencí takovéto příručky šetří pracovní doba, protože často nový pracovník studuje materiály doma. Také je nižší pravděpodobnost, že se nějaké informace k novému pracovníkovi vůbec nedostanou a to z důvodu, že je personální pracovník nebo nadřízený zapomenou sdělit (Koubek, 2010, s. 193). Výhodou písemného dokumentu je možnost kdykoliv do materiálů v případě potřeby opět nahlédnout. Takovýto dokument obsahuje informace o organizační kultuře, úkolech a vizích, perspektivách vývoje, organizačním uspořádání a organizačních normách, personální a sociální politice, rozvržení pracovní doby a jiné. Také může příručka pro nového pracovníka obsahovat údaje

o vlastní práci, pracovním prostředí, pracovním režimu, pracovní a finanční perspektivě. Písemná příručka podle Dvořákové „v obecné rovině seznamuje s organizací, její strukturou a politikami, pracovními podmínkami, zásadami odměňování a poskytováním zaměstnaneckých výhod, péčí o zaměstnance aj.“ (Dvořáková, 2012, s. 163). I Kocianová (2010, s. 134) považuje příručku pro nové pracovníky za významnou podporu adaptace. Podrobně jmenuje velké množství témat, která by v příručce měla být zahrnuta. Příručka s takovým množstvím informací by ale byla příliš rozsáhlá a svým objemem by čtenáře odrazovala. Taková extrémní míra informací není přínosná a efektivní. Není žádoucí zatěžovat nastupujícího pracovníka s tak podrobnými aspekty fungování organizace, efektivnější pro adaptaci je stručná a přehledná osnova základních údajů a pravidel. Stýblo (2003, s. 70 – 71) uvádí, že by nový pracovník měl dostat informaci o historii a tradici organizace, a také informace o současnosti, o hlavním poslání a úkolech. Noví pracovníci získají větší povědomí o organizaci, pokud jim bude představena komplexně, tedy včetně historie, tradice, cílů a vizí. To lze podpořit, ale není to jistě záležitost zcela zásadní.

Výhodou příručky pro nového pracovníka je přehled všech základních informací, který mají noví pracovníci kdykoliv k dispozici. Umožní jim lepší orientaci v základních údajích a i v celém systému organizace. Nevýhodou všech tištěných příruček je, že některé údaje v ní se mohou v čase změnit. Je pak nákladné vydat novou aktuální příručku. Alternativa k příručce je vytvoření sekce na intranetu organizace, která může obsahovat totožné údaje jako příručka, dokonce rozsáhlejší, včetně uváděných vzorů formulářů. V případě změn je sekce lehce editovatelná, a tedy vždy aktuální. Příručka by ale nikdy neměla být chápána jako náhrada za verbální komunikaci s vedoucím pracovníkem, s pracovníkem personálního oddělení nebo se školitelem. Pro celkovou lepší orientaci v organizaci je vhodný seminář, který se většinou koná v prvních dnech působení nového pracovníka v organizaci.

V rámci takového semináře je pracovníkovi mimo jiné představen intranet a případná sekce pro nové pracovníky. Po úvodním semináři a po prostudování písemných materiálů dochází ke stvrzení seznámení podpisem pracovníka. V případě problémů má organizace možnost odvolat se na tyto dokumenty.

V dotazníkovém šetření je zjišťováno, který způsob předávání informací noví pracovníci upřednostňují.

### 3.7 Pracovní činnost

Nově nastupující pracovník má o své budoucí práci určitou představu a očekávání. V pracovní smlouvě jsou vymezeny pracovní podmínky a povinnosti pracovníka i organizace. Mimo ujednání v pracovní smlouvě má pracovník i organizace další očekávání. V této souvislosti se hovoří o tzv. psychologické smlouvě, která značí nepsaný soubor očekávání, kdy pracovník očekává určitou výši platu, pracovní dobu, práci odpovídající jeho kvalifikaci, slušné zacházení (Urban, 2013, s. 55). Organizace očekává, že pracovník bude pracovat a jednat ve prospěch organizace a v jejím zájmu, že bude loajální. Pokud organizace psychologickou smlouvu nedodrží, způsobí tím nespokojenost pracovníka, snížení jeho pracovního výkonu, odbývání práce, popřípadě odchod z organizace. Nesplní-li pracovník očekávání organizace, často bývá postihován (Bělohlávek, 1996, s. 126).

Pokud pracovník nenachází v pracovní činnosti uspokojení nebo je činnost odlišná od jeho představ, může to být jeden z důvodů, proč organizaci opouští. Získanou kvalifikaci – znalosti a dovednosti a dosavadní pracovní zkušenosti chce pracovník uplatnit a být pro organizaci přínosem. Jedním z úkolů vedoucích pracovníků je tento potenciál odhalit a dále ho rozvíjet. Při přijetí do organizace je pracovníkovi předkládán dokument „popis pracovní činnosti“, tím je pracovník písemně seznámen s činnostmi, které bude v rámci

svého zařazení vykonávat. Pauknerová takovýto popis pracovní činnosti pracovníků nazývá „profesiografickým rozborem“. Ten slouží k racionalizaci pracovních činností, k jejich organizování, důležitou úlohu má při výběru pracovníků a jejich rozmísťování, při přípravě pracovníků na novou pozici, je základem pro hodnocení pracovníků.

„Profesiografický rozbor obvykle zahrnuje následující informace:

- Všeobecnou charakteristiku profese – soupis úkolů a prostředků nezbytných pro výkon profese
- Souhrn povinností pracovníka – podle organizačních řádů a technologických předpisů
- Popis obsahu pracovní činnosti a jí odpovídajících úkonů a operací
- Popis pracovních podmínek – technických, ekonomických i společenských
- Inventář požadavků na pracovníka – odborných, fyzických a zdravotních, psychických a osobnostních
- Popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka (Pauknerová, 2006, s. 157).

Výčet náležitostí popisu pracovní činnosti rozšiřuje Holá (2006, s. 96) o rozsah vykonávané práce, požadavky na plnění úkolů, určení nadřízenosti a podřízenosti, určení odpovědností a kompetencí, stanovení pravidel hodnocení.

V průběhu adaptace se pracovník musí seznámit se všemi činnostmi, které bude v rámci pracovního zařazení vykonávat. To je převážně úkol vedoucího pracovníka a přiděleného školitele. V písemné podobě dostane seznam činností při podpisu pracovní smlouvy nebo v den nástupu. Popis pracovní činnosti musí odpovídat skutečně vykonávané činnosti. Názorně se pak pracovník s pracovní činností seznamuje při samotné práci. Vlastní obsah

pracovní činnosti má stimulující účinek. Významnou roli zde má samostatnost, odpovědnost pracovníka, seberozvoj, moc, tvořivost a další (Pauknerová, 2006, s. 226). Pracovní činnost, která je definována organizací a zároveň odpovídá představám pracovníka, způsobuje, že je pracovník spokojený, podává žádoucí výkon, je iniciativní. Po ukončení adaptačního procesu se pracovník postupně osamostatní a získá další zkušenosti pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů.

Jak bylo řečeno, jednotlivé činnosti, které má pracovník vykonávat, jsou součástí dokumentu, nazývajícím se „popis pracovní činnosti“. Tyto pracovní činnosti jsou součástí adaptačního plánu. Pracovník má tedy souhrnný přehled všech činností, odpovídající jeho pracovnímu zařazení a které musí zvládnout pro úspěšné ukončení adaptace. Pokud tyto činnosti úspěšně zvládá a jsou totožné s jeho představami a očekáváním, pracovník by měl být spokojený a neuvažovat o odchodu z organizace.

Průběh a celkový výsledek adaptace ovlivňují různé faktory. Z teoretických konceptů je patrné, že velký vliv má vedoucí pracovník, personální útvar, školitel, spolupracovníci, organizační kultura, způsob předávání informací a samotná pracovní činnost. V rámci dotazníkové šetření jsou pracovníci dotazováni na faktor, který je z jejich pohledu pro úspěšnou adaptaci nejpřínosnější.

## 4 Adaptační proces

V zájmu organizace je, aby adaptační proces proběhl bez obtíží a konfliktních situací. V případě práce s lidmi ale mohou nastat situace, které mohou proces zkomplikovat. Stýblo vyjmenovává kritické momenty ohrožující úspěšný průběh adaptačního procesu:

- Zařazení pracovníka do skupiny, která pro něj není vhodná (už při procesu výběru zvažujeme vhodnost zařazení pracovníka do stávajícího kolektivu)



- Špatně nastavené řízení adaptace (nikdo se pracovníkovi dostatečně nevěnuje)
- Nedostatečná nebo nesprávná komunikace (ve smyslu „hod ho do vody, on už se naučí plavat sám, jestliže za něco stojí“)
- Přidělování úkolů pracovníkovi, který ještě není schopen sám bezchybně nebo včas tyto úkoly zvládnout
- Nedůvěra nebo nezájem o nového pracovníka od ostatních v organizaci
- Prvotní neúspěchy v adaptačním procesu Stýblo (2003, s. 78).

#### 4.1 Počátek adaptačního procesu

Na počátek adaptačního procesu panují odlišné názory. Podle Urbana (2013, s. 53 - 54) a Koubka (2010, s. 192) začíná adaptace nových pracovníků uzavřením pracovní smlouvy. Od tohoto okamžiku ovšem nastává rizikové období, kdy hrozí, že si budoucí pracovník nástup do organizace rozmyslí. Je proto vhodné věnovat mu pozornost ještě před nástupem, například formou uvítacího dopisu, telefonátu nebo emailu. Během procesu přijímání pracovníka předává prvotní informace personální pracovník a přímý nadřízený.

Šikýř (2014, s. 109) a Mužík a Krpálek (2017, s. 138) tvrdí, že adaptace začíná dnem nástupu do organizace. V tento den by měl nový pracovník získat svůj individuální adaptační plán. Předat a vysvětlit by ho měl vedoucí pracovník. Obsah i délka tohoto plánu závisí na pozici, na kterou pracovník nastupuje.

Na počátku adaptačního procesu se stanovuje jeho délka trvání. Ta se u pracovníků liší – je ovlivněna různými faktory. Délka se stanovuje podle náročnosti vykonávané práce a pozici, kterou bude nový pracovník vykonávat. Také zkušenosti pracovníka mohou ovlivnit dobu trvání adaptace.

Podle Koubka by proces adaptace mě být naplánován s přihlédnutím k povaze pracovního místa a k osobnosti pracovníka. Celý proces adaptace může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců (Koubek, 2010, s. 199). V ideálním případě by měl být co nejkratší, jen po nezbytně nutnou dobu.

V souvislosti s adaptací hovoří Rymeš o zácvičku pracovníka, který zahrnuje čtyři základní kroky:

- Příprava pracovníka (předání nutných informací potřebných k pracovní činnosti)
- Názorná ukázka pracovní činnosti (školitel zdůrazňuje specifika pracovní činnosti, upozorňuje na kroky, které jsou důležité pro výsledný výkon)
- Realizace pracovní činnosti (pracovník vykonává činnost pod dohledem školitele)
- Samostatné provádění pracovní činnosti (nastává pocit jistoty, v případě obtíží pracovník sám hledá řešení) (Rymeš, 1985, s. 67).

Jak probíhá počátek adaptace v praxi, popisuje i Dvořáková (2012, s. 163): pracovník personálního útvaru formálně uvede nového pracovníka k vedoucímu organizační jednotky. Ten nového pracovníka informuje o úkolech a postavení jednotky, kde bude pracovník působit. Poté nový pracovník přechází k nejbližšímu nadřízenému. Od něj se pracovník dozvídá pracovní činnosti, úkoly, práva a povinnosti, pracovní podmínky, předpisy o bezpečnosti práce a podobně. Následuje představení spolupracovníkům a seznámení se zvyklostmi, tradicemi a normami platnými na pracovišti.

Koubek (2007, s. 145) uvádí doporučení v den nástupu u nového pracovníka zahájit vzdělávací aktivity informováním o organizaci, jejich výrobcích nebo službách, trhu, zákaznicích, plánech do budoucna půl až jednodenní instruktáží. Úvodní část adaptace by podle Urbana měla být

zaměřena na předání důležitých informací o organizaci. Forma předání může mít ústní i písemnou formu. Většinou má tuto část adaptačního procesu na starosti personální oddělení. „Na podporu prvních kroků adaptace mohou sloužit orientační brožury či videoprezentace obsahující nejdůležitější informace o historii podniku, jeho produktech či službách, o strategii organizace, personální politice, základních směrnících, pravidlech a kodexech a podobně“ (Urban, 2013, s. 54).

Mimo základní informace o organizaci by předávané informace měly zahrnovat i seznámení se základními organizačními normami, pravidly odměňování, možnosti stravování a i další. Adaptaci na konkrétní pracovní pozici by měla být zajištěna vedoucím pracovníkem. Ta obsahuje bližší vysvětlení pracovních povinností, odpovědnosti, bezpečnostních pravidel.

## 4.2 Adaptační plán

Organizace zpracovává adaptační plán pro konkrétního pracovníka. Jedná se o individuální plán, který v časovém harmonogramu zahrnuje všechny významné náležitosti adaptace. Plán se podle Kocianové považuje za efektivní nástroj řízené adaptace. Je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro všechny aktéry. Slouží nejen pro nového pracovníka, ale také pro nadřízeného pracovníka, ale i pro ostatní pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí (Kocianová, 2010, s. 134). S adaptačním plánem seznamuje nového pracovníka manažer, jenž současně zajišťuje plnění procesu – přiděluje školitele a po ukončení adaptace vyhodnocuje celý proces (Pilařová, 2016, s. 71).

„Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body

jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku“ (Urban, 2013, s. 54). Pro konkrétního pracovníka sestavuje adaptační plán vedoucí pracovník a to v souladu s adaptačním programem organizace, ve kterém jsou uvedeny zásady zpracování adaptačních plánů. Bedrnová, Nový a kol. (2007 s. 523 – 525) popisují zásady tvorby adaptačního plánu takto:

- Obsah plánu se odvíjí od složitosti a náročnosti vykonávané činnosti. Délka období a forma plánu se řídí druhem a charakterem práce
- Úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe je třeba zohlednit při sestavování adaptačního plánu
- Při tvorbě adaptačního plánu je potřeba brát ohled na individuální zvláštnosti pracovníka. Obsah plánu má být v souladu s představami a přáními pracovníka.

Adaptační plán má podle Pilařové (2016, s. 71) obsahovat seznam kompetencí, které by měl pracovník po ukončení adaptačního procesu dosáhnout, předpokládaný termín ukončení adaptace, jméno osoby, která bude v roli školitele (popřípadě název pracovní pozice) a která bude zodpovědná za zaškolení a za vyhodnocení celého procesu. Kvalitně zpracovaným adaptačním plánem organizace předchází nedorozuměním a nepříjemným situacím. Adaptační plán by neměl být příliš obecný, ale nastaven na každého pracovníka individuálně, nicméně jistá jednotnost postupů musí být zachována. Obsah plánu se stanovuje podle náročnosti pracovní činnosti, již bude nový pracovník vykonávat. S tím souvisí i délka adaptace. V ideálním případě je obsah adaptačního plánu uzpůsoben představám pracovníka (Vronský, 2012, s. 154-155). Pracovník musí mít jasně stanovené činnosti, které jsou po něm požadovány a které se týkají jeho působení na konkrétní pracovní pozici.

### 4.3 Ukončení adaptačního procesu

Doba trvání adaptačního procesu je předběžně určena již v době sestavení adaptačního plánu. V případě, že pracovník pocítuje potřebu dalších informací, je možné délku adaptace prodloužit. Potřebu delšího adaptačního procesu může také odhalit průběžné hodnocení pracovníka. Vedoucí pracovník vyhodnotí slabá místa a na jejich základě upraví délku adaptace.

O ukončení adaptačního procesu rozhoduje vedoucí pracovník, a to na základě závěrečného hodnocení. Štikar a kol. (2003, s. 93) tvrdí, že se za adaptační období považuje prvních šest měsíců působení pracovníka v organizaci. Autoři (Štikar, Stýblo, Mužík & Krpálek, Pilařová a další) nejčastěji uvádí dobu ukončení adaptačního procesu před uplynutím zkušební doby. Tato délka adaptačního procesu je vhodnější, a to především z praktických důvodů. Zkušební doba trvá v souladu s § 35 zákoníku práce až tři měsíce. Nesmí být sjednaná delší než je polovina doby trvání pracovního poměru. V případě vedoucích pracovníků je délka zkušební doby až šest měsíců (ČR, 2006). Závěrečné hodnocení adaptačního procesu se provádí před uplynutím zkušební doby hlavně z důvodu, aby v případě neúspěšně zvládnuté adaptace vedoucí pracovník mohl rozhodnout o ukončení pracovního poměru ve zkušební době podle § 66 zákoníku práce (ČR, 2006).

Na úspěšně ukončený adaptační proces navazují další personální činnosti v závislosti na výsledku hodnocení a rozhodnutí vedoucího pracovníka. Hodnocení pracovníků také slouží ke kontrole, zda je adaptační proces nastaven optimálně, zda splňuje svůj účel a je proveden efektivně.

Podrobněji je hodnocení pracovníků a navazující personální rozhodnutí popsáno v kapitole 5.

#### 4.4 Rizika adaptačního procesu

Úspěšný adaptační proces by měl organizaci přinést kvalitního pracovníka, který se bude podílet na dosažení společných cílů. Podceňování adaptačního procesu je pro organizaci rizikové. Provozník tvrdí, že organizace, které tomuto procesu nevěnují dostatečnou pozornost, musí řešit nežádoucí důsledky:

- Ekonomické ztráty
- Nižší výkon pracovníka
- S tím související nižší odměna za práci
- Nižší pracovní ochota (motivace) a uspokojení z práce (Provozník, 2002, s. 186).

Má-li být adaptační proces úspěšný, tedy aby pracovní i sociální adaptace nových pracovníků dosahovala optimálních výsledků, je důležité věnovat pozornost jeho nastavení a řízení. To znamená soustředit se na:

- Kvalitní výběr pracovníků dle požadavků na pracovní místo s ohledem na jejich odbornost a vlastnosti
- Sestavení adaptačního programu a jeho dodržování
- Kontrola průběhu procesu, jeho průběžné i závěrečné vyhodnocování.

Podceňované oblasti související s adaptačním procesem bývají:

- Nedostatečná organizace prvního dne – není určena osoba, která bude nového pracovníka adaptačním procesem provázet, není vyhotoven adaptační plán, pracovník nemá zajištěné přístupy do sítě, licence
- Pracovník nemá nachystané pracovní místo – není připraven počítač, kancelářské potřeby

- Nejsou předány potřebné informace – špatně organizované nebo chybějící úvodní školení, pracovník nemá možnost rychle nahlédnout kamkoli pro informace - není zřízena sekce na intranetu nebo příručka pro nové pracovníky
- Nedostatečné představení a uvítání, jak od vedení organizace, tak od spolupracovníků.

Branham (2004, s. 148) jako další rizikové chování organizace uvádí zejména ignorování nového pracovníka, věnování málo pozornosti, ponechání s firemními manuály k samostatnému prostudování, omezení kontaktu s ostatními, malá aktivita vedoucího pracovníka.

Organizace by měla identifikovat možná rizika. Adaptační proces, kterému je věnována menší pozornost a není dostatečně řízen, je neefektivní. Pro zajištění efektivity je podstatné dodržování pravidel a předpisů (řízený proces), objasnění pracovní pozice (požadavky organizace a očekávání pracovníka se shodují), formální i neformální hodnoty v rámci organizační kultury jsou pracovníkem sdíleny či akceptovány, začlenění pracovníka do sociálních vztahů.

## 5 Hodnocení adaptačního procesu

### 5.1 Aktéři hodnocení adaptačního procesu

Hodnocení pracovníků je personální činnost a dle Bedrnové, Nového a kol. přísluší výhradně manažerovi. Za nesprávné a nežádoucí považují delegování hodnocení na jiné pracovníky, jež by mohlo oslabit autoritu manažera a narušit jeho řídicí činnosti. Ale může nastat situace, kdy manažer uskutečňuje hodnocení pracovníka, které vychází z hodnocení, jež uskutečnili spolupracovníci nebo například zákazníci (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 526). Také Dvořáková tvrdí, že hodnocení pracovníků vždy provádí

přímý nadřízený (Dvořáková, 2007, s. 259). Rozdílného názoru je Koubek (2007, s. 147), ten uvádí, že hodnocení pracovníků provádí majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, který by si měl v rámci hodnocení vyžádat informace o novém pracovníkovi od přímého nadřízeného pracovníka, eventuálně i od spolupracovníků.

Každá organizace si v souladu s adaptačním programem stanoví, kdo se bude účastnit závěrečného pohovoru s pracovníkem. Odborníci se shodují, že vedoucí pracovník se pohovoru, jak průběžného, tak i závěrečného, zúčastní vždy. U pohovoru s pracovníkem může být i školitel, jenž byl pracovníkovi přidělen a podstatnou část adaptace s pracovníkem strávil.

## 5.2 Hodnocení v průběhu adaptačního procesu

Hodnocení pracovníků v průběhu adaptačního procesu je zásadním prvkem jeho úspěchu. Provádí se průběžně, nejde o jednorázovou akci, která by spočívala ve zpracování hodnotící zprávy nebo posudku pracovníka. Vedoucí pracovníci by měli vést průběžné záznamy o zvládnutí pracovních úkolů svých podřízených pracovníků (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 527).

Stýblo doporučuje v prvním týdnu, ale i v dalších týdnech, sledovat u pracovníka převážně:

- Dodržování pracovní doby (dochvilnost)
- Četnost krátkodobých nepřítomností
- Výskyt zdravotních indispozicí (bolest hlavy, zad, končetin)
- Změny v chování, náladovost
- Způsoby chování, návyky pracovníka
- Vztahy k ostatním (sociální vztahy).

Tyto rysy hodně napoví o budoucím chování a jednání pracovníka. V případě výskytu nežádoucích skutečností, se doporučuje ukončit spolupráci ještě v průběhu zkušební doby (Stýblo, 2003, s. 76 – 77).



Zásadní součástí realizace adaptačního procesu je hodnocení nového pracovníka manažerem. Jedná se o formální i neformální hodnocení. Neformální hodnocení probíhá kdykoliv v průběhu adaptačního procesu, kdy manažer vede a řídí nového pracovníka, aby dosáhl dohodnutých pracovních cílů. Snahou je včas rozpoznat případné problémy s pracovním výkonem a najít způsob řešení. Formální hodnocení nastává při ukončení adaptačního programu, většinou na konci zkušební doby. Manažer probírá s pracovníkem průběh adaptačního procesu, jeho výsledky a rozhoduje o dalším působení pracovníka v organizaci (Šikýř, 2014, s. 109).

Koubek se zmiňuje o systematickém vyhodnocování průběhu adaptačního procesu. Uvádí, že během prvního týdne adaptace by měl být nový pracovník kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu následujících dvou až tří týdnů alespoň jednou týdně. Tu záležitost má na starosti přímý nadřízený a pracovníci personálního útvaru (Koubek, 2010, s. 199). Podrobné vyhodnocení pokroků nového pracovníka doporučuje Koubek provést po prvním měsíci zaměstnání. Vedoucí pracovník by měl s novým pracovníkem důkladně pohovořit, zeptat se ho, zda mu něco dělá problémy nebo starosti, eventuálně i na životní situaci a životní podmínky, mající nezanedbatelný vliv na zapracování pracovníka a jeho pracovní výkon (Koubek, 2007, s. 147).

### 5.3 Hodnocení po ukončení adaptačního procesu

Hodnocení po ukončení adaptačního procesu musí být komplexní a nemělo by opomíjet ani jednu jeho složku, jak mimo jiné poznamenává i Mužík a Krpálek. Mezi hodnocené aspekty zahrnují: zvládnutí jednotlivých pracovních činností, začlenění do struktury mezilidských vztahů, spokojenost a motivace k dalšímu působení v organizaci (Mužík & Krpálek, 2017, s. 138).

Zásadní roli v hodnocení pracovníka má vedoucí pracovník. Dvořáková (2007, s. 144) tvrdí, že míru adaptace nového pracovníka posuzuje jeho přímý

nadřízený, ale také vedoucí oddělení, školitel nebo spolupracovníci. K výsledkům hodnocení se může vyjádřit i nový pracovník ze svého úhlu pohledu. Pracovníci personálního útvaru dostávají zpětnou vazbu – jsou jim poskytnuty informace použitelné ke zdokonalování adaptačního procesu.

Závěrečné hodnocení adaptačního procesu je důležitý akt, od kterého se odvíjí další působení pracovníka v organizaci. Jaké jsou možnosti výsledného rozhodnutí vedoucího pracovníka při ukončení adaptačního procesu, uvádí Pilařová (2016, s. 71):

- Rozhodnutí o setrvání pracovníka v organizaci nebo ukončení pracovního poměru ve zkušební době
- Vytvoření plánu dalšího rozvoje pracovníka v organizaci
- Návrh změny v odměňování pracovníka získáním odborných kompetencí.

Podle Bartáka po závěrečném hodnocení adaptačního procesu následují tyto personální kroky:

- „po úspěšném zvládnutí plánu adaptace zařazení nového pracovníka na místo, na něž se připravoval
- Podmínečné zařazení na pracovní místo za předpokladu doplnění požadovaných znalostí a dovedností do stanoveného termínu
- Přearazení na pozici, která lépe vyhovuje znalostem a schopnostem nováčka i potřebám firmy či její organizační složky“ (Barták, 2011, s. 62).

V případě, že výsledky hodnocení nového pracovníka neodpovídají požadavkům a nepředpokládá se, že nastane zlepšení, následuje ukončení pracovního poměru. Pro praxi je nejpoužitelnější kompilace obou zmíněných postupů, která pak postihuje všechny situace, které jsou po ukončení adaptačního procesu reálné, přičemž Bartákovy teze detailněji pracují

s možnými situacemi po ukončení hodnocení. Výstupy z hodnocení adaptačního procesu podle Tureckiové (2006, s. 100 – 101) mimo jiné identifikují vzdělávací potřeby pracovníků. Jedná se o prohloubení znalosti a dovednosti pracovníků, a rozvoj profesních kompetencí.

Hodnocení je faktorem, jenž ovlivňuje spokojenost, jak si všímá i Rymeš, který dává do souvislosti hodnocení průběhu adaptačního procesu a spokojenost. Tvrdí, že hodnocení jsou zaměřena na více faktorů, zejména se jedná o spokojenost s prací, se spolupracovníky, s pracovním prostředím, s nadřízeným pracovníkem, s přiznaným platem, se systémem péče o pracovníky. V rámci hodnocení jsou rozebírány příčiny nespokojenosti, návrhy na odstranění případných nedostatků a připomínky k průběhu adaptace (Rymeš, 1985, s. 70). Vztah mezi hodnocením a spokojeností zmiňuje i Dvořáková: „hodnocení úrovně adaptace vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace“ (Dvořáková, 2007, s. 144).

Hodnocení v průběhu adaptačního procesu probíhá za účelem zjištění, zda adaptace probíhá dle stanoveného plánu nebo je potřeba plán upravit. Může nastat situace, že nový pracovník má z nějakého důvodu v průběhu adaptačního procesu problémy. Průběžné hodnocení by mělo tyto problémy identifikovat. Následuje společné hledání řešení a pokračování v adaptačním procesu. V krajním případě, kdy se společné řešení nenajde, dochází k předčasnému ukončení procesu, tedy k odchodu pracovníka z organizace. Průběžné hodnocení by také mělo sloužit jako zpětná vazba. Hodnocení může být formální i neformální. Vedoucí pracovník v průběhu adaptačního procesu zjišťuje od nového pracovníka, zda má nějaké problémy, jestli práci stíhá a vyhovuje mu, rozumí všemu, či zda mu něco nechybí. Výsledky hodnocení mají vliv na další působení pracovníka v organizaci. Vedoucí pracovník rozhoduje o setrvání pracovníka v organizaci nebo o jeho odchodu. V případě úspěšné adaptace je pracovníkovi naplánován další odborný růst a může se

projevit i na změně v odměňování. Nový pracovník se k hodnocení také může vyjádřit. Může se stát, že jeho připomínky pomohou organizaci k lepšímu nastavení celého procesu. Organizace by měla zohlednit názor pracovníka k hodnocení a zajímat se šířeji i o jeho názor na adaptační proces, čemuž je věnován i výzkum.

## 6 Výsledek adaptace

Záměrem je, aby výsledek adaptace odpovídal cíli adaptace. Výsledek adaptace, pozitivní i negativní, definuje Štikar a kol.: „V případě pozitivního vývoje je výsledkem určitá míra identifikace pracovníka s organizací, pro kterou jsou typické některé vnější projevy zaměstnanecké loajality (zjevná podpora cílů organizace, veřejně proklamovaný pozitivní vztah k organizaci, pracovní věrnost a loajalita a podobně). Nepříznivý vývoj je zapříčiněn zpravidla nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorů chování jedince a organizace a obvykle vyústí do projevů nízké zaměstnanecké loajality, časté absence a fluktuace“ (Štikar & kol., 2003, s. 91).

Výsledek adaptace a její úroveň lze podle Štikara a kol. (2003, s. 91) změřit, a to podle kvantity a kvality plnění pracovních úkolů, podle pracovní aktivity a ochoty, samostatnosti při práci, sebedůvěry, pracovní spokojenosti a stabilizace v zaměstnání. Dvořáková uvádí, že výsledkem procesu adaptace je adaptovanost pracovníka, tu charakterizuje: „odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti“ (Dvořáková, 2012, s. 164).

Armstrong vymezuje čtyři cíle adaptace, které jsou uvedeny v kapitole 2.1., jež by měly být jejím výsledkem. K těmto cílům směřuje celé adaptační úsilí a lze je definovat jako: překonání nejistoty, spokojenost, stabilita,

fluktuace. Pomocí těchto cílů bude vyhodnocen adaptační proces v organizaci XY.

## 6.1 Překonání nejistoty

Nástup nového pracovníka do organizace bývá spjat se stresem, nejistotou, obavami. Podle Kocianové (2010, s. 131) je snahou zmírnit stres nových pracovníků z nového a neznámého prostředí. Také Koubek (2010, s. 192) považuje za důležité co nejrychlejší a nestresující začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu a adaptaci na nový styl práce.

Velmi důležité je, aby nový pracovník pociťoval intenzivní zájem, péči, oporu. Přátelské přijetí by mělo být samozřejmostí. První den v organizaci je kritický, nemělo by docházet k nejistotě, neprofesionalitě ze strany organizace. Každý účastník adaptačního procesu by měl znát svoji roli a své úkoly. Organizace by měla proškolit své pracovníky, aby věděli, jak se mají chovat k novým pracovníkům.

Vždy by se o nového pracovníka měl někdo starat, pracovník nesmí pociťt, že v organizaci není vítán, či je dokonce na obtíž. První den, ale i celý adaptační proces, musí být perfektně zorganizován. Organizace musí být na příchod nového pracovníka připravena. Ten musí mít pocit, že je pro organizaci důležitý, což skutečně je. Stávající pracovníci mu proto musí věnovat odpovídající péči a pozornost.

## 6.2 Spokojenost

Správná adaptace zabraňuje možné nespokojenosti pracovníků. Tu může způsobovat nedostatek informací, nezvládnutí pracovních úkolů nebo nejasná pracovní očekávání. Mezi adaptaci patří mimo jiné odborné zapracování, přivyknutí na nové pracovní úkoly, ale také sociální začlenění do nového pracovního prostředí (Urban, 2013, s. 53). Do souvislosti s (ne)spokojeností

dává adaptaci i Rymeš. Podle něj adaptovaný člověk „je schopen uspokojovat své potřeby, žije bohatým pracovním a sociálním životem, cítí se seberealizován a uspokojen, je schopen využívat veškerého svého potenciálu a rozvíjet svou osobnost“ (Rymeš, 1985, s. 31).

Určujícím faktorem spokojenosti s vykonávanou prací je konkrétní pracovní činnost. Ta ovlivňuje odhodlání pracovníků a kvalitu odváděné práce. Souvisí s fluktuací. Pokud pracovní činnost nového pracovníka odpovídá jeho představám, pracovník je začleněn do sociálních vztahů v organizaci, přijímá kulturu organizace, dochází k naplnění očekávání pracovníka, jeho působení v organizaci se odráží v jeho spokojenosti. Naopak nenaplnění očekávání pracovníka nebo špatné zkušenosti v průběhu adaptačního procesu se mohou projevit v jeho nespokojenosti, která může končit odchodem z organizace. Důležitý je také přístup vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Podle Branham (2009, s. 7) je hlavním účastníkem ovlivňujícím spokojenost a současně i motivaci pracovníka jeho přímý nadřízený.

Mezi hlavní úkoly vedoucích pracovníků lze zahrnout motivaci podřízených k lepším pracovním výkonům. Příčinami, které mohou vést k (ne)spokojenosti nových pracovníků v organizaci se zabývá Koubek, který uvádí, že je potřeba zvážit, zda byla pracovníkovi v průběhu adaptace věnována dostatečná pozornost, zda je adaptační proces správně nastaven, zda některý z aktérů neudělal chybu, například pracovník, který byl pověřen zaškolením nového pracovníka. Dále upozorňuje, že časté problémy se vyskytují u nových pracovníků – absolventů škol. Nástup do zaměstnání pro ně představuje obrovskou změnu a často vyžaduje výraznou změnu v jejich chování (Koubek, 2007, s. 147).

Lukášová tvrdí, že spokojenost pracovníků a emocionální pohodu ovlivňuje organizační kultura, která je pracovníkům zprostředkována v adaptačním procesu. Pracovníci si osvojují přesvědčení a názory, které se

týkají toho, co je důležité, jak se věci dělají a jak je v organizaci obvyklé se chovat. Jejich nejistota se tím snižuje. „Je-li pak kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost“ (Lukášová, 2010, s. 40).

Na téma spokojenosti pracovníků s adaptačním procesem byl v roce 2021 uskutečněn výzkum Michaela Kirchnera a Faith Stull, který měl zjistit vliv adaptačního procesu na spokojenost nových pracovníků. Ze závěru výzkumu vychází zjištění, že onboarding je přehlížený a málo využívaný nástroj. Noví pracovníci často vyjadřovali nespokojenost s komunikací a podporou ze strany vedení organizace. Zajímavé je, že vedení organizace mělo radikálně odlišný pohled na celý proces. Jiný výzkum, provedený v roce 2016, měl za cíl analýzu současného stavu onboardingu v organizaci. Výzkum zjistil, že většina respondentů s nastavením onboardingu nebyla spokojena (Kumar, 2016). Noví pracovníci nebyli spokojeni se zabezpečením přístupů a pracovního prostředí první den v organizaci, s vysvětlením pravidel odměňování a benefitů, s tím, že vedoucí pracovníci nebyli připraveni na jejich příchod. Pro organizaci tak platí známá poučka spjatá s personální prací obecně, a to, že „nikdy nebude druhá šance udělat první dojem.“

### 6.3 Stabilizace

Organizace se snaží vytvořit stabilní prostředí a dobrou image s předpokladem získání a udržení pracovníků. Současně získá loajální členy, kteří budou součástí soudržného týmu přijímající hodnoty a cíle organizace.

V roce 2011 provedli Atif a kol. výzkum ve farmaceutických společnostech s cílem zjistit, jaké faktory ovlivňují stabilizaci pracovníků. Výsledky výzkumu ukázaly, že se na stabilizaci pracovníků podílí odměňování pracovníků, podporující vedení nadřízeného pracovníka, vznik oddanosti

organizaci a pracovní spokojenost. Jak jsou tyto faktory propojeny, je znázorněno ve schématu č. 1.

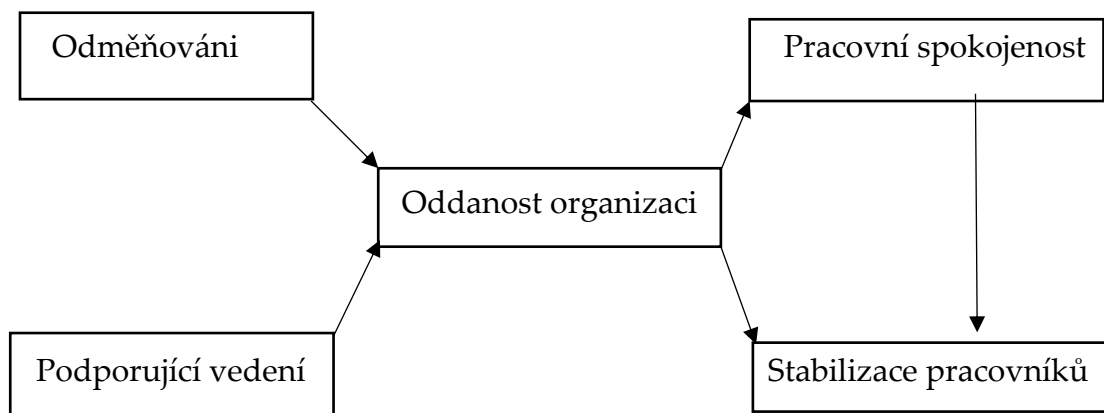


Schéma č. 1: Propojení faktorů ovlivňující stabilizaci pracovníků. (Zdroj: Vlastní zpracování dle Atif a kol.)

Stabilizace pracovníků je pro organizaci stěžejní úkol. Je to jeden z cílů, kterého chce organizace dosáhnout. Stabilizovaný pracovník je spokojený a podává dobré pracovní výsledky. „Cílem stabilizace zaměstnanců je udržet si ty, na nichž má organizace dlouhodobý zájem.“ Obecně se stabilizace posuzuje podle míry fluktuace klíčových pracovníků (Folwarczná, 2010, s. 184).

Organizace by měla poznat a pochopit faktory, které ovlivňují rozhodnutí pracovníka, zda z organizace odejde nebo v ní zůstane. Podle Armstronga je pro pracovníky do 30 let důležitá perspektiva kariéry. Pracovníci ve věku 31 – 50 let chtějí řídit svou kariéru a pociťovat uspokojení ze své práce. Jistota zaměstnání je důležitý faktor pro pracovníky nad 50 let, kteří práci a zaměstnavatele mění daleko méně často než mladí lidé. „Další faktory, které souvisí se stabilizací zaměstnanců, jsou:

- image organizace
- efektivita získávání, výběru a rozmisťování – dát lidem práci, která jim vyhovuje



- styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů
- příležitosti ke vzdělávání a kariéře
- uznání a ocenění výkonu“ (Armstrong, 2015, s. 304 – 305).

Odchod zaměstnance je pro organizaci ztráta tím větší, čím více byl pracovník schopen plnit cíle organizace. Vynaložené úsilí, prostředky a čas jsou odchodem pracovníka ztraceny. Je proto nezbytné, věnovat pozornost tomu, co lze v adaptačním procesu ze strany organizace ovlivnit a zlepšit. Barták uvádí, že organizace, která si je vědoma důležitosti udržení kvalitních pracovníků, se snaží o snižování fluktuace pracovníků a současně o jejich stabilizaci. „Využívá k tomu obvykle následujících nástrojů:

- Systematická péče o pracovníky, jejich pracovní podmínky, prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví, kvalifikační rozvoj
- Motivační programy
- Programy práce s talenty
- Příprava personálních rezerv
- Organizační kultura
- Styl vedení pracovníků
- Služby poskytované pracovníkům
- Péče o uplatňování spravedlivého a motivujícího systému finančního a nefinančního odměňování
- Zaměstnanecké výhody poskytované na základě zásluhového principu“ (Barták, 2011, s. 75 – 76).

V organizaci by měla být provedena analýza rizika a důvodů odchodů pracovníků z organizace a na základě výsledků by organizace měla přijmout opatření ke stabilizaci pracovníků. Armstrong mezi takováto opatření například zahrnuje poskytnutí náležitého odborného zapracování, sociální začlenění, výběr pracovníků s předpoklady k vykonávané práci, zajištění

rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Z pohledu organizace se jedná o vybírání, informování a vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků takovým způsobem, aby si uvědomovali, jak moc přispívají ke zlepšení stabilizace podřízených a to uplatňováním vhodného stylu řízení a vedení podřízených (Armstrong, 2015, s. 306).

Podle Urbana se stabilizací pracovníků souvisí jejich adaptace. Důležité je jak probíhá adaptační proces a jaký je jeho výsledek. Pokud nový pracovník organizaci opustí brzy po nástupu, znamená to pro organizaci značné náklady. Ty vznikají u procesu výběru pracovníka, zveřejněním inzerátu, zaučováním pracovníka a dalšími náležitostmi. Navíc neustálé zaučování nových pracovníků zatěžuje ostatní pracovníky (školitele). Také opakující se inzerát (časté inzerování) nebudí důvěru, organizace může získat špatnou pověst jako zaměstnavatel. Pro organizaci je důležité udržet si kvalitní pracovníky, pomocí kterých bude organizace dosahovat svých cílů. Urban také tvrdí, že je důležité, aby nový pracovník měl pocit, že byl v organizaci očekáván, že si organizace jeho příchodu váží a že pracovník může počítat s plnou podporou. I po ukončení adaptace ale musí organizace o pracovníky pečovat a zamezit jejich odchodu (Urban, 2013, s. 53-54). Stejného názoru je i Pilařová (2016, s. 72). Tureckiová si myslí, že ke stabilizaci (a motivovanosti) pracovníků přispívá firemní kultura, která „napomáhá rychlejší a spontánnější orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců“ (Tureckiová, 2004, s. 139). Podle Dvořákové je problém stabilizace mimořádně závažný u nových pracovníků, kteří se musí přizpůsobit nové práci, sociálním vztahům a organizační kultuře. Pro pracovníka se jedná o náročné období, fluktuace nových pracovníků převyšuje fluktuaci ostatních pracovníků organizace (Dvořáková, 2012, s. 162).

Stabilizace úzce souvisí s fluktuací pracovníků. Lze zjistit index stability a to jako poměr počtu pracovníků s jedním a více roky strávených v organizaci a počtem pracovníků zaměstnaných před rokem. Míra fluktuace pracovníků

se zjišťuje jako poměr počtu pracovníků, kteří z organizace odešli během určitého období (např. jeden rok) a průměrného počtu pracovníků organizace ve stejném období (Armstrong, 2015, s. 301).

Vzorec určení stability podle Armstronga:

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Schéma č. 2: Vzorec určení stability (Zdroj: Armstrong, 2015, s. 301)

Autoři (Atif a kol., Barták, Urban, Pilařová) se shodují, že nejvíce se stabilitou souvisí styl vedení nadřízeného pracovníka, spokojenost pracovníků, kvalifikační rozvoj a péče o pracovníky.

## 6.4 Fluktuace

V zájmu organizace je eliminovat fluktuaci. Podle Mužíka a Krpálka je fluktuace „jeden z personálních ukazatelů zachycující odchod pracovních sil z podniků a institucí, který probíhá z osobních nebo disciplinárních důvodů... Fluktuace může nastat, když nejsou z hlediska podniku plněny určité očekávané požadavky lidí na podmínky pracovního života. Fluktuace je obecně považována z hlediska podniku jako negativní jev personální práce“ (Mužík & Krpálek, 2017, s. 57).

Často se dává do souvislosti odchod pracovníků z organizace s neúspěšnou adaptací. Odchod pracovníků může souviset s jejich nespokojeností v průběhu adaptačního procesu. Udržet pracovníky v organizaci je možné v případě, že pracovník bude v organizaci spokojen. Pokud je pracovník nespokojený, v krajním případě z organizace odejde.

Beneš tvrdí, že hlavním důvodem odchodu pracovníků je většinou lepší finanční nabídka konkurence, často jsou ale skutečné důvody odchodu skryté. Může se např. jednat o dlouhodobě neřešené problémy v organizaci, problémy s komunikací, se vztahy s vedoucím pracovníkem, s kolegy, s podřízeným pracovníkem (Beneš, 2018, s. 86). V této souvislosti je žádoucí sledovat průběh adaptačního procesu a v případě zjištění nedostatků tyto včas odstranit. Rymeš (1985, s. 70) doporučuje udržovat kontakt s novým pracovníkem až tři roky, jež považuje za kritické období, kdy hrozí, že pracovník z organizace odejde. Tento kontakt by měl v přiměřených časových periodách udržovat školitel, který byl pracovníkovi na počátku adaptačního procesu přidělen. Významnou roli zde má i vedoucí pracovník. Ten odpovídá za výběr pracovníka na danou pozici, za nastavení adaptačního procesu i individuálního adaptačního plánu, tudíž ovlivňuje spokojenost pracovníků a může stát i za zvýšenou fluktuací.

Záměrem je, aby byl adaptační proces úspěšný. Výsledkem by mělo být překonání nejistoty nového pracovníka, dosažení jeho spokojenost, stabilita organizace, nízká míra fluktuace. Pomocí těchto cílů bude vyhodnocen adaptační proces v organizaci XY.

## 7 Představení organizace XY

Výzkumné šetření proběhlo ve státní příspěvkové organizaci. Z důvodu anonymizace je organizace nazývána jako organizace XY. Základní organizační strukturu zde stanovuje zřizovatel. Počty jednotlivých systemizovaných míst potvrzuje statutární orgán, tedy ředitel organizace. Počty míst se odvíjí od plnění úkolů a zajištění cílů organizace. Protože se jedná o zdravotnické zařízení, počty zdravotnických pracovníků jsou mimo provozní potřeby ovlivněny minimálními požadavky zdravotních pojišťoven na jejich počet. Konkrétní počty zdravotnických pracovníků jsou stanoveny

podle rozsahu, charakteru a obsahu poskytované zdravotní péče. Jednotlivá místa tvoří organizační celky, které jsou součástí organizační struktury. Každý organizační celek má stanoveného vedoucího pracovníka, který odpovídá za plnění úkolů tohoto celku. V rámci organizační struktury jsou pevně stanoveny vazby nadřízenosti a podřízenosti pracovníků.

V současné době v organizaci působí 600 pracovníků, z toho tvoří 88 lékařů, 382 zdravotnických pracovníků, mezi které patří všeobecné sestry, fyzioterapeuti, radiologičtí asistenti, ošetřovatelé, sanitáři a další. Zbývajících 130 pracovníků tvoří nezdravotnický personál, z toho je 47 administrativních pracovníků a 83 ostatních pracovníků v těchto profesích: kuchaři, skladníci, uklízečky, provozní dělníci a další. Pro účely výzkumu je tato skupina pracovníků nazvána „ostatní profese“.

Každý pracovník v organizaci má v pracovní smlouvě uvedený název profese, kterou má v organizaci vykonávat. Tato profese je v souladu s katalogem prací ve veřejných službách a správě (ČR, 2010). Adaptační plán v organizaci XY je koncipován pro všechny pracovníky totožně, liší se jen činnostmi, které bude konkrétní pracovník v dané profesi vykonávat. Jak bylo uvedeno v teoretické části, součástí adaptačního plánu je výčet jednotlivých činností, které jsou uvedeny v dokumentu nazývajícím se „popis pracovní činnosti“. Při tvorbě adaptačního plánu se vychází právě z výčtu těchto činností, které musí nový pracovník pro úspěšné vykonávání profese zvládnout.

V organizaci XY je každému pracovníkovi zpracováván dokument „popis pracovní činnosti“, ten musí obsahovat povinné náležitosti jako je jméno pracovníka, osobní číslo, datum, ke kterému je popis činnosti zpracován, název a kód konkrétního místa dle organizační struktury, název a číslo funkce podle katalogu prací. Samotný text popisu činností je rozdělen do jednotlivých bodů:

- Charakteristika pracovní funkce

- Obecné odpovědnosti
- Odborné činnosti
- Provozní činnosti
- Kontrolní činnosti
- Vzdělávání
- Ekonomika
- Další kompetence
- Zvláštní záznamy (Interní dokumenty organizace XY).

Vedoucí pracovník zpracuje text popisu činností v souladu s katalogem prací s povinnými náležitostmi dle interních dokumentů organizace a dle požadované činnosti pracovníka. Dokument je vyhotoven ve dvou provedeních, z nichž jedno obdrží pracovník a druhé vyhotovení založí personální pracovník do jeho osobního spisu.

Prvotní seznámení s chodem v organizaci nastává u nového pracovníka při podpisu pracovní smlouvy, kdy se nový pracovník seznamuje s vnitroorganizačními normami a podepisuje je. Jedná se o vstupní školení BOZP, PO, GDPR a informace o ochraně osobních údajů. V den nástupu do organizace je nový pracovník seznámen se zásadami používání vnitroorganizační sítě a internetu. Všechny tyto dokumenty jsou novému pracovníkovi předány k podpisu na personálním oddělení. Po vyřízení vstupních formalit na personálním oddělení je nový pracovník představen řediteli organizace. Po té si nového pracovníka přebírá vedoucí pracovník a odvádí jej na jeho pracoviště. Tam dochází k seznámení se spolupracovníky a pracovním prostředím.

Vedoucí pracovník má již v den nástupu nového pracovníka připraven plán adaptačního procesu, se kterým nového pracovníka seznámí, taktéž s jeho délkou, průběhem, způsobem hodnocení a s jeho ukončením. Adaptační proces v organizaci XY většinou probíhá od jednoho do tří měsíců. Délka

záleží na zvládnutí požadovaných činností v rámci profese, kterou má nový pracovník v organizaci vykonávat. Pracovníkovi je následně přidělen školitel. Ten bude nového pracovníka celým adaptačním procesem provázet. Lékaři může být přidělen jen školitel, jenž je odborně způsobilý podle zákona o lékařských zdravotnických povoláních (ČR, 2004a). Ostatním zdravotnickým pracovníkům je jako školitel určen jen takový pracovník, který je odborně způsobilý podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních (ČR, 2004b), s praxí v oboru minimálně tři roky, eventuálně se specializovanou nebo zvláštní odbornou způsobilostí v daném oboru.

Adaptační plán se skládá ze dvou částí - z obecné a z odborné. V obecné části se nový pracovník seznámí např. s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce, seznámí se s pracovištěm a spolupracovníky, se základními vnitřními předpisy organizace. Pracovníkovi jsou poskytnuty úvodní informace užitečné pro jeho působení a umožňují mu základní orientaci chodu v organizaci. Odborná část adaptačního plánu je přizpůsobena pracovnímu zařazení nového pracovníka. Ten je seznámen s konkrétními pracovními postupy, s přístrojovou technikou, se specifickými dovednostmi a znalostmi vycházejícími z konkrétních potřeb oddělení, jež musí po ukončení adaptačního procesu pracovník zvládat.

Za realizaci a kvalitu adaptačního procesu na jednotlivých odděleních odpovídají příslušní vedoucí pracovníci. Tito pracovníci jsou zároveň oprávněni na základě návrhu a hodnocení školícího pracovníka navrhnout změny v plánu adaptačního procesu, a to zejména prodloužení nebo zkrácení délky adaptačního procesu, úpravu činností na základě průběžného hodnocení pracovníka.

Vedoucí pracovník je povinen přihlásit nového pracovníka na nejbližší termín školení BOZP, PO, GDPR. Jedná-li se o zdravotnického pracovníka tak i na školení KPR a školení Hygieny rukou. Každý pracovník je tedy externím pracovníkem v oblasti BOZP proškolen k bezpečnosti a ochraně zdraví při

práci, k požární ochraně. Pověřenec pro oblast ochrany osobních údajů seznámí pracovníky se zásadami GDPR. Celkové seznámení pracovníků s organizační kulturou, historií, hodnotami, vizemi, procesy, základními směrnici a postupy formou školení v organizaci XY neprobíhá. Noví pracovníci při nástupu do organizace nedostávají příručku pro nové pracovníky. Veškeré informace získávají pouze od přiděleného školitele, vedoucího pracovníka, popřípadě od spolupracovníků nebo se mohou obrátit na pracovníky personálního oddělení. Některé informace může nový pracovník získat z internetových stránek organizace nebo z intranetu, ale speciální sekce pro nové pracovníky vytvořena není. V rámci adaptačního procesu je pracovník s intranetem seznámen.

Školící pracovník je v přímém kontaktu s účastníkem adaptačního procesu, pravidelně informuje vedoucího pracovníka příslušného oddělení o průběhu adaptačního procesu, a provádí pravidelně hodnocení a zápis do dokumentu plán adaptačního procesu. V průběhu adaptačního procesu před ukončením zkušební doby může školitel kdykoliv ohodnotit jeho průběh a navrhnout pokračování pracovního poměru nového pracovníka nebo popř. jeho ukončení. O dalším postupu rozhoduje vedoucí pracovník.

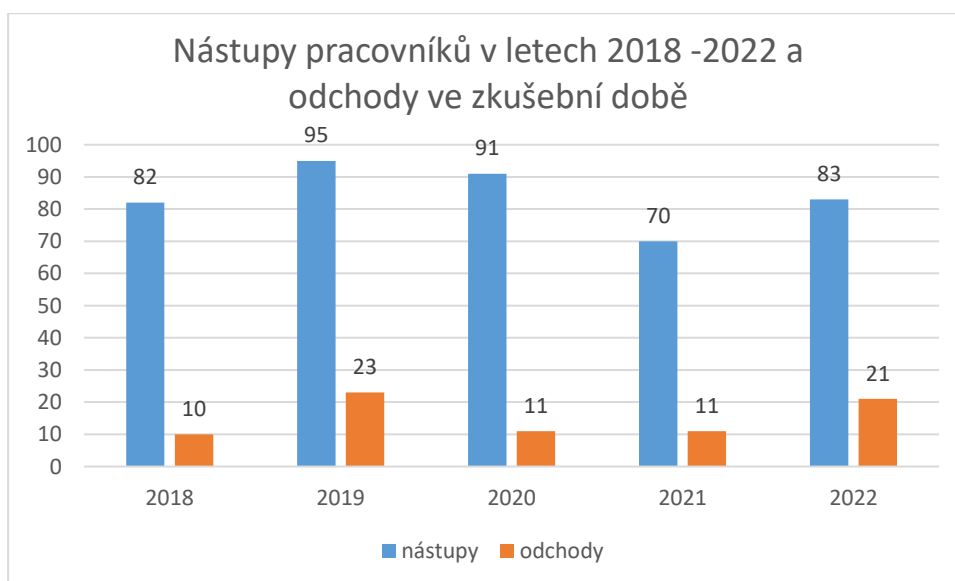
Závěrečné hodnocení nového pracovníka provádí školitel a vedoucí pracovník formou rozhovoru za účasti pracovníka a příslušného náměstka ředitele. U pracovníka jsou hodnoceny praktické dovednosti, teoretické vědomosti a jejich využití v praxi komunikativní schopnosti v týmu a s klientem (u zdravotnických pracovníků). O úspěšném ukončení adaptačního procesu provede vedoucí pracovník daného oddělení zápis do dokumentace a seznámí účastníka adaptačního procesu se závěrečným hodnocením. Pracovník má možnost se k hodnocení vyjádřit písemně na tomtéž formuláři. Vedoucí pracovník v závislosti na výsledku hodnocení adaptačního procesu nového pracovníka navrhne uzavření pracovního poměru na dobu neurčitou nebo navrhne prodloužit pracovní smlouvu na



dobu určitou nebo skončení pracovního poměru, popř. doporučení pro další rozvoj a vzdělávání pracovníka. Vyplněný a všemi účastníky podepsaný formulář vedoucí pracovník předá personálnímu oddělení k založení do osobního spisu pracovníka. V případě stanovení nových kompetencí je vypracován nový popis pracovní činnosti pracovníka.

Jak bylo uvedeno, v současné době má organizace XY celkem 600 pracovníků. Tento počet zůstává v posledních letech neměnný. Vedení organizace se relativně daří volná místa ihned obsadit novými pracovníky. V poslední době je ale na trhu práce všeobecný nedostatek zdravotnických profesí. Organizace se nejvíce potýká s obsazováním míst zdravotnického personálu, převážně se jedná o lékaře a všeobecné sestry. Každý odchod pracovníka znamená pro organizaci problém a zvýšené náklady související s procesem přijímání pracovníků, včetně odchodů pracovníků ve zkušební době.

V grafu č. 1 je znázorněn počet přijatých pracovníků v letech 2018 – 2022 a počet pracovníků, kteří v tomtéž období ukončili pracovní poměr ve zkušební době.



Graf č. 1: Nástupy pracovníků v letech 2018 - 2022 a jejich odchody ve zkušební době (Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 1 je znázorněna fluktuace pracovníků ve zkušební době během posledních pěti let. V roce 2021 bylo přijato méně pracovníků než je pro organizaci XY běžné, tato situace byla způsobena pandemií Covid-19. V roce 2022 odešlo z organizace ve zkušební době 21 pracovníků, což činí 25.3 % z celkového počtu osob, které tento rok do organizace nastoupily.

V grafu č. 2 jsou uvedeni pracovníci dle skupin profesí.



Graf č. 2: Odchody pracovníků ve zkušební době a nástupy v roce 2022 dle skupin profesí (Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2022 odešlo z organizace XY ve zkušební době 12 pracovníků z profesí méně kvalifikovaných, pět zdravotnických pracovníků, čtyři administrativní pracovníci. Žádný lékař ve sledovaném období ve zkušební době z organizace neodešel.

V následující tabulce je uvedeno procentní vyjádření odchodů pracovníků dle profesí vzhledem k celkovému počtu odchodů ve zkušební době.

profese	počet pracovníků	procento
lékař	0	0,00%
administrativní pracovník	4	19,04%
zdravotnický pracovník (mimo lékaře)	5	23,80%
ostatní profese	12	57,14%
celkem	21	100,00%

Tabulka č. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že ve zkušební době z organizace odešlo nejvíce pracovníků ze skupiny „ostatní profese“. Do této skupiny jsou zařazeni pracovníci s nižší kvalifikací (kuchaři, skladníci, uklízečky, provozní dělníci a další). Z celkového počtu odchodů tvoří tato skupina 57,14 %. Přestože je toto číslo vysoké, pro organizaci však neznamena nejvýraznější problémy. Stěžejní pracovníci jsou odborní a vysoce specializovaní, což u zdravotnického zařízení představují zdravotnická povolání. V těchto profesích je procento odchodu výrazně menší, zdravotnických pracovníků odešlo 23,8 %, lékař neodešel žádný. Vysoký počet odchodů pracovníků s nižší kvalifikací je zřejmě způsoben obecně vyšší fluktuací u těchto profesí. Fluktuace těchto pracovníků je přirozená a nesouvisí s nastavením adaptačního procesu. I pracovní adaptace je u těchto profesí snazší a méně časově náročná.

Motivem k tomuto výzkumu byla právě vyšší míra odchodů pracovníků ve zkušební době. V rámci analýzy procesu adaptace nového pracovníka je možné zjistit, zda tyto odchody souvisí s nastavením a průběhem adaptačního procesu. Pokud je adaptační proces správně nastaven, jsou splněny cíle adaptace. Mezi tyto cíle patří i nízká fluktuace a stabilizace pracovníků.

Ukazatelem míry odchodů pracovníků je index stability. V organizaci XY je index stability 98,67 %, znázorněn je ve schématu č. 3. Údaj je vypočten dle vzorce uvedeného v teoretické části této práce v kapitole 6.2.

$$\frac{595}{603} \times 100 = 98,67$$

Schéma č. 3: Index stability organizace XY (Zdroj vlastní)

Vypočtená hodnota ukazuje na vysokou stabilitu pracovníků v organizaci XY.

## 8 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření je zaměřeno na analýzu adaptačního procesu v organizaci XY. Vzhledem k účelu výzkumu a k velkému počtu respondentů byla zvolena kvantitativní strategie. Jako výzkumná metoda byla použita metoda dotazníkového šetření. Jedná se o vysoce efektivní techniku, kdy při malých nákladech můžeme získat informace od velkého počtu osob za krátkou dobu (Disman, 2005, s. 141). Technika dotazníku je nejpoužívanější výzkumná metoda, která obnáší kladení otázek a získávání odpovědí na ně. Výzkumné šetření by mělo odpovědět na výzkumnou otázku: „Jaký faktor považují noví pracovníci za nejdůležitější pro úspěšnou adaptaci?“

Při výzkumu byly dodrženy etické zásady, které vyjmenovává Ryšavý (2002, s. 98), jako je zamezení ohrožení nebo poškození respondentů, žádné zásahy do soukromí respondentů a žádné podvodné jednání výzkumníků. Respondenti byli seznámeni s účelem výzkumu a s jeho využitím.

Na základě studia teorie byly stanoveny hypotézy, které by mělo výzkumné šetření potvrdit nebo vyvrátit. Podle Svobody (2012, s. 15) každá hypotéza „musí obsahovat proměnné, jejich vzájemný vztah je možno v následujícím testování ověřit. Doporučuje se také, aby její formulace byla vlastně jakýmsi tvrzením stanoveným v oznamovací větě. O této větě pak po realizovaném testování hypotézy můžeme říci, zda se potvrdila či nikoliv“.

Na základě teorie byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1: Fluktuace nových pracovníků ve věku do 30 let je větší, než fluktuace nových pracovníků ve věku nad 51 let.

Hypotéza č. 2: Více nových pracovníků považuje za přínosnější zaškolení (předávání informací) od školitele, než od vedoucího pracovníka.

Hypotéza č. 3: Fluktuace u pracovníků, kteří vykonávají specializované činnosti je menší, než u pracovníků s nízkou mírou specializace.

## 8.1 Konstrukce dotazníku

Dotazník byl koncipován tak, aby došlo k odpovědi na výzkumnou otázku a potvrdily se nebo vyvrátily stanovené hypotézy. Dotazník byl vytvořen pomocí online formuláře na webové stránce Survio.com. Otázky vycházejí z teoretické části této práce, zejména z faktorů ovlivňujících adaptaci pracovníků uvedených v třetí kapitole a z cílů adaptace dle Armstronga. Počet otázek v dotazníku je 23. Tento počet je záměrný a to z důvodu, aby respondenty neodradilo příliš mnoho otázek, a přesto pomocí odpovědí mohlo dojít k zodpovězení výzkumné otázky a k potvrzení nebo vyvrácení hypotéz.

Podle Svobody (2012, s. 48) se položky dotazníku rozdělují podle určeného cíle na obsahové a funkcionální. Obsahové zahrnují přímé položky, kdy je respondent dotazován na konkrétní věc a maskované položky, kdy výzkumník ve skutečnosti zajímá jiná věc, než na kterou se dotazuje. Z funkcionálních položek je v dotazníku využita kontrolní položka, která slouží k ověření pravdivosti odpovědi respondenta.

V úvodu dotazníku je představen účel výzkumu. Respondenti jsou ujištěni, že je dotazník anonymní a výsledky budou použity k zefektivnění adaptačního procesu v organizaci. Anonymizace je zajištěna vyplněním

dotazníku přes online formulář na webové stránce Survio.com, kdy respondenti nemusí zadávat svoje identifikační údaje.

## 8.2 Operacionalizace

Operacionalizace je dle Hubíka proces, kdy se pojmy související s hypotézami nahrazují pojmy méně obecnými. „Tyto „konečné“ pojmy jsou výrazy, které se stanou součástí nástrojů sběru informací v terénu, například dotazníků nebo rozhovorů. Operacionalizace by měla směřovat k veličinám, které lze v měření vyjádřit kvantitativně či dokonce metricky“ (Hubík, 2006, s. 57).

Operacionalizací se tedy chápe rozpracování výzkumné otázky a hypotéz do podoby měřitelných indikátorů, ze kterých vychází podoba otázek v dotazníku. Indikátory se vztahují k adaptačnímu procesu, sledují faktory ovlivňující průběh procesu a zejména jeho výsledek, který vychází ze čtyř cílů podle Armstronga. K cíli č. 1 (překonání nejistoty) se vztahují otázky v dotazníku č. 3 - 6. K druhému cíli (pozitivní postoj a přístup k organizaci, výsledkem je stabilizace) se vztahují otázky č. 7 - 12. Třetí cíl se týká dosažení požadovaného výkonu, souvisí se spokojeností. Otázky v dotazníku, které zjišťují spokojenost pracovníků: č. 13 - 15 a č. 21. Posledním cílem je zjištění možných příčin odchodu pracovníka z organizace. Otázky č. 17, 19, 22 a 23 se tedy týkají rizik, které mohou souviset s odchodem pracovníků. V úvodu jsou otázky týkající se věku a profese respondentů. Součástí dotazníku jsou i otevřené otázky, jejichž cílem je zjistit, co subjektivně noví pracovníci považují za přínosné, s čím byli spokojeni a co by se podle nich mohlo v rámci adaptačního procesu zlepšit.

Tabulka č. 1: Indikátory

	Indikátor	Otázka v dotazníku
	věk	Do jaké věkové kategorie patříte?
	profese	Jaká je Vaše profese?
Překonání nejistoty	vysvětlení	Bylo Vám vysvětleno, co je to adaptační proces?
	pocity	Jaké byly Vaše pocity první den v organizaci?
	seznámení	Byl/a jste první den v organizaci seznámen/a s tím, jak bude probíhat adaptační proces, včetně závěrečného hodnocení?
	zajištění	Měl/a jste v den nástupu zajištěny všechny pracovní podmínky (počítač, telefon, přístupy do sítě, pracovní oděv....)?
Stabilizace	vedoucí pracovník	Jak hodnotíte přístup vedoucího pracovníka?
		Jak často Vás kontaktoval vedoucí pracovník během prvních 10 dnů v organizaci?
	personální pracovník	Jak hodnotíte spolupráci s pracovníky personálního oddělení?
	spolupracovníci	Jak vnímáte vztahy se spolupracovníky. Myslíte si, že se Vám snažili ulehčit adaptaci?
	školitel	Jak hodnotíte spolupráci se školitelem?
organizační kultura	Vyhovují Vám způsoby chování, tradice, zvyky v organizaci?	
Spokojenost/požadované výsledky	pracovní činnost	Je vykonávaná práce dle vašich představ?
	pomoc	Co Vám při adaptaci nejvíce pomohlo?
	předávání informací	Myslíte si, že Vám byly včas předány všechny informace, které jste potřeboval/a?
	celková spokojenost	Jste celkově spokojen s nastaveným adaptačním procesem?
Nespokojenost/ fluktuace	atmosféra	Máte na pracovišti přátelskou atmosféru?
	otevřená otázka	Pokud je něco, co jste v průběhu adaptačního procesu postrádal/a, napište co. V opačném případě otázku přeskočte.
	důvody odchodu	Uvažoval/a nebo neuvažoval/a jste v průběhu zkušební doby nad odchodem z organizace? Pokud ano, z jakého důvodu byste odešel/odešla?
	vztah k organizaci	Doporučil/a byste organizaci někomu jinému jako dobrého zaměstnavatele?
Možnost vylepšení	předávání informací	Které způsoby předání informací jsou podle Vás pro nové pracovníky nejpřínosnější?
	otevřená otázka	S čím jste byl/a v průběhu adaptace v organizaci

		nejvíce spokojen/a?
	otevřená otázka	Co si myslíte, že by se mohlo v rámci Vašeho seznámení s pracovní činností, kolektivem, zvyky, způsoby jednání zlepšit?

Tabulka č. 1: Indikátory (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 8.3 Předvýzkum a sběr dat

Konečná podoba otázek v dotazníku byla stanovena až po provedení předvýzkumu. Jedná se o ověření metodologických nástrojů, které jsou ve výzkumu použity. Tyto nástroje jsou případně upřesněny a to podle výsledků předvýzkumu (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 767). Předvýzkum byl proveden se dvěma respondenty. Jak uvádí Disman (2005, s. 122), k provedení předvýzkumu je dostačující malý vzorek cílové skupiny.

Předvýzkum se provádí za účelem zjištění, zda respondent chápe otázku, jak byla zamýšlena a zda je pro něj srozumitelná. Dne 5. 12. 2022 byl dvěma respondentům předložen dotazník k vyplnění. Po přečtení každé otázky měl respondent popsat, jak otázku pochopil. Tímto způsobem došlo k revizi sestavení otázek a nabízených odpovědí. Na základě výsledků předvýzkumu došlo k úpravě otázky č. 12. Respondenti nerozuměli pojmu organizační kultura, proto byl nahrazen pojmy způsoby chování, tradice, zvyky. U otázky č. 8 „Jak často Vás kontaktoval vedoucí pracovník během prvních 10 dnů v organizaci?“ byly upraveny možnosti odpovědi z výběru tří možností na čtyři možnosti, dle návrhu respondenta. U otázky č. 16 „Které způsoby předávání informací jsou podle Vás pro nové pracovníky nejpřínosnější?“ Byl pojem „sekce na intranetu“ nahrazen pojmem „informace na intranetu“. Takto upravený dotazník byl vložen na webovou stránku Survio.com. Konečná podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 1. Odkaz na dotazník byl dne 8. 12. 2022 rozeslán na pracovní email k on-line vyplnění těm pracovníkům, kteří ukončili adaptační proces v organizaci XY během 12



měsíců před ukončením sběru dat. Pracovníkům, kteří spadají do této cílové skupiny a nepoužívají pracovní email (zejména uklízečkám a provozním pracovníkům), byly dotazníky dne 9. 12. 2022 zaslány v tištěné podobě na jejich jména na jednotlivá oddělení. Spolu s dotazníkem jim byla zaslána i žádost o vyplnění dotazníku s uvedením účelu výzkumu. Celkem bylo rozesláno 113 dotazníků, z toho 77 emailem a 36 v papírové podobě k rukám nového pracovníka. Dotazník byl na Survio.com přístupný až do 5. 1. 2023. Ke stejnému datu byli požádáni o vrácení dotazníku i pracovníci, kterým byl dotazník zaslán v papírové podobě. Relativně dlouhá doba pro vyplnění dotazníku byla zvolena s ohledem na pracovníky, kteří jsou zařazeni do nerovnoměrného rozvržení směn a z důvodu předpokládané absence (dovolená, nemoc).

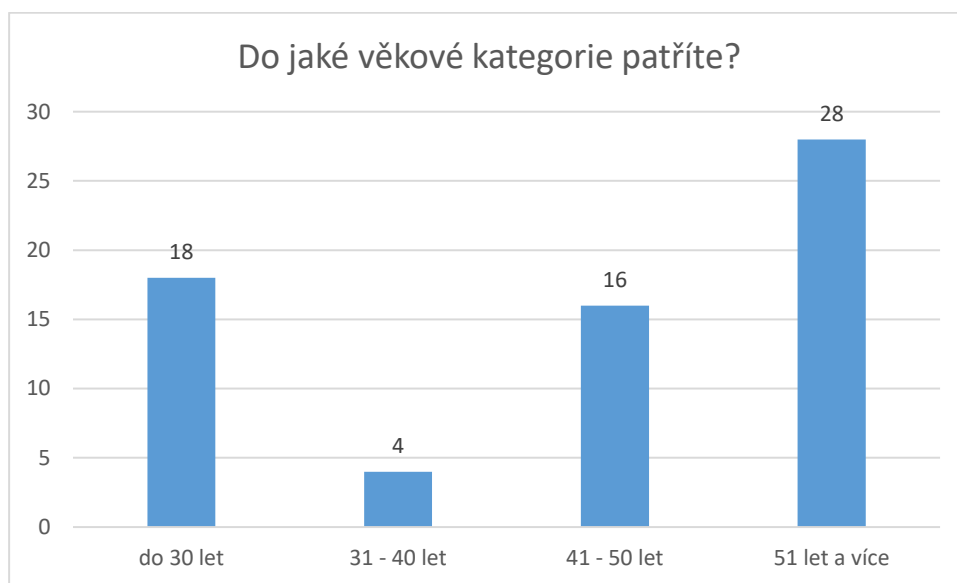
Vedoucí pracovníci byli požádáni, aby kontaktovali své podřízené ohledně vyplnění dotazníků. Tímto způsobem se mnozí pracovníci teprve dozvěděli o emailu a také o důležitosti vyplnění dotazníku. Zájem byl o co největší návratnost. Z celkového počtu 113 rozeslaných dotazníků jich bylo vyplněno 41 online a 25 v papírové podobě. Celkem pro účely výzkumu bylo zahrnuto 66 dotazníků. Návratnost tedy odpovídá 58 %. Data mají dobrou vypovídající hodnotu, vzhledem k této vysoké návratnosti, a dají se zobecnit. Všechny dotazníky byly vyplněny v pořádku, žádný nemusel být z výzkumu vyřazen.

#### 8.4 Analýza výsledků

Cílem kvantitativního výzkumu, který byl v organizaci XY proveden formou dotazníkového šetření, bylo odpovědět na výzkumnou otázku: „Jaké faktory považují noví pracovníci za nejdůležitější pro úspěšnou adaptaci?“ Respondenti na otázky odpovídali pomocí online formuláře nebo dotazník vyplnili v papírové podobě. Údaje z dotazníků v papírové podobě byly

přičteny k údajům z elektronicky vyplněných dotazníků. Souhrnná data pak byla zpracována v programu Excel, ve kterém byly k jednotlivým otázkám vytvořeny následující grafy.

Otázka č. 1: Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf č. 3: Věkové složení respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu, patří do kategorie 51 let a více a to 28. Kategorii do 30 let vyplnilo 18 respondentů. O dva méně, tedy 16 respondentů, patří do kategorie 41 – 50 let. Čtyři respondenti uvedli, že patří do kategorie 31 – 40 let. Výsledek je překvapivý z důvodu odlišnosti od tvrzení Armstronga, že lidé nad 50 let mění zaměstnavatele daleko méně často než mladí lidé.

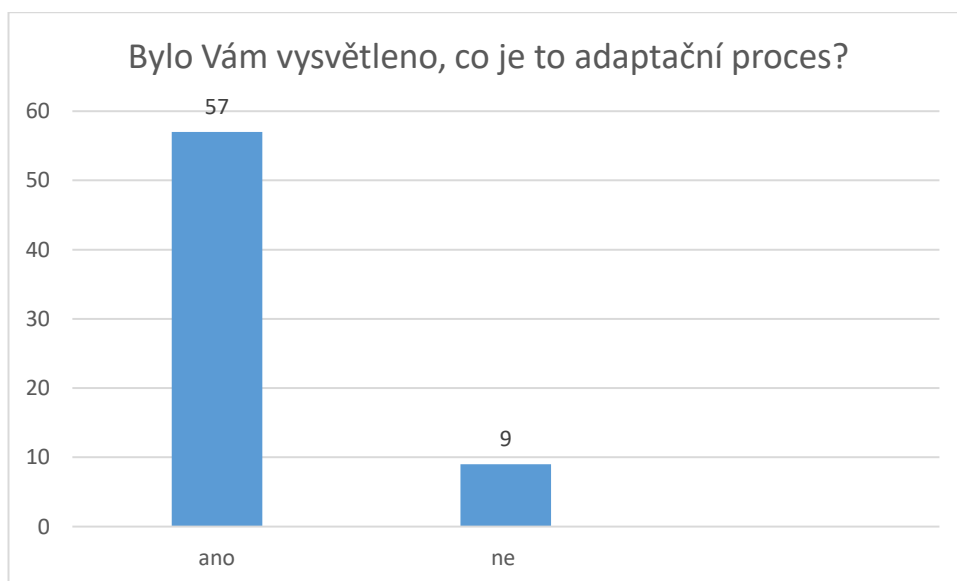
## Otázka č. 2: Jaká je Vaše profese?



Graf č. 4: Profesní složení respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Průzkumu se zúčastnilo 26 nelékařských zdravotnických pracovníků, 10 administrativních pracovníků, 4 lékaři a 26 pracovníků z ostatních profesí. Ze složení respondentů se dá usoudit, že se průzkumu zúčastnili pracovníci všech skupin profesí. Výzkum má tedy vypovídající hodnotu i z tohoto pohledu.

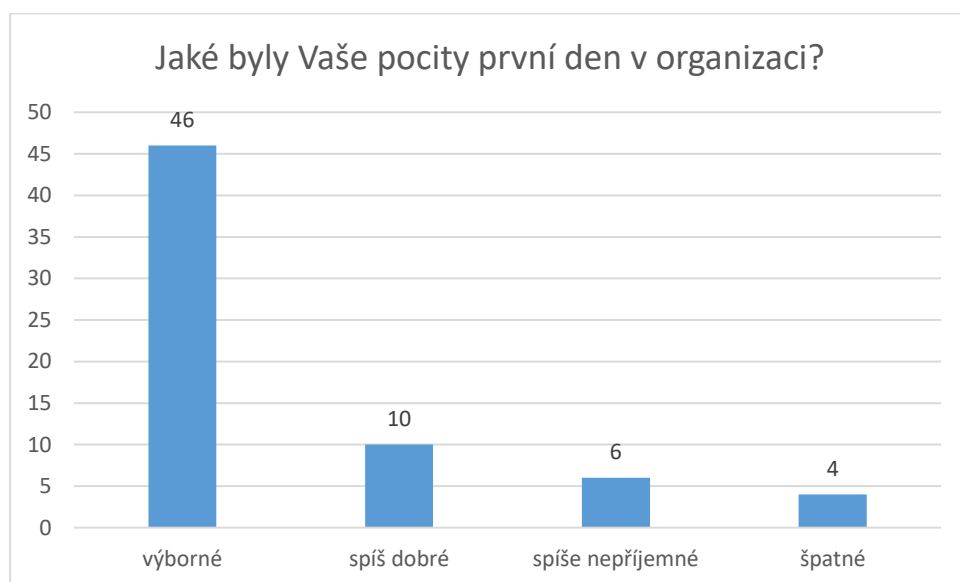
## Otázka č. 3: Bylo Vám vysvětleno, co je to adaptační proces?



Graf č. 5: Vysvětlení adaptačního procesu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z odpovědí respondentů vyplývá, že většině (57) bylo vysvětleno, co je to adaptační proces. Devět respondentů tvrdí, že jim toto sděleno nebylo. V teoretické části bylo uvedeno, že za celý průběh adaptace odpovídá vedoucí pracovník. V těchto případech nebyl dodržen formální postup řízení adaptace. Toto pochybení vedoucího pracovníka, může mít za následek nejistotu až nespokojenost nového pracovníka, což může zapříčinit jeho odchod z organizace.

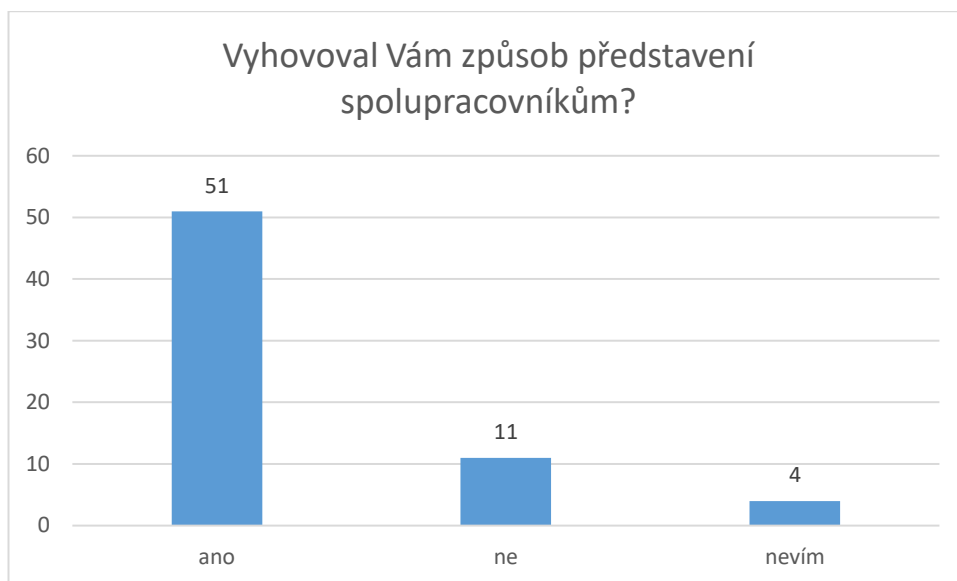
Otázka č. 4: Jaké byly Vaše pocity první den v organizaci?



Graf č. 6: Pocity první den v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku „Jaké byly Vaše pocity první den v organizaci?“ uvedlo 46 respondentů, že výborné, 10 respondentů mělo první den pocity spíše dobré, 6 respondentů spíše nepříjemné a 4 respondenti se první den cítili špatně.

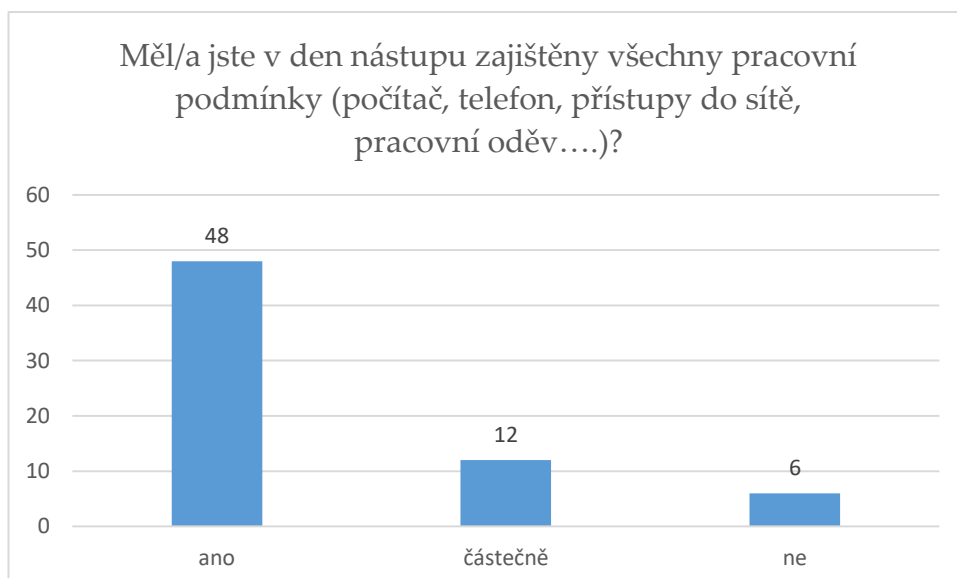
Otázka č. 5: Vyhovoval Vám způsob představení spolupracovníkům?



Graf č. 7: Představení spolupracovníkům (Zdroj: Vlastní zpracování)

Noví pracovníci by měli být co nejdříve představeni svým spolupracovníkům. Zpravidla je to úkol vedoucího pracovníka. Způsob, jakým byli představeni, vyhovuje 51 respondentům. Jedenáct respondentů uvedlo, že způsob představení je nevyhovující. Čtyři respondenti to nedokážou posoudit.

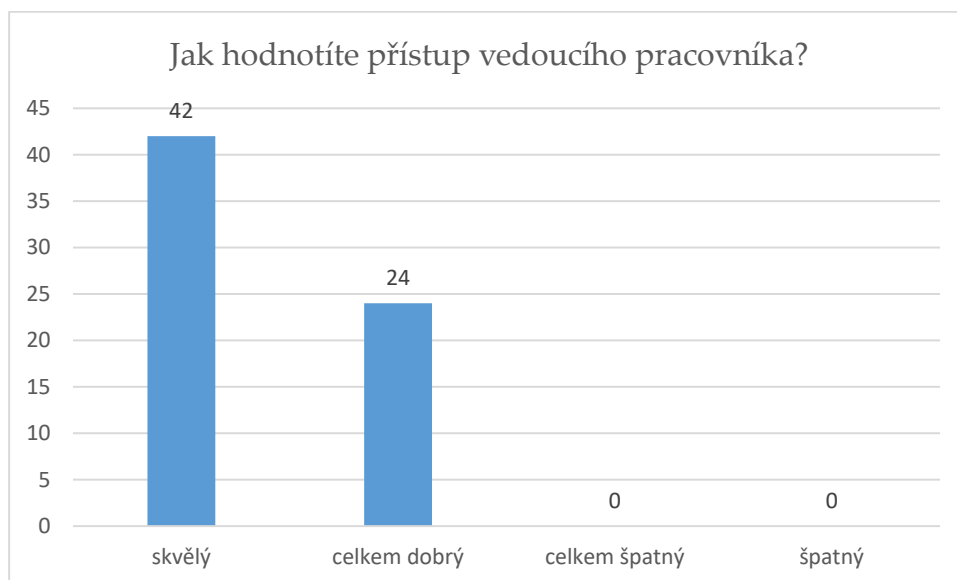
Otázka č. 6: Měl/a jste v den nástupu zajištěny všechny pracovní podmínky (počítač, telefon, přístupy do sítě, pracovní oděv....)?



Graf č. 8: Zajištění pracovních podmínek v den nástupu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní podmínky mělo první den v organizaci zajištěno 48 respondentů, částečně zajištěné podmínky mělo 12 respondentů a u šesti respondentů pracovní podmínky zajištěny nebyly. Nezajištění pracovních podmínek pro nového pracovníka v den nástupu působí neprofesionálně.

Otázka č. 7: Jak hodnotíte přístup vedoucího pracovníka?



Graf č. 9: Přístup vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jako skvělý hodnotí přístup vedoucího pracovníka 42 respondentů, 24 respondentů vybralo z nabídky možnost celkem dobrý. Žádný respondent nehodnotí přístup vedoucího pracovníka jako celkem špatný nebo špatný.

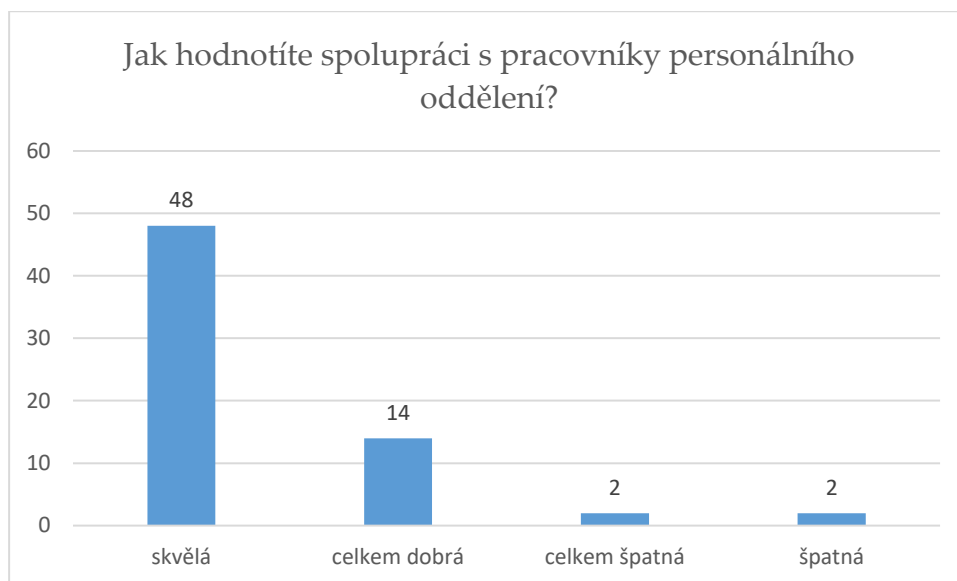
Otázka č. 8: Jak často Vás kontaktoval vedoucí pracovník během prvních 10 dnů v organizaci?



Graf č. 10: Kontakt vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem 32 respondentů uvedlo četnost kontaktu vedoucího pracovníka během první 10 dnů denní, 24 respondentů kontaktoval jejich vedoucí třikrát a vícekrát týdně, osm respondentů uvedlo, že je kontaktoval dvakrát týdně a méně, dva respondenty vedoucí pracovník během prvních 10 dnů nekontaktoval. V teoretické části bylo uvedeno, jak důležitý je kontakt vedoucího pracovníka s novým pracovníkem. V prvních 10 dnech v organizaci je tento kontakt obzvlášť důležitý.

Otázka č. 9: Jak hodnotíte spolupráci s pracovníky personálního oddělení?



Graf č. 11: Spolupráce s pracovníky personálního oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skvělou spolupráci s pracovníky personálního oddělení uvedlo 48 respondentů, 14 respondentů jako dobrou, 2 respondenti označili spolupráci za celkem špatnou a dva za špatnou.

Otázka č. 10: Jak vnímáte vztahy se spolupracovníky. Myslíte si, že se Vám snažili ulehčit adaptaci?

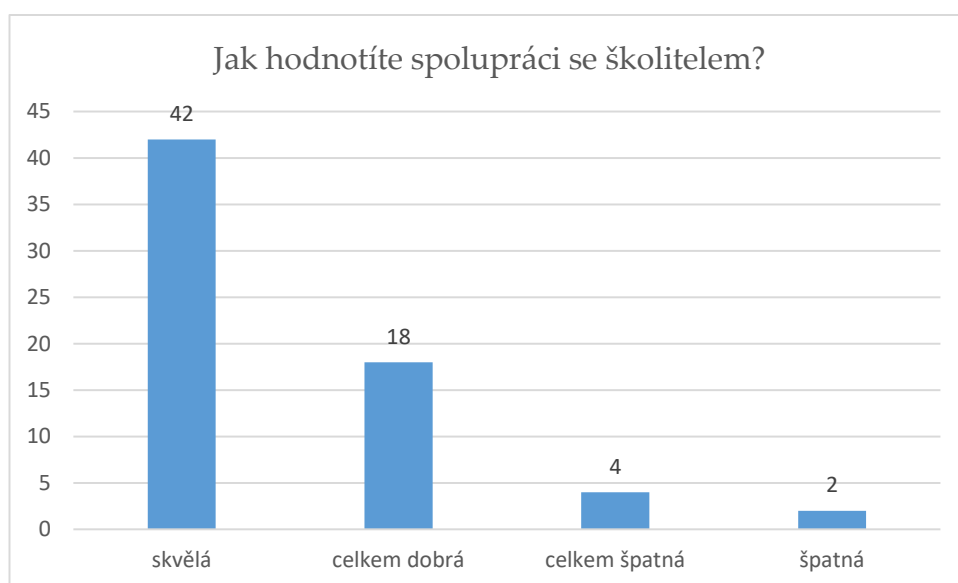




Graf č. 12: Vztahy se spolupracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem 52 respondentů uvedlo, že jim spolupracovníci pomáhali ulehčit adaptaci, 10 respondentů od spolupracovníků očekávalo větší pomoc, dva respondenti uvedli, že si často museli poradit sami a dvěma respondentům spolupracovníci s adaptací nepomáhali.

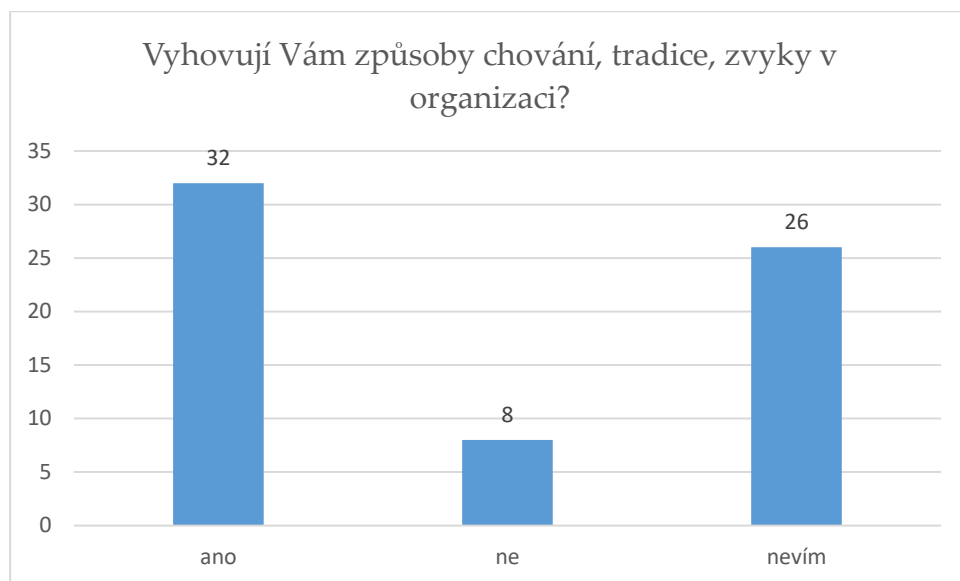
Otázka č. 11: Jak hodnotíte spolupráci se školitelem?



Graf č. 13: Spolupráce se školitelem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skvělou spolupráci se školitelem považuje 42 respondentů, 18 respondentů uvedlo, že spolupráce je celkem dobrá, 4 respondenti ji označili za celkem špatnou a dva za špatnou.

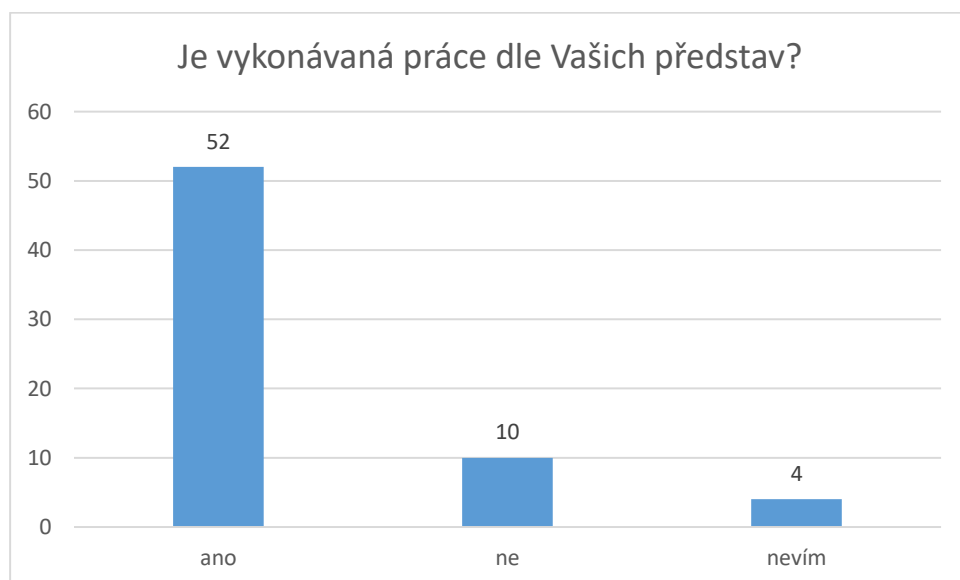
Otázka č. 12: Vyhovují Vám způsoby chování, tradice, zvyky v organizaci?



Graf č. 14: Způsoby chování, tradice, zvyky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů jich 32 uvedlo, že jim vyhovují způsoby chování, tradice a zvyky. Osmi respondentům nevyhovují a 26 respondentů neví.

Otázka č. 13: Je vykonávaná práce dle Vašich představ?



Graf č. 15: Práce dle představ (Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina respondentů odpověděla, že vykonávaná práce v organizaci je dle jejich představ (52), 10 respondentů uvedlo, že práce je odlišná od jejich představ a čtyři respondenti odpověděli neví. Vykonávat pracovní činnost, která je dle představ a očekávání pracovníků je základem pro to, aby byl pracovník v organizaci spokojený a podával kvalitní výsledky a nepomýšlel na odchod z organizace.

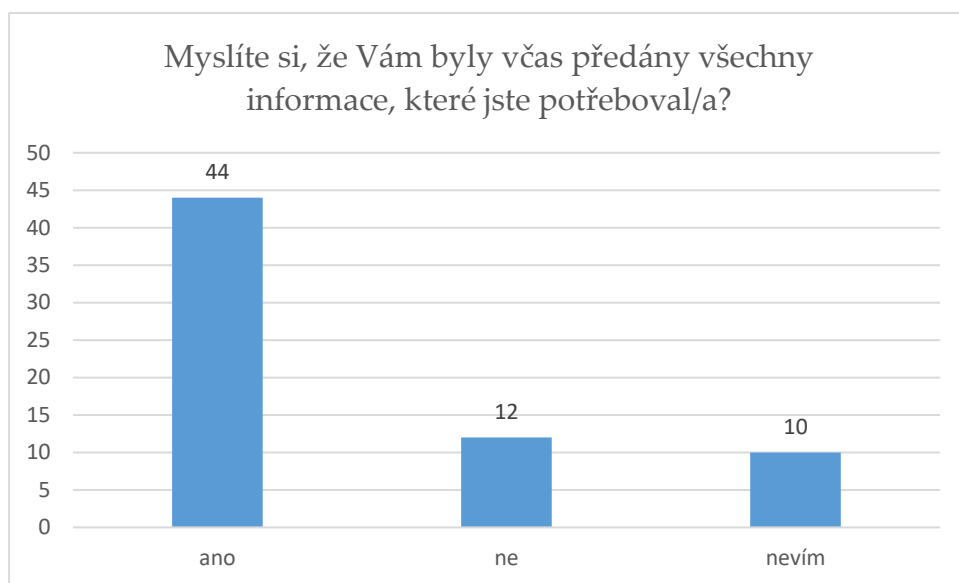
Otázka č. 14: Co považujete za důležité pro úspěšnou adaptaci?



Graf č. 16: Faktory dle preference (Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti u otázky č. 14 mohli vybírat více odpovědí. Nejvíce důležité považují respondenti přijetí spolupracovníků (32 odpovědí), 26x respondenti uvedli dobrou spolupráci s vedoucím pracovníkem, 24x uvedli dobrou spolupráci se školitelem, 16x považují za důležité, aby byla pracovní činnost dle jejich představ a 4x vybrali vyhovující tradice, zvyky, hodnoty a způsoby jednání.

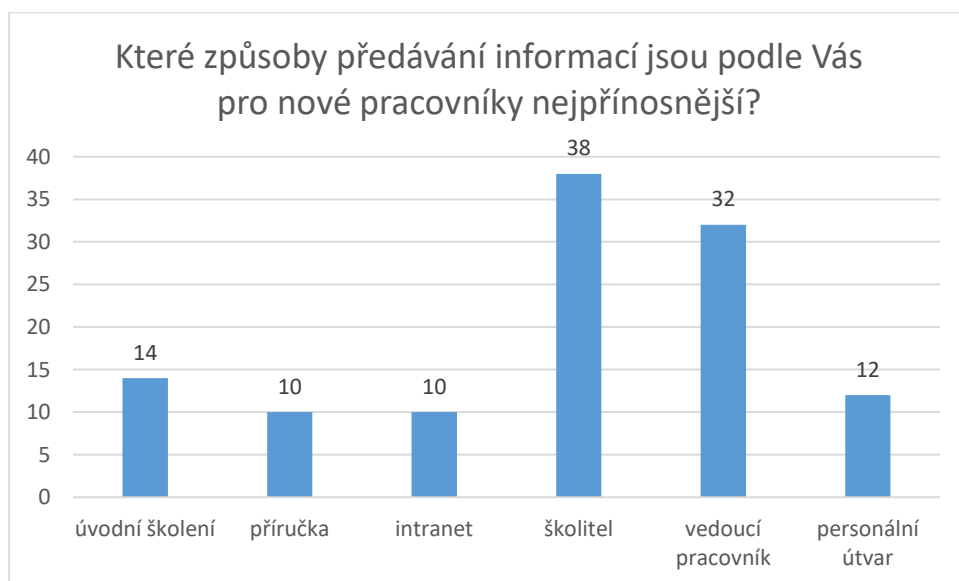
Otázka č. 15: Myslíte si, že Vám byly včas předány všechny informace, které jste potřeboval/a?



Graf č. 17: Potřebné informace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem 44 respondentů je spokojeno s předáváním informací, 12 respondentů spokojeno není, 10 respondentů nedokázalo situaci posoudit a na otázku odpovědělo „nevím“.

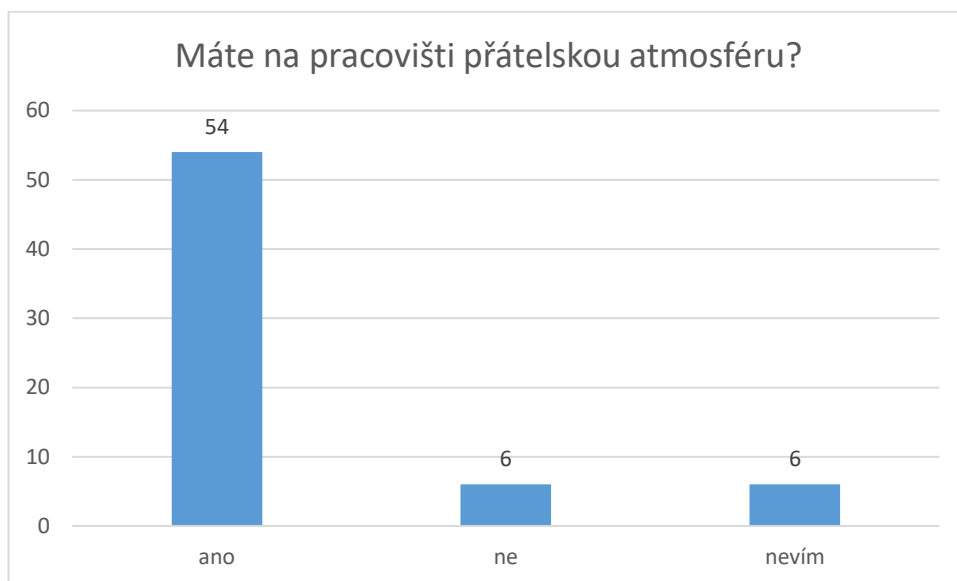
Otázka č. 16: Které způsoby předávání informací jsou podle Vás pro nové pracovníky nejpřínosnější?



Graf č. 18: Nejpřínosnější informace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti u otázky č. 16 vybírali z více odpovědí. Jako nejpřínosnější informace považují od školitele (38) a vedoucího pracovníka (32). Za přínosné považují i informace předané na úvodním školení (14) a od personálního útvaru (12), shodný počet respondentů (10) uvedlo příručku pro nové pracovníky informace na intranetu.

Otázka č. 17: Máte na pracovišti přátelskou atmosféru?



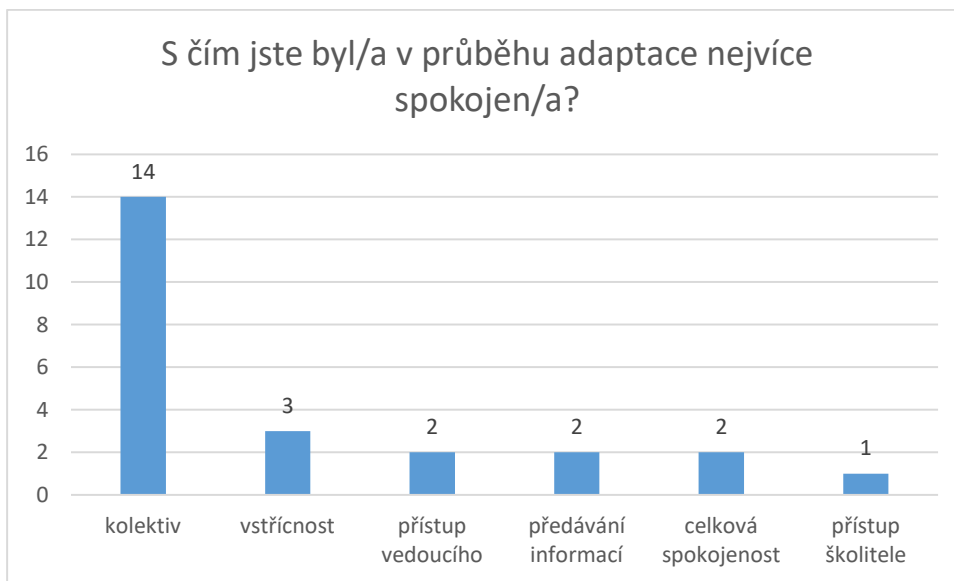
Graf č. 19: Přátelská atmosféra (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku č. 17 převažuje kladná odpověď, 54 respondentů uvedlo, že má na pracovišti přátelskou atmosféru, 6 respondentů neví a stejný počet, tedy 6, atmosféru na pracovišti za přátelskou nepovažuje.

Otázky č. 18, 19 a 20 jsou otevřené. Respondenti nevybírali odpovědi z nabízených možností, ale mohli na otázky odpovídat vlastními slovy. Odpovědi respondentů u otevřených otázek se musí kategorizovat. Otázka je tedy v následném hodnocení uzavřena (Gavora, 2010). Cílem kategorizace je vytvoření určitého, ideálně menšího množství možných odpovědí na položenou otázku. Jedná se o odpovědi, které se nejčastěji vyskytovaly (Schneider & Koudelka, 1993, s. 38). Odpovědi respondentů byly rozčleněny

do kategorií a pomocí číselných kódů byly převedeny a zaznamenány do kódovacích tabulek, které jsou uvedeny jako přílohy této práce. V další fázi byly vyhodnoceny četnosti odpovědí respondentů v jednotlivých kategoriích a následně byly zpracovány grafy.

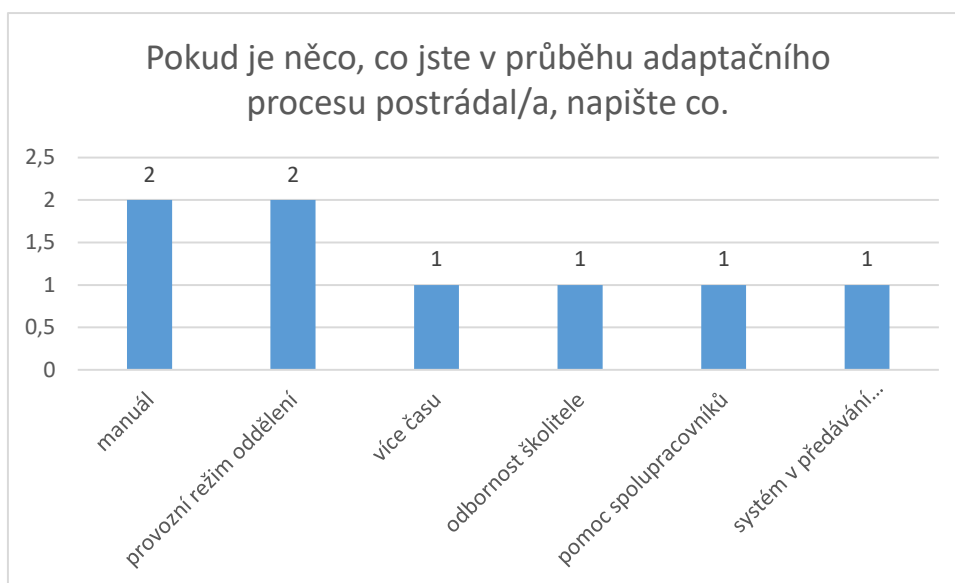
Otázka č. 18: S čím jste byl/a v průběhu adaptace nejvíce spokojen/a?



Graf č. 20: Největší spokojenost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podstatou otázky bylo zjistit, s čím byli noví pracovníci v průběhu adaptace nejvíce spokojeni. Respondenti nejčastěji uváděli: přístup spolupracovníků (9), přístup vedoucího (3), přístup školitele (2), vstřícnost (2). Další odpovědi: „Přístupem kolegů a postupné seznamování s chodem na pracovišti. Nebyla jsem hned první den zahlcena informacemi, které bych si stejně nezapamatovala.“ „Na cokoliv jsem se zeptala, vše mi bylo vysvětleno a vstřícný přístup spolupracovníků.“ „Na cokoliv jsem se zeptala, vše mi bylo vysvětleno a vstřícný přístup spolupracovníků.“ Z odpovědí vyplývá, že u respondentů výrazně převažuje spokojenost s kolektivem.

Otázka č. 19: Pokud je něco, co jste v průběhu adaptačního procesu postrádal/a, napište co. V opačném případě otázku přeskočte.



Graf č. 21: Nespokojenost s průběhem adaptačního procesu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pouhých osm respondentů využilo možnosti uvést, co v průběhu adaptačního procesu postrádali. Uvedli: „více času“, „příručky k jednotlivým programům“, „příliš malý prostor pro uklízečky na šatně, nedostatek sprchy“, „odborné vedení ze strany školitele“, „jiný přístup, odlišný provozní režim v rámci odd.“, „informace byly předávány po částech, ale nahodile, bez systému“, „pochopení kolegyň, měla jsem pocit, že je otázkami obtěžují“. Z malého počtu odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že u respondentů panuje velmi malá nespokojenost s průběhem adaptačního procesu.

Otázka č. 20: Co si myslíte, že by se mohlo v rámci Vašeho seznámení s pracovní činností, kolektivem, zvyky, způsoby jednání zlepšit?



Graf č. 22: Návrhy na zlepšení (Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci otázky č. 20 mohli respondenti navrhnout doporučení pro zlepšení adaptačního procesu v organizaci. Respondenti uvedli tyto doporučení: „Zlepšit osobní přístup, v rámci profesní činnosti.“, „Do počtu by člověk mohl být navíc, ať vše postupně vstřebá a ne hned do stavu.“, „Komunikace v kolektivu“, „Mohl by existovat nějaký manuál pro práci s NIS a též celkovou administrativou, jaká žádanka na jaké vyšetření, do kdy možné posílat biologický materiál a kam- jeden stručný a přehledný, který by bylo možné si nastudovat i doma, a tak urychlit a zefektivnit adaptační proces.“, „Možná nějaký manuál v papírové podobě, týkající se oddělení.“, „Dobře zvolený školitel“, „příručky k programům“, „více personálu“, „V rámci seznámení jsem maximálně spokojená, jen před odchodem bych ocenila, kdyby vedení své rozhodnutí o neprodloužení smlouvy oznamovalo dříve, ne až v prosinci, neboť každý člověk ocení stabilitu zaměstnání a ta tu chybí. To je i důvod, proč bych Vás jako zaměstnavatele nedoporučila.“, „vztahy s kolegyněmi“, „propracovanější manuál“, „základní informace o chodu



organizace na jednom místě“, „delší zaučení, ne hned samostatně do provozu, „vyškolení toho, kdo zaučuje, pár věcí nevěděla“, „lepší přivítání od kolegů“.

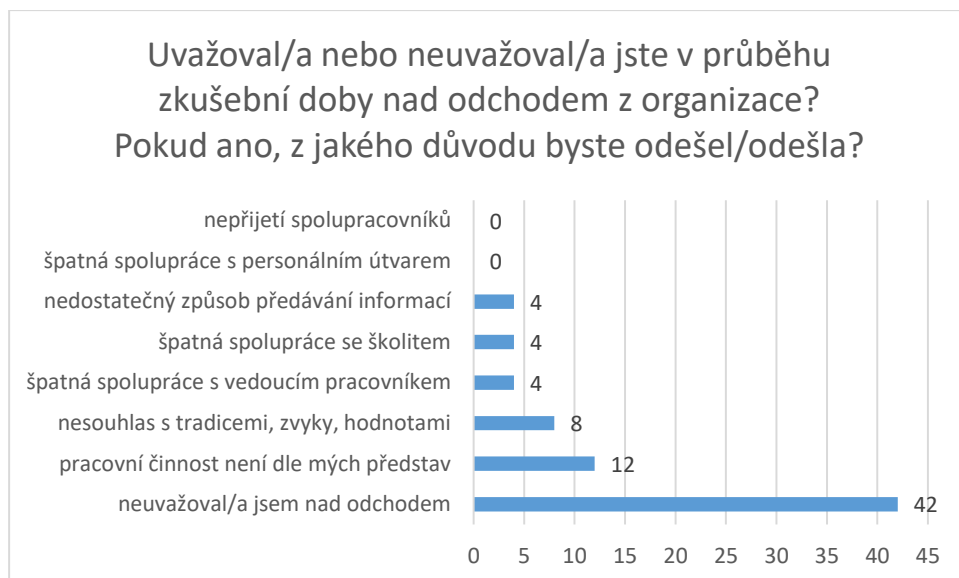
Otázka č. 21: Jak jste celkově spokojen/a s adaptačním procesem v naší organizaci?



Graf č. 23: Celková spokojenost s adaptačním procesem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkovou spokojenost s adaptačním procesem měli respondenti vyjádřit v otázce č. 21. Celkem 32 jich uvedlo, že jsou spokojeni, stejný počet vybralo z odpovědí celkem spokojen/a, dva respondenti uvedli, že jsou s adaptačním procesem celkem nespokojeni.

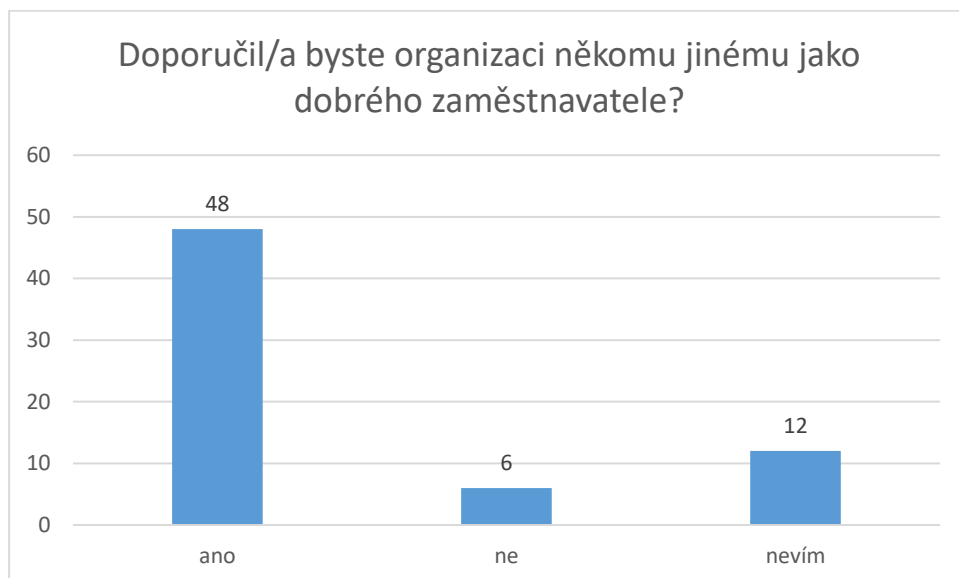
Otázka č. 22: Uvažoval/a nebo uvažoval/a jste v průběhu zkušební doby nad odchodem z organizace? Pokud ano, z jakého důvodu byste odešel/odešla?



Graf č. 24: Důvody odchodu z organizace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu 66 respondentů jich 42 neuvažovalo, že by v průběhu zkušební doby odešlo z organizace. Zbývající respondenti uvedli jako nejčastější důvod zvažovaného odchodu: pracovní činnosti odlišná od představ respondentů (12), nesouhlas s tradicemi, zvyky, hodnotami (8), špatná spolupráce s vedoucím pracovníkem (4), špatná spolupráce se školitelem (4), nedostatečný způsob předávání informací (4).

Otázka č. 23. Doporučil/a byste organizaci někomu jinému jako dobrého zaměstnavatele?



Graf č. 25: Doporučení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jako dobrého zaměstnavatele by organizaci doporučilo 48 respondentů, 6 respondentů by organizaci nedoporučilo a 12 respondentů vybralo možnost „nevím“. Kladná odpověď na tuto otázku značí spokojenost pracovníků v organizaci.

Z výzkumného šetření vyplývá, že jsou noví pracovníci s nastaveným adaptačním procesem spokojeni a že odpovídá jejich představám. První den v organizaci pociťovali respondenti výborné nebo spíše dobré pocity. Většina jich uvedla, že všechny pracovní podmínky potřebné k výkonu profese byly při jejich příchodu do organizace zabezpečené. Práce, kterou v organizaci vykonávají, je dle jejich představ. Přístup vedoucího pracovníka hodnotili také velmi kladně, žádný respondent neuvedl, že by byl přístup vedoucího špatný. Zájem vedoucího pracovníka také potvrdily odpovědi respondentů na otázku týkající se četnosti kontaktu vedoucího pracovníka během prvních 10 dnů v organizaci, které se považují za kritické. Celkem 93 % respondentů uvedlo, že je v tomto období vedoucí pracovník kontaktoval více než třikrát týdně.

Také pracovníci personálního oddělení zaujímají důležitou roli v adaptačním procesu. Jako jedni z prvních navazují s novým pracovníkem kontakt, navíc zajišťují prvotní předávání základních informací týkající se jejich nástupu do organizace a adaptace. Výsledky výzkumu ukázaly, že 94 % respondentů hodnotí spolupráci s pracovníky personálního oddělení jakou skvělou nebo celkem dobrou.

Po celý průběh adaptačního procesu provází nového pracovníka školitel. Tuto roli je nutné svěřit člověku, který nejen splňuje kritéria po odborné stránce, ale měl by být empatický, ochotný, komunikativní. Mezi školitelem a novým pracovníkem by měla být sympatie a důvěra. Vedoucí pracovník by měl tyto aspekty zohledňovat při výběru školitele pro nového pracovníka. Celkem 76 % respondentů ohodnotilo spolupráci se školitelem

jako skvělou nebo celkem dobrou. Výzkum odhalil, že nejpřínosnější pro nové pracovníky je předávání informací právě od školitele. Celkem 67 % respondentů uvedlo, že jim všechny potřebné informace, které potřebovali, byly předány včas.

Co se týče organizační kultury, byli noví pracovníci dotazováni, zda jim vyhovují způsoby chování, tradice, zvyky v organizaci. Velký počet respondentů (39 %) na otázku odpovědělo „nevím“, pravděpodobně to souvisí s tím, že respondenti nejsou v organizaci tak dlouho, aby organizační kulturu poznali a zaujali k ní nějaký postoj. Organizace nepraktikuje úvodní seminář pro nové pracovníky, na kterém by jim byla organizace představena celkově včetně její vize, hodnot, zvyků a tradic. Noví pracovníci toto musí získat postupně a spíše samostatně.

Respondenti měli možnost uvést, zda něco v průběhu adaptačního procesu postrádali. Tuto možnost využilo pouze osm respondentů. Nejčastěji uváděli chybějící manuál a nevyhovující režim na oddělení. Zajímavé jsou odpovědi na další otevřenou otázku týkající se návrhů respondentů na zlepšení adaptace. Nejvíce nových pracovníků požaduje vytvoření manuálu, dále zlepšení vztahů na pracovišti a více personálu.

Podstatným zjištěním je, jak moc je pro nové pracovníky důležitá sociální adaptace. Má vliv na výkon pracovníků a souvisí s jejich spokojeností. Vedoucí pracovník musí nového pracovníka uvést na jeho pracoviště a představit ho spolupracovníkům. Noví pracovníci vyjádřili spokojenost se způsobem, jakým probíhalo představení spolupracovníkům. Na úspěšnou adaptaci má velký vliv přijetí spolupracovníků, jejich pomoc, spolupráce a celkové vzájemné vztahy. Celkem 94 % respondentů uvedlo, že se jim spolupracovníci snažili ulehčit adaptaci. Výsledky výzkumu dokazují, že spolupracovníci mají dosti zásadní roli v procesu adaptace. Respondenti označili spolupracovníky jako nejdůležitější faktor mající vliv na úspěšnost adaptace. Ze získaných dat lze odvodit, že sociální adaptace proběhla úspěšně,

82 % respondentů uvedlo, že mají na pracovišti přátelskou atmosféru. Také odpovědi respondentů na otevřenou otázku č. 18 „S čím jste byl/a v průběhu seznamování a adaptace v naší nemocnici nejvíce spokojen/a?“ potvrzují, jak je pro pracovníky důležitý kolektiv.

Celkovou spokojenost nových pracovníků s adaptačním procesem vyjádřilo 97 % respondentů. Spokojenost nových pracovníků v organizaci byla potvrzena i podle odpovědí respondentů na otázku č. 23, která se týkala jejich doporučení organizace někomu jinému jako dobrého zaměstnavatele. Z celkového počtu respondentů by jich 73 % organizaci doporučilo jako dobrého zaměstnavatele.

Na základě poznatků z teoretické části této práce lze usoudit, že aby byl adaptační proces efektivní a bylo dosaženo cílů, musí splňovat tato kritéria:

- Dodržování pravidel a předpisů = řízený proces
- Objasnění pracovní pozice
- Představení a ztotožnění s organizační kulturou
- Napojení na sociální vztahy = sociální adaptace.

Výsledky výzkumu prokázaly, že organizace XY tyto kritéria naplňuje. Adaptační proces je řízen, jeho formální nastavení je součástí organizačních norem. Novým pracovníků je již při výběrovém řízení popsána pracovní pozice a v průběhu adaptace je pracovník podrobně obeznámen s jednotlivými činnostmi v rámci své pozice. Seznámení s kulturou organizace probíhá nepřetržitě od prvního dne v organizaci a to nejen po formální stránce, ale i po neformální. Sociální adaptace také probíhá intenzivně od nástupu pracovníka do organizace. Výzkum odhalil, že toto kritérium je obzvlášť důležité.

Závěry výzkumného šetření v organizaci XY odhalily silné a slabé stránky adaptačního procesu. Na základě tohoto zjištění byla vytvořena SWOT

analýza adaptačního procesu, kdy byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby:

Silné stránky	Slabé stránky
řízený proces	absence úvodního semináře
dodržování procesu	absence příručky pro nové pracovníky
přátelská atmosféra	nedostatečné objasnění pracovní pozice
Příležitosti	Hrozby
vzdělání vedoucích pracovníků v oblasti vedení pracovníků a jejich hodnocení	nespokojenost nových pracovníků
vzdělání školitelů v oblasti komunikace	nízký výkon
využití nových technologií	odchod pracovníků z organizace

Tabulka č. 2 SWOT analýza adaptačního procesu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pomocí výsledků dotazníkového šetření je možné potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy:

Hypotéza č. 1: Fluktuace nových pracovníků ve věku do 30 let je větší, než fluktuace nových pracovníků ve věku nad 50 let. Tato hypotéza se nepotvrdila. Z celkového počtu 66 respondentů jich 42 % uvedlo, že jsou starší než 51 let.

Hypotéza č. 2: Více nových pracovníků považuje za přínosnější zaškolení (předávání informací) od školitele, než od vedoucího pracovníka. Tato hypotéza se potvrdila. Celkem 58 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně nejvíce přínosné informace, které získávají od školitele.

Hypotéza č. 3: Fluktuace u pracovníků, kteří vykonávají specializované činnosti je menší, než u pracovníků s nízkou mírou specializace. Tato hypotéza se potvrdila. Skupina pracovníků nazvaná jako „ostatní pracovníci“, kteří vykonávají profese s nízkou nebo žádnou specializací, tvoří 57,14 % z celkového počtu odchodů ve zkušební době. Pracovníci vykonávající specializované činnosti tvoří 42,86 % z celkového počtu odchodů ve zkušební době.

## 9 Doporučení a diskuze

Adaptace nových pracovníků bývá často podceňovaná oblast řízení lidských zdrojů, přestože celý proces, hlavně jeho výsledek, je pro organizaci velmi důležitý (Urban, 2013, s. 53 - 54). Má vliv na stabilizaci personálu, spokojenost pracovníků a nízkou míru fluktuace. V dnešní době, kdy se mnoho organizací potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, by organizace neměly riskovat, že právě přijatí pracovníci odejdou z důvodu nevhodně nastaveného adaptačního procesu.

Zásadní roli při jeho nastavování mají vedoucí pracovníci (Koubek, 2010, s. 200). Podílejí se i na sestavení adaptačního plánu, jsou zodpovědní za celý průběh adaptace a rozhodují o dalším působení pracovníka v organizaci. Úspěšnost adaptace nových pracovníků z velké části závisí na správném nastavení procesu adaptace a přístupu vedoucího pracovníka k tomuto procesu jako celku. Podstatná je pracovní adaptace (na pracovní činnost), sociální adaptace (začlenění do sociálních vztahů) a kulturní adaptace (seznámení s tradicemi, hodnotami, zvyky a jejich přijetím). Pokud je pracovník v průběhu adaptačního procesu v organizaci nespokojený, může z ní v krajním případě odejít, což je pro organizaci nežádoucí, ekonomicky velmi nákladné a svědčí buď o špatném výběru pracovníka, o neřešených problémech v průběhu procesu nebo o jeho špatném nastavení.

Motivem k tomuto výzkumu byl vyšší počet odchodů nových pracovníků ve zkušební době z organizaci XY. Cílem výzkumu je analýza adaptačního procesu v organizaci XY. Výzkum měl odhalit, jak je adaptační proces v organizaci XY nastaven, zda vedoucí pracovníci přistupují k tomuto procesu aktivně a zodpovědně a snaží novým pracovníkům adaptaci ulehčit a pomoci jim. Záměrem bylo zjistit, zda nedochází k podceňování tohoto procesu a není pro vedoucí pracovníky pouhou formalitou. Výzkum měl také ukázat, zda jsou noví pracovníci s adaptačním procesem spokojeni, který faktor považují

při adaptaci za nejdůležitější, co jim při adaptaci nejvíce pomohlo a naopak, co postrádali. Výzkum měl také odhalit rizika - podceňované oblasti týkající se adaptačního procesu.

Stěžejní úlohu v procesu adaptace zaujímají vedoucí pracovníci. Nesou odpovědnost za celý průběh adaptačního procesu. Organizace by proto měla věnovat dostatečné úsilí při výběru vedoucích pracovníků a jejich vzdělávání v oblasti vedení pracovníků. Jejich přístup totiž zásadním způsobem ovlivňuje chování podřízených. Odpovědnost za průběh adaptace nese nejen vedoucí pracovník, ale také pracovník personálního útvaru a školitel. Každý má v procesu adaptace svoji roli, kterou musí plnit řádně a zodpovědně. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že noví pracovníci jsou s těmito aktéry spokojeni.

V procesu adaptace je důležitý vztah mezi vedoucím a novým pracovníkem. Pozitivní vztah zajišťuje stabilitu personálu, negativní vztah má za následek odchod pracovníků z organizace. Ve výzkumném šetření v organizaci XY byli noví pracovníci dotazováni na jednotlivé faktory ovlivňující adaptaci a preference faktorů z pohledu důležitosti pracovníka. Jedná se o zpětnou vazbu nových pracovníků, která by organizaci měla sloužit k zefektivnění stávajícího procesu adaptace. V rámci této práce bylo poukázáno na důležité kroky celého procesu adaptace pracovníků, byly uvedeny faktory, které adaptaci nejvíce ovlivňují i výsledky, které je žádoucí dosáhnout.

Výsledné hodnocení nastavení adaptačního procesu v organizaci XY vychází z cílů adaptace podle Armstronga, které jsou uvedeny v kapitole 2.1. Prvním cílem je překonání počáteční fáze nejistoty nového pracovníka, který se v nové organizaci může, zejména v prvních dnech, cítit nejistě nebo i ve stresu. Získává mnoho nových informací najednou, je v neznámém prostředí. Profesionální přístup ze strany organizace, tedy zajištění formálních náležitostí související s nástupem nového pracovníka a poskytnutí prvotních



informací o chodu organizace (úkol personálního oddělení), seznámení s průběhem adaptačního procesu, s pracovním prostředím, se spolupracovníky a zajištění pracovních podmínek (úkol vedoucího pracovníka), způsobuje výborné pocity u pracovníků v počáteční fázi jeho působení v organizaci. Právě pocity první den v organizaci mohou být stěžejní pro další působení nového pracovníka v organizaci. Výsledky výzkumu ukázaly, že většina pracovníků se první den v organizaci cítí výborně nebo spíše dobře. Přesto je z výsledků výzkumu patrné, že někteří vedoucí pracovníci podceňují důležitost adaptačního procesu a nedodržíjí formalizovaný postup. Například u otázky č. 3: „Bylo Vám vysvětleno, co je to adaptační proces?“ uvedlo devět respondentů, že jim nebylo sděleno, co adaptační proces znamená. Vedoucí pracovníci musí s novými pracovníky komunikovat, vše jim vysvětlit, ptát se na jejich pocity, zda něco potřebuje či si s něčím neví rady. Adaptační proces musí být nastaven tak, aby se nepříjemné pocity nových pracovníků eliminovaly na minimum.

Druhým cílem adaptace je vytvoření pozitivního vztahu k organizaci. Tím dochází ke stabilizaci pracovníků. Základem jsou dobré vztahy v rámci organizace a vyhovující styl vedení vedoucího pracovníka. Z výzkumného šetření vyplývá, že novým pracovníkům vyhovuje přístup vedoucího pracovníka. V prvních dnech v organizaci je vedoucí pracovník často kontaktoval a zajímal se o to, jak se jim daří zvládat adaptaci. Ve většině případech je kontaktoval denně, nebo třikrát a vícekrát týdně. Spolupráci s pracovníky personálního oddělení, stejně tak jako spolupráci se školitelem, hodnotí noví pracovníci skvěle. Většina respondentů hodnotí dobře i vztahy se spolupracovníky. Uvádí, že se jim spolupracovníci snažili adaptaci ulehčit. Pozitivním přístupem k novým pracovníkům dochází ke zmírnění jejich nejistoty a stresu. V rámci výzkumu byly zjišťovány subjektivní pocity respondentů a ty byly vesměs kladné. Pravděpodobné je, že si noví pracovníci vytvořili pozitivní vztah k organizaci. S tím souvisí předpoklad vysoké

stability pracovníků, což potvrdil výpočet indexu stability dle Armstronga. Index stability v organizaci XY dosahuje hodnoty 98,67 %.

Třetí cíl adaptace spočívá v zajištění stavu, kdy pracovník dosahuje požadovaného výsledku. Základním předpokladem je, aby pracovní činnost byla v souladu s očekáváním nového pracovníka, to se pak projeví v jeho spokojenosti. Výsledkem je, že spokojený pracovník dosahuje požadovaného pracovního výkonu. Spokojenost v organizaci souvisí také s přijetím pracovníka do organizace, s poskytnutím všech informací, které potřebuje pro výkon profese a začlenění do sociálních vztahů v organizaci.

Poslední cíl souvisí se snížením pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka z organizace. Odchod pracovníka je spojován s jeho nespokojeností. V průběhu zkušební doby hrozí zrušení pracovního poměru ze strany pracovníka v případě, že je pracovník nespokojen. Jeho nespokojenost může plynout z různých příčin. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že většina nových pracovníků neuvažovala nad odchodem z organizace ve zkušební době. Ti, kteří nad odchodem uvažovali, uvedli nejčastější důvody odchodu pracovní činnosti odlišnou od jejich představ, nesouhlas s tradicemi, zvyky, hodnotami a nedostatečný způsob předávání informací.

Podle výsledků výzkumu respondenti nejvíce považují za důležité pro to, aby adaptace byla úspěšná, dobré přijetí od spolupracovníků. Odpovědi na další otázku týkající se spolupracovníků, a to jak respondenti vnímají vztahy se spolupracovníky, si 78 % respondentů myslí, že se jim spolupracovníci snažili adaptaci ulehčit. Dobré vztahy na pracovišti potvrdila i otázka zjišťující, zda pracovníci mají na pracovišti přátelskou atmosféru. Téměř 88 % respondentů odpovědělo, že mají na pracovišti dobrou atmosféru. Na základě zjištění z výzkumu lze usoudit, že sociální adaptace v organizaci XY probíhá v souladu s potřebami a požadavky pracovníků. Formální nastavení adaptačního procesu je důležité, ale úspěch adaptace zaručují jeho aktéři.

Výzkum ukázal, že pro nové pracovníky je důležitější sociální adaptace před tou pracovní. Přijetí od spolupracovníků, jejich pomoc a začlenění do kolektivu považují za důležitý aspekt pro jejich spokojenost.

Na základě výsledků výzkumného šetření v organizaci XY, a dle návrhů respondentů, doporučuji v oblasti adaptace nových pracovníků a stability tyto činnosti:

- Procesu adaptace věnovat dostatečnou pozornost ze strany organizace (nastavení řízené adaptace a kontrola jejího plnění)
- Podporovat nové pracovníky, aby se v organizaci cítili dobře, dávat jim pocit jistoty, důležitosti a zájmu
- Neustále zjišťovat zpětnou vazbu od nových pracovníků, tu využít pro zefektivnění procesu adaptace
- Apelovat na vedoucí pracovníky, aby adaptační proces nepodceňovali a nestal se pouhou formalitou
- Zajistit vedoucím pracovníkům vzdělání v oblasti vedení adaptačního procesu (seznámit je s riziky adaptace, styly vedení pracovníků, způsob řízení pohovoru, komunikace...)
- Zavést úvodní školení pro nové pracovníky vedené personalistou, kde bude představena organizace, její historie, vize, cíle, základní organizační náležitosti, vysvětlena podstata adaptačního procesu
- Zřídit na intranetu organizace sekci pro nové pracovníky, kde budou mít k dispozici veškeré potřebné informace, které jim pomohou ke snadnějšímu pochopení a seznámení a chodem organizace, včetně manuálů k programům a činnostem v organizaci
- Provázání adaptačního procesu s dalšími procesy jako je vzdělávání pracovníků, kariérní růst, k zajištění spokojenosti a stability pracovníků.

## Závěr

Tato práce se věnovala tématu adaptace nových pracovníků v organizaci. Cílem práce byla analýza procesu adaptace nových pracovníků v konkrétní organizaci XY, která je zdravotnickým zařízením. V této organizaci byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření.

Úkolem každé organizace je zajistit vhodný personál v dostatečném množství, jež bude vykonávat kvalitní práci a bude přispívat k dosažení cílů organizace. V konkurenčním prostředí je stále obtížnější zabezpečit dostatek schopných a motivovaných pracovníků. Ve zdravotnickém zařízení je obzvláště nutné splňovat požadavky na odbornou a specializovanou způsobilost personálu, kterou vyžaduje kvalita poskytované péče a zdravotních pojišťovny. Pro organizaci tohoto charakteru je proto stěžejní zajistit odpovídající zdravotnický personál, který bude odvádět kvalitní práci.

Na výběru nových pracovníků se nejvíce podílejí vedoucí pracovníci, rovněž tak na jejich adaptaci, která probíhá ve dvou rovinách, jako pracovní adaptace a jako sociální adaptace. Adaptace pracovní se odvíjí od konkrétních činností a složitosti práce. Adaptace sociální pak závisí na interpersonálních vztazích, cílem je začlenění nového pracovníka do sociální skupiny. A obě tyto roviny se navzájem prolínají. Aby byl adaptační proces úspěšný, musí pracovník zvládnout obě tyto adaptace, které mají zásadní vliv na stabilizaci pracovníků v organizaci, ale také ovlivňují jejich výkon a spokojenost. Nelze opomíjet ani adaptaci na organizační kulturu. Novému pracovníkovi by organizační kultura měla být blízká, měl by ji přijmout a respektovat.

Důležité je také formální nastavení adaptačního procesu a jeho dodržování. Na obou těchto požadavcích se značnou mírou právě podílí vedoucí pracovník. Nejen jeho zájmem, ale zájmem celé organizace musí být, aby adaptace pracovníků byla úspěšná.

Tato práce se opírá o čtyři cíle adaptace podle Armstronga. Těmito cíli jsou: překonání nejistoty, zajištění stability, spokojenost pracovníků a nízká míra fluktuace. Výsledná analýza nastavení adaptačního procesu v organizaci XY vychází právě z těchto cílů.

Motivem k tomuto výzkumu byl zvýšený počet odchodů pracovníků v rámci zkušební doby. Bylo zjištěno, že vyšší fluktuace je přímo způsobena především u pracovníků s nižší nebo žádnou specializací a přímo nesouvisí s nastavením adaptačního procesu. Na základě teoretických konceptů byly definovány faktory, které mají vliv na průběh a výsledek adaptace.

V rámci dotazníkového šetření byla zodpovězena výzkumná otázka: „Jaké faktory považují noví pracovníci za nejdůležitější pro úspěšnou adaptaci?“ Respondenti nejčastěji uvedli, že za nejdůležitější považují dobré vztahy se spolupracovníky, školitelem a vedoucím pracovníkem. Tyto faktory se shodují s faktory uvedenými v teoretické části práce, které byly shledány jako nejdůležitější pro adaptaci. Pozornost organizace by tedy měla být směřována zejména na podporu dobrých vztahů na pracovišti, výběru školitele a vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti vedení lidí a adaptačního procesu.

Výzkum v organizaci XY přinesl zjištění, že noví pracovníci jsou s nastaveným adaptačním procesem spokojeni. Celkovou spokojenost vyjádřilo až 97 % respondentů. Respondenti v rámci výzkumu nejvíce kladně hodnotili spolupráci s vedoucím pracovníkem a školitelem. Dle teoretických konceptů jsou právě oni zodpovědní za průběh a celkový výsledek adaptačního procesu. Na základě výsledků výzkumu lze také tvrdit, že na úspěšný adaptační proces má velký vliv chování kolektivu - dobré vztahy, spolupráce a komunikace v něm. Podstatným zjištěním je, že pro pracovníky je sociální adaptace důležitější než ta pracovní.

V rámci výzkumného šetření vyplynuly i nedostatky v nastavení adaptačního procesu. Z vyhodnocení otevřených otázek v dotazníku vyplývá,

že noví pracovníci postrádají ucelený soubor informací pro snazší orientaci převážně v prvních dnech v organizaci. Zjištěné nedostatky lze vnímat jako příležitost nebo možnost ke zlepšení adaptačního procesu, které mohou jeho úroveň pozvednout. Celkově pak bude adaptační proces působit na nového pracovníka profesionálněji.

Stávající adaptační proces v organizaci XY se celkově jeví jako vyhovující. Většina respondentů vyjádřila spokojenost se sledovanými aspekty. Adaptační proces je tedy vhodně nastaven. Plní také potřeby organizace. Výzkum prokázal, že je v organizaci XY nastaven systematicky, je dosahováno cílů adaptace a tím dochází k zajištění stability organizace. Vysoký index stability to potvrzuje. Z výsledků výzkumu tedy vyplývá potřeba podporovat sociální vztahy v organizaci, které v souladu s teoretickými koncepty, mají vliv na výkon a spokojenost pracovníků.

V rámci analýzy adaptačního procesu v organizaci XY byla definována také jeho slabá místa a rizika. Přínosem práce je v předložení praktických návrhů pro zkvalitnění adaptačního procesu v organizaci XY.

## Seznam literatury a zdrojů

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.
- Atif, A. & kol. (2011). *Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry*. *African Journal of Business Management*. Online. Citováno dne 28. prosince 2022. Dostupné z: <http://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/7A8BF3415549>.
- Barták, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství.
- Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- ČR. (2004a). Zákon č. 95/2004 Sb., zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). *Sbírka zákonů České republiky, částka 30, 91 – 96*.

- ČR. (2004b). Zákon č. 96/2004 Sb., zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta (zákon o lékařských zdravotnických povoláních). *Sbírka zákonů České republiky*, částka 30, 91 – 96.
- ČR. (2006). Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 84, 262 – 265.
- ČR. (2010). Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 76, 222-223.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- Dvořáková, Z. & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Fedáková, D. (2019). *Člověk v pracovní organizaci*. In J. Výrost, I. Slaměník & E. Sollárová (eds.) *Sociální psychologie* (s. 501-511). Praha: Grada.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Gavora, P. et al. (2010). *Elektronická učebnice pedagogického výzkumu*. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského. Citováno dne 25. února 2023. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>.
- Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Hilm, M. (2017). *Put your people first: and the rest will follow*. Brno: Barrister & Principal Publishing.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
- Hubík, S. (2006). *Hypotéza: metodologický nástroj výzkumu ve společenských vědách*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta.
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.



Kirchner, M., & Stull, F. (2021). *Employee onboarding and satisfaction in US Manufacturing Companies* [online]. Citováno dne 10. listopadu 2022. Dostupné z:

file://fs/RedFolders\$/00002/Downloads/EmployeeOnboardingandSatisfaction inUSManufacturingCompanies.pdf

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kumar, N. (2016). *New employee onboarding process in an organization* [online]. International Journal of Engineering Development and Research. Citováno dne 18. října 2022. Dostupné z: <http://ijeast.com/papers/1475235509-Onboarding.pdf>

Interní dokumenty organizace XY.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.

Nekoranec, J., & Nagyová, L. (2014). *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. Management and Economics, Land Forces Academy Reviews. Citováno dne 25. listopadu 2022. Dostupné z:

[https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1\\_2014/NEKORANEK.pdf](https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf).

Nový, I., Surynek, A., & kol. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia.

Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

- Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V. & kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Reichel, J. (2008). *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Grada Publishing.
- Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Ryšavý, D. (2002). *Metody a techniky sociálního výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Schneider, M., & Koudelka, F. (1993). *Úvod do základů sociologických výzkumů*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Svoboda, P. (2012). *Metodologie kvantitativního speciálněpedagogického výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Vronský, J. (2012). *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

## Seznam zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

GDPR - General Data Protection Regulation

KPR – Kardiopulmonální resuscitace

NIS – nemocniční informační software

PO – Požární ochrana

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Indikátory

Tabulka č. 2: SWOT analýza adaptačního procesu

## Seznam schémat

Schéma č. 1: Propojení faktorů ovlivňující stabilizaci pracovníků

Schéma č. 2: Vzorec určení stability

Schéma č. 3: Index stability organizace XY

## Seznam grafů

Graf č. 1: Nástupy pracovníků v letech 2018 - 2022 a jejich odchody ve zkušební době

Graf č. 2: Odchody pracovníků ve zkušební době a nástupy v roce 2022 dle skupin profesí

Graf č. 3: Věkové složení respondentů

Graf č. 4: Profesní složení respondentů

Graf č. 5: Vysvětlení adaptačního procesu

Graf č. 6: Pocity první den v organizaci

Graf č. 7: Představení spolupracovníkům

Graf č. 8: Zajištění pracovních podmínek v den nástupu

- Graf č. 9: Přístup vedoucího pracovníka
- Graf č. 10: Kontakt vedoucího pracovníka
- Graf č. 11: Spolupráce s pracovníky personálního oddělení
- Graf č. 12: Vztahy se spolupracovníky
- Graf č. 13: Spolupráce se školitelem
- Graf č. 14: Způsoby chování, tradice, zvyky
- Graf č. 15: Práce dle představ
- Graf č. 16: Faktory dle preference
- Graf č. 17: Potřebné informace
- Graf č. 18: Nejpřínosnější informace
- Graf č. 19: Přátelská atmosféra
- Graf č. 20: Největší spokojenost
- Graf č. 21: Nespokojenost s průběhem adaptačního procesu
- Graf č. 22: Návrhy na zlepšení
- Graf č. 23: Celková spokojenost s adaptačním procesem
- Graf č. 24: Důvody odchodu z organizace
- Graf č. 25: Doporučení

## Seznam příloh

- Příloha č. 1: Autorský dotazník
- Příloha č. 2: Kódovací tabulky k otevřeným otázkám

## Příloha č. 1: Autorský dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zaměřen na analýzu nastavení procesu adaptace v naší organizaci a zjištění celkové spokojenosti s adaptačním procesem.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity k efektivnějšímu nastavení procesu adaptace v organizaci.

Pokud není u otázky uvedeno jinak, vyberte jako odpověď pouze jednu z uvedených možností.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Renáta Korhoňová

1. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) Do 30 let      b) 31 – 40 let      c) 41 – 49 let      d) Nad 50 let

2. Jaká je Vaše profese?

- a) Lékař      b) Zdravotní pracovník (mimo lékaře)  
c) Administrativní pracovník      d) Ostatní pracovníci

3. Bylo Vám vysvětleno, co je adaptační proces a jak bude probíhat?

- a) Ano      b) Ne

4. Jaké byly Vaše pocity první den v organizaci?

- a) Výborné, všichni se mi maximálně věnovali  
b) Spíše dobré, ale mohli mi věnovat více času  
c) Spíše nepříjemné, občas jsem nevěděl/a, co mám dělat, co se ode mne očekává  
d) Špatné, připadal/a jsem si bezradný/á, nevěděl/a jsem, co mám dělat

5. Vyhovoval Vám způsob představení spolupracovníkům?
- a) Ano      b) Ne      c) Nevím
6. Měl/a jste v den nástupu zajištěny všechny pracovní podmínky (počítač, telefon, přístupy do sítě, pracovní oděv....)?
- a) Ano      b) Částečně      c) Ne
7. Jak hodnotíte přístup vedoucího pracovníka?
- a) Skvělý, maximálně se mi věnoval/a
- b) Celkem dobrý, ale ocenil/a bych více času, který by mi věnoval/a
- c) Celkem špatný, špatná komunikace nebo přístup
- d) Špatný, neměl/a na mě čas
8. Jak často Vás kontaktoval vedoucí pracovník během prvních 10 dnů v organizaci?
- a) Denně
- b) Tříkrát a vícekrát týdně
- c) Dvakrát týdně a méně
- d) Nekontaktoval
9. Jak hodnotíte spolupráci s pracovníky personálního oddělení?
- a) Skvělá, profesionální přístup
- b) Celkem dobrá, ale jsou místa ke zlepšení
- c) Celkem špatná, některé věci nefungují
- d) Špatná, neprofesionální přístup
10. Jak vnímáte vztahy se spolupracovníky. Myslíte si, že se Vám snažili ulehčit adaptaci?
- a) Ano, pomáhali mi, přijali mě mezi sebe

- b) Celkem ano, ale očekával/a bych větší pomoc
- c) Celkem ne, musela jsem si často poradit sám/sama
- d) Ne, nepomáhali mi nebo mě nepřijali

11. Jak hodnotíte spolupráci se školitelem?

- a) Skvělý, maximálně se mi věnoval/a
- b) Celkem dobrý, ale ocenil/a bych více času, který by mi věnoval/a
- c) Celkem špatný, špatná komunikace nebo přístup
- d) Špatný, neměl/a na mě čas

12. Vyhovují Vám způsoby chování, tradice, zvyky v organizaci?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

13. Je vykonávaná práce dle Vašich představ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

14. Co považujete za důležité pro úspěšnou adaptaci?

- a) Dobrá spolupráce s vedoucím pracovníkem
- b) Dobrá spolupráce se školitelem
- c) Přijetí spolupracovníků
- d) Pracovní činnost dle mých představ
- e) Vyhovující tradice, zvyky, hodnoty, způsoby jednání

15. Myslíte si, že Vám byly včas předány všechny informace, které jste potřeboval/a?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

16. Které způsoby předávání informací jsou podle Vás pro nové pracovníky nejpřínosnější?

- a) Úvodní školení
- b) Příručka pro nové pracovníky
- c) Informace na intranetu
- d) Od školitele
- e) Od vedoucího pracovníka
- f) Od personálního útvaru

17. Máte na pracovišti přátelskou atmosféru?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

18. S čím jste byl/a v průběhu adaptace nejvíce spokojen/a?

.....

.....

19. Pokud je něco, co jste v průběhu adaptačního procesu postrádal/a, napište co. V opačném případě otázku přeskočte.

.....

.....

20. Co si myslíte, že by se mohlo v rámci Vašeho seznámení s pracovní činností, kolektivem, zvyky, způsoby jednání zlepšit?

.....

.....

21. Jak jste celkově spokojen/a s adaptačním procesem v naší organizaci?

- a) Spokojen/a, zaučení proběhlo bez problémů
- b) Celkem spokojen/a, ale některé věci by se mohli zlepšit
- c) Celkem nespokojen/a, hodně věcí by se mohlo zlepšit
- d) Nespokojen/a, měl by se nastavit jinak



22. Uvažoval/a jste v průběhu zkušebního období nad odchodem z organizace? Pokud ano, z jakého důvodu?

- a) Špatná spolupráce s vedoucím pracovníkem
- b) Špatná spolupráce se školitelem
- c) Špatná spolupráce s personálním oddělením
- d) Nepřijetí spolupracovníků
- e) Nesouhlas s tradicemi, zvyky, hodnotami, způsoby jednání
- f) Pracovní činnosti není dle mých představ
- g) Nedostatečný způsob předávání informací
- h) Neuvažovala jsem nad odchodem

23. Doporučil/a byste organizaci někomu jinému jako dobrého zaměstnavatele?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

## Příloha č. 2: Kódovací tabulky k otevřeným otázkám

### Kódovací tabulka k otázce č. 18

kód 1	kolektiv
kód 2	vstřícnost
kód 3	přístup vedoucího
kód 4	předávání informací
kód 5	celková spokojenost
kód 6	přístup školitele

### Kódovací tabulka k otázce č. 19

kód 1	manuál
kód 2	provozní režim oddělení
kód 3	více času
kód 4	odbornost školitele
kód 5	pomoc spolupracovníků
kód 6	systém v předávání informací

### Kódovací tabulka k otázce č. 20

kód 1	manuál
kód 2	vztahy na pracovišti
kód 3	více personálu
kód 4	komunikace
kód 5	odbornost školitele