

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza adaptačního procesu ve vybrané organizaci

Bc. Nikola Velcová

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Velcová**
Osobní číslo: **E12568**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza adaptačního procesu ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je pomocí vhodných metod analyzovat systém adaptačního procesu ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu.

Zásady:

- Vymezení základních pojmů týkající se adaptace.
- Charakteristika vybrané organizace.
- Provedení analýzy procesu adaptace ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
TORRINGTON, D., HALL, L. Human resource management. 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-027-3710-752.
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Bc. Nikola Velcová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se v první části zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, které se týkají adaptace, zejména pak socializace, orientačních programů, evaluace a fluktuace. Ve druhé části práce je provedena analýza adaptačního procesu v České pojišťovně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Adaptace, socializace, mentoring, orientační program, evaluace

TITLE

Analysis of the adaptation process in a selected organization

ANNOTATION

Master thesis focuses in the first part on the explanation of basic concepts relating to adaptation, especially socialization, orientation programmes, evaluation and fluctuation. Second part develops an analysis of adaptation process in Česká pojišťovna.

KEYWORDS

Adaptation, socialization, mentoring, orientation programme, evaluation

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ TÝKAJÍCÍ SE ADAPTACE	10
1.1 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	10
1.2 ADAPTACE.....	11
1.2.1 Definice adaptace	11
1.2.2 Cíl adaptace.....	11
1.2.3 Členění adaptace	11
1.2.4 Řízená adaptace a adaptovanost.....	13
1.2.5 Průběh adaptace.....	15
1.2.6 Etapy adaptace	16
1.2.7 Oblasti adaptace	16
1.2.8 Adaptační nástroje.....	16
1.2.9 Adaptační programy	17
1.3 SOCIALIZACE.....	18
1.3.1 Socializační proces	18
1.3.2 Budování vztahů.....	20
1.3.3 Pozitivní myšlení.....	20
1.3.4 Socializační taktiky	20
1.4 ORIENTAČNÍ PROGRAMY	22
1.4.1 ROPES	22
1.4.2 Mentoring.....	23
1.5 EVALUACE.....	30
1.5.1 Kirkpatrickův čtyřstupňový model.....	30
1.6 FLUKTUACE.....	32
1.6.1 Kauzální model	32
1.6.2 Socializační model	33
1.6.3 Readaptace	36
1.6.4 Psychologická smlouva	36
1.7 SHRNUŤI.....	38
POUŽITÁ LITERATURA	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Adaptační nástroje.....	17
Tabulka 2: Alternativní formy mentoringu	26
Tabulka 3: Shoda s pracovními hodnotami.....	36

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Diagram procesů adaptace.....	10
Obrázek 2: Jak socializační proces ovlivňuje adaptaci nováčka.....	19
Obrázek 3: Křivka procesu učení	20
Obrázek 4: Kauzální model.....	33
Obrázek 5: Socializační model.....	34

ÚVOD

Na trhu práce nalezneme nového pracovníka, který bude schopen vykonávat svou práci na nově získaném místě jen velmi těžko. Většina pracovníků, nejen nově přijatých do organizace, ale také přecházejících v rámci jedné společnosti na jiné pracovní pozice, musí projít určitým procesem, během něhož se seznamují s pracovištěm, náplní práce, procesy v organizaci, ale také se svými spolupracovníky. Jedná se o proces tzv. řízené adaptace, která probíhá systematicky a zejména větší organizace jsou ochotné vložit do procesu začlenění nových zaměstnanců i větší investice.

V první části práce budou vysvětleny základní pojmy související s adaptací v časové souslednosti. Adaptace začíná již procesem přijetí pracovníka do organizace, následuje vlastní adaptace, která zahrnuje socializaci jedince v pracovním prostředí a pracovní adaptace s využitím orientačních programů. Následná evaluace, tedy vyhodnocení adaptačního programu, a jak adaptace ovlivňuje fluktuaci.

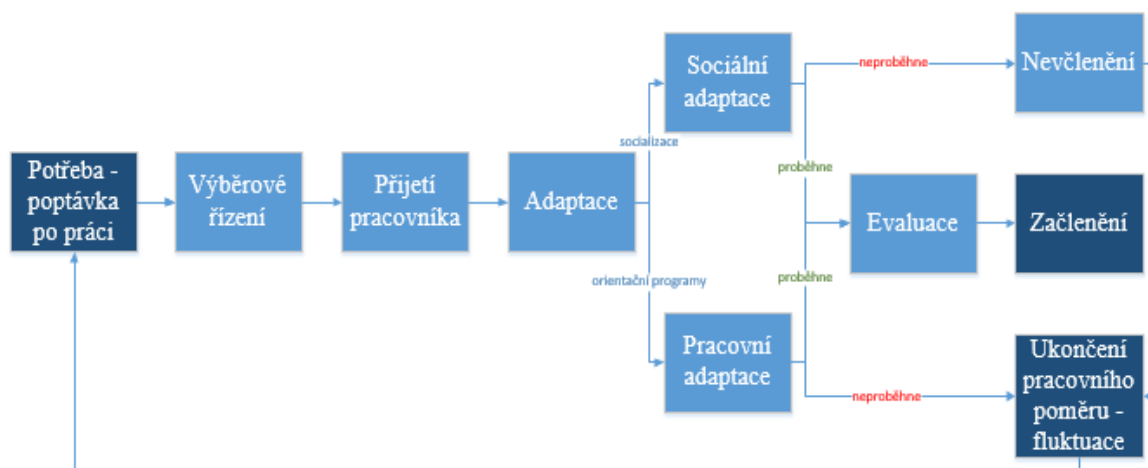
Ve druhé části práce bude nejprve představena Česká pojišťovna a popsána a náplň práce obchodníka a MS a možnost kariérního postupu. Dále bude podrobně popsána adaptace obchodníka a MS a následná evaluace adaptačního programu. V poslední části bude vyhodnoceno dotazníkové šetření a provedena shluková analýza.

Cílem diplomové práce bude pomocí vhodných metod analyzovat systém adaptačního procesu v České pojišťovně, a.s. a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu. Za účelem splnění cíle bude použita metoda řízeného pohovoru s trenéry, dotazníkové šetření a analýza interních dat.

U menších organizací se setkáváme zejména s adaptací nového zaměstnance ve formě tzv. předávání informací z generace na generaci. Služebně starší pracovník, který opouští své místo, před odchodem předá své znalosti a zkušenosti zaměstnanci nově přijatému. Větší firmy a korporace mají zpracován konkrétní adaptační program, kde je nový zaměstnanec seznamován především s prostředím organizace, firemní kulturou apod. V 80. letech byl adaptační program poskytován zhruba 64 % nově příchozích pracovníků. Podle výzkumu Society for Human Resource Management poskytovalo v roce 1994 tento program 87 % organizací a v roce 2000 již 93 % organizací.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ TÝKAJÍCÍ SE ADAPTACE

Proces adaptace zaměstnance začíná již jeho přijetím do organizace. Už v rámci výběrového řízení získává jedinec přehled o výkonu práce, náplni, firemní kultuře apod. Poté následuje již samotný proces adaptace, který je možné rozdělit na sociální a pracovní. Oba typy adaptace spolu velmi úzce souvisejí a jsou velmi těsně provázané. Adaptace pracovní probíhá v rámci jednotlivých orientačních programů. Sociální adaptace pak probíhá díky socializaci v pracovním kolektivu. Pokud neproběhne jeden, či dokonce oba adaptační typy správně, zaměstnanec je nespokojen, necítí se dobře, následuje fluktuace a jedinec odchází z organizace. Je-li adaptační proces dobře nastaven, a jedinec se zapojí do procesu adaptace, pak je velmi pravděpodobné, že oba typy adaptace proběhnou správně. Jedinec je začleněn do kolektivu a je také dobře pracovní adaptovaný.



Obrázek 1: Diagram procesů adaptace

Zdroj: vlastní zpracování

1.1 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků předchází procesu adaptace a zapojování jedince do společnosti organizace. Zahrnuje činnosti, které souvisejí s nástupem jedince na konkrétní pracovní místo, zejména pak administrativní a právní – uzavření pracovníprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní vztah může vzniknout na základě pracovní smlouvy, volbou nebo jmenováním. Pracovník je po podpisu smlouvy zařazen do personální evidence, kde jsou uvedena základní data o zaměstnanci, mzdový list, evidenční list apod. [23][36]

Pracovník musí být, dle zákona, seznámen s pracovním řádem, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy. [23][36]

1.2 Adaptace

Při určování oblasti působení adaptačních programů je důležité odpovědět na čtyři základní otázky – kdo, kdy, co a jak. Odpověď na první otázku, tedy kdo, je velmi snadná. Adaptační program je cílen na nově příchozí zaměstnance, kteří v organizaci nikdy nepracovali, nebo na stávající zaměstnance, kteří mění pracovní pozici v rámci jedné organizace. Odpověď na druhou otázku zaměřenou na časový úsek adaptace neuvádějí různé zdroje shodně. Průměrná doba se pohybuje zhruba mezi jedním až čtyřmi týdny a začíná prvním dnem výkonu práce. Odpověď na třetí otázku – co, lze rozdělit na tři nejdůležitější části:

- zdraví a bezpečnost,
- doba a podmínky zaměstnání,
- organizace samotná (např. historie podniku, představení spolupracovníkům). [42]

1.2.1 Definice adaptace

Adaptaci lze obecně definovat takto:

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám.“ [41 str. 93] Člověk nepřijímá okolnosti, ve kterých žije, pouze pasivně, ale snaží se tyto podmínky přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám, či cílům. [28]

1.2.2 Cíl adaptace

Proces adaptace sleduje tři základní cíle, které jsou nepostradatelné pro úspěšné začlenění nového pracovníka do organizace.

- Plnohodnotný výkon a zvládnutí úkolů a úloh své profese.
- Vytvoření pozitivního vztahu k organizaci, pracovnímu místu a kolektivu.
- Získání motivace k práci a osobnímu rozvoji. [39]

1.2.3 Členění adaptace

Adaptaci lze rozdělit na pracovní a sociální. Obě tyto formy se prolínají a zaměstnanec jimi prochází souběžně. Pro optimální průběh pracovní a sociální adaptace je třeba zajistit nejprve kvalitní výběr pracovníků s ohledem nejen na odbornou, ale také sociální, morální, zdravotní a charakterovou způsobilost. Dále je nutné sestavit program adaptace a jeho řízení. Pro správné

fungování je důležitá zpětná vazba, tedy vyhodnocení a kontrola průběhu celého procesu adaptace. [30]

Dále je možné adaptaci rozdělit podle formálnosti. Jedná se zejména o adaptaci oficiální a neformální. Adaptace vedená po formální linii se vyznačuje zejména organizovaností a je vedena personálním útvarem či přímým nadřízeným. Na druhé straně adaptace neformální přichází za strany spolupracovníků. Jedná se o spontánní proces, který má velmi výrazný vliv na začlenění nového pracovníka do skupiny. [23] Často je možné se setkat s kombinací obou těchto forem.

Pracovní adaptace

„Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám.“ [41, str. 94]

Pracovní adaptací se rozumí kontinuální proces, během něhož dochází k postupnému vybalancování souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky, které souvisí s jeho pracovním zařazením. Je spojena zejména se zařazením nového pracovníka - absolventa po dokončení odborné přípravy na budoucí povolání, návrat pracovníka po dlouhodobé nepřítomnosti v zaměstnání (dlouhodobá pracovní neschopnost, mateřská či rodičovská dovolená), ale také změna pracovního místa v rámci organizace či mimo ni. [30] Zahrnuje také průběžné zvládání změn, které mohou nastat v rámci inovačních změn. Pracovní adaptace se opírá zejména o odbornou přípravu – zácvik, školení apod.

Sociální adaptace

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí.“ [41, str. 94]

Výsledkem sociální adaptace může být úplné včlenění do nových sociálních podmínek, pouze částečná adaptovanost nebo nevčlenění. Pokud je člověk začleněn, pak můžeme hovořit o participaci, identifikaci a sounáležitosti, začlenění do kolektivu a spolupráci. Jestliže se jedinec v průběhu adaptace nezačlení, pak často následují konflikty a sociální izolace. [28]

Za základní znaky přiměřené adaptovanosti lze považovat zejména zdravý pohled na život a životní optimismus, realistické sebehodnocení a přístup k novým podmínkám, sociální a emocionální zralost, sebekontrolu a přiměřenou sebedůvěru. [30]

Pro posuzování sociální adaptovanosti se podle Nového a Suryňka používají kritéria subjektivní a objektivní.

Mezi subjektivní (osobnostní) předpoklady řadíme:

- odbornou připravenost (životní zkušenosti, teoretická a praktická příprava);
- výkonovou připravenost (fyzická zdatnost, psychická odolnost, morální profil);
- osobní vyhraněnost (soubor vlastností podílející se na zvládnání pracovních úkolů);
- hodnotovou orientaci;
- motivaci;
- postoje.

Mezi objektivní předpoklady patří:

- vnější pracovní podmínky;
- technické a sociální vybavení pracoviště;
- styl řízení ze strany nadřízeného;
- organizace práce;
- sociální klima v pracovní skupině;
- podniková kultura;
- mimopracovní vlivy (rodina, okolí, komunita). [28]

1.2.4 Řízená adaptace a adaptovanost

Adaptace poskytuje mnoho výhod, zejména je možné použít zpětnou vazbu pro neustálé zlepšování adaptačního programu.

Účelem řízené adaptace je:

- snížení fluktuace;
- snížení počátečních nákladů;
- snížení ztrát na produktivitě;
- snížení obav jedince;
- šetřit čas nadřízeného;
- zvýšení pracovní spokojenosti a spokojenosti;

- vytvoření realistických očekávání o vykonávané práci. [6]

Na procesu adaptace se podílí jak personální útvar, který již v rámci procesu přijímání pracovníka do organizace sděluje základní informace, ale také vedoucí zaměstnanec. Personalista formálně představí nově přijatého pracovníka jeho nadřízenému, ten jej následně seznamuje s chodem útvaru, jeho úkolech a představí ho spolupracovníkům.

Subjekty řízené adaptace plní především tyto role:

- Patron a přímý nadřízený – průběžně sledují stav adaptace nového zaměstnance a poskytují mu zpětnou vazbu.
- Patron a personalista – kontrolují proces adaptace, pokud je adaptace řízena dle určitého plánu, pak i jeho realizaci.
- Patron, personalista a přímý nadřízený – zpracovávají závěrečné hodnocení procesu adaptace a vyhodnocují úroveň adaptovanosti.
- Vedoucí organizační jednotky či přímý nadřízený – rozhodují o uplatnění zaměstnance a společně s personalistou rozhodují o dalším vzdělávání a o rozvoji jeho kariéry.[10]

Role patrona náleží vybranému členovi pracovní skupiny, kam byl nový zaměstnanec přijat. Jeho úkolem je usnadnit pracovníkovi vstup do nového pracovního prostředí. [4]

Součástí adaptačního procesu je také systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Tyto kontroly mohou být naplánované osobní schůzky s personalistou nebo distribuce formulářů, kde jsou shromažďovány informace o průběhu adaptace a současně o problémech, které vznikly. Tato zpětná vazba je pro personalistu velmi důležitou položkou v dalším plánování adaptace. [10]

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost, kterou lze charakterizovat následovně:

- dle odvedených výsledků práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií;
- dle začlenění do sociálních vztahů, tzn. aktivita, spolupráce s kolegy na pracovišti apod. [10]

Adaptovanost je posuzována patronem, personalistou, či přímým nadřízeným. Vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací a je využívána především personálním útvarem ke zlepšení současného adaptačního procesu. [10]

1.2.5 Průběh adaptace

Adaptace pracovníka může proběhnout během několika dnů, týdnů, či měsíců, často závisí na charakteru vykonávané práce. Nejdůležitější bývají pro pracovníka první čtyři týdny strávené v novém zaměstnání, někdy je jako stěžejní udáván až půl rok. Pokud se v tomto období necítí jedinec dobře, neztotožní se určitými pravidly a kolektivem v organizaci, nastává vysoká pravděpodobnost odchodu ze zaměstnání. To přináší organizaci opětovně vysoké náklady spojené s vyhledáváním a přijímáním nového pracovníka. [23]

Důležitost prvního dojmu je nezpochybnitelná. Je tedy velmi podstatné, aby tyto první okamžiky nového zaměstnance proběhly co možná nejlépe. Judith Brownová uvádí několik tipů.

- Začátek procesu adaptace by se měl odehrát ještě před nástupem do práce. Je důležité zaměstnance kontaktovat a předat mu důležité informace o výkonu povolání, odpovědět na jeho otázky. Dále je nezbytné ověřit si, zda je pracoviště připraveno pro nově příchozího zaměstnance.
- Je důležité připravit spolupracovníky na příchod nového zaměstnance a ujistit se, že bude dobře přijat.
- Přidělit mentora či patrona, který bude jedinci nápomocen nejen v prvních dnech, ale až po dobu zhruba třech měsíců. Mentor či patron by měl být na tuto úlohu dostatečně připravený a dostávat pravidelné informace.
- Začít od podstatných záležitostí a postupně nabalovat podrobnosti. Pokud je nováček hned na začátku zatížen zbytečností, pak se snižuje produktivita.
- Učit se hrou. Je možné využít například hry s fotkami, kdy nováček musí k fotce přidělit jméno. Tím si vytváří sociální vazby se spolupracovníky a okolím.
- Poskytnout zaměstnanci seznam tzv. FAQ neboli často kladených otázek a seznam osob a kontaktů, na které se může v případě potřeby obrátit.
- Společný oběd s nadřazeným a se spolupracovníky. Atmosféra na obědě je jiná než na pracovišti, proto je dobré této příležitosti využít k lepšímu poznání.
- Zajistit zpětnou vazbu. Po zjištění nedostatků mohou být provedeny drobné změny, které adaptační proces více zkvalitní. Zpětnou vazbu je nejlépe provádět mezi druhým a čtvrtým týdnem adaptace. [6]

1.2.6 Etapy adaptace

Optimální průběh adaptace nového zaměstnance by měl probíhat ve třech etapách. První etapu lze charakterizovat jako zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště, kde je seznámen s podnikem, svými spolupracovníky, vedoucími a náplní práce. Druhou etapou je orientace na nové prostředí, kdy pracovník získává potřebné zkušenosti, které jsou nutné pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů. Ve třetí etapě by se měl vytvářet iniciativní přístup k práci, který je podpořen vlastní aktivitou jedince.

Optimální průběh adaptace je podle Nového a Surynka podmíněn zejména:

- předpoklady pracovníka;
- aktivním přístupem a zvládnutím problému souvisejících s novou prací;
- dobrým přijetím nového pracovníka ze strany současného kolektivu, pracovní skupiny;
- možnostmi a ochotou podniku vyplnit očekávání pracovníka. [28]

1.2.7 Oblasti adaptace

Orientace nového pracovníka probíhá ve třech oblastech. První je celoorganizační orientace, která se zaměřuje zejména na podání informací, které mají všeobecný charakter, je společná pro všechny pracovníky v organizaci. Druhou oblastí je orientace v rámci útvaru, kde se pracovník seznamuje se specifiky, která jsou dána oblasti, kde bude pracovník působit. Poslední oblastí je orientace na konkrétní pracovní místo, bývá velmi úzce vymezena. [25]

1.2.8 Adaptační nástroje

V následující tabulce jsou uvedeny nejčastěji používané adaptační nástroje, spolu s rozdělením odpovědnosti mezi personálním útvarem a managementem (přímý nadřízený, vedoucí útvarů).

Tabulka 1: Adaptační nástroje

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, firemní noviny)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci firmy, hlavní firemní směrnice, informace o personální politice a firemní kultuře)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (slouží k ověření průběhu a výsledků adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností dalších útvarů	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

Zdroj: vlastní zpracování dle [39]

1.2.9 Adaptační programy

Adaptační programy jsou souhrnem opatření, která jsou formalizovaná a jejich cílem je podpora odborné a sociální adaptace nových zaměstnanců v organizaci. [23]

Prvky adaptačního programu lze rozdělit takto:

- Adaptační akce probíhající v širším rámci (setkání nových zaměstnanců).
- Písemné informační materiály (příručky apod.).
- Materiály s instrukcemi určené mentorům, patronům či nadřízeným.
- Seznamovací cesty nových zaměstnanců do jiných organizačních složek.
- Kvalifikační opatření, tréninkové programy. [23]

Při sestavování adaptačního programu, který by měl splnit očekávání jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance, je důležité zaměřit se na několik důležitých otázek.

- Co potřebuje nový pracovník znát, aby se v novém pracovním prostředí cítil příjemně?
- Jakým dojmem zapůsobit první den?

- Jakým klíčovým procedurám a přístupům by se měl nový zaměstnanec vyhnout během prvního dne, aby se vyvaroval chyb ve dnech dalších? Soustředění na nepostradatelné záležitosti.
- Jaké vybavení je potřeba zaměstnanci poskytnout, aby se cítil pohodlně, bezpečně a vítaný (pracovní plocha, vybavení)?
- Jaké pozitivní zkušenosti je možné nabídnout? Jedná se zejména o zážitky vyvolávající potřebu přínosnosti organizaci. [6]

1.3 Socializace

Socializace je proces, ve kterém jedinec zvyšuje své hodnoty, schopnosti, očekávané chování a dovednosti. Tím se stává členem organizace a zvyšuje svou participaci v ní. [35]

V rámci socializace na pracovišti je důležité sdělit pracovníkovi cíle a hodnoty organizace, které se, společně s pravidly a politikou organizace, starají o celistvost organizace jako takové. Soustředit se na cíle a hodnoty organizace je důležité ze dvou hlavních důvodů. Znalost těchto hodnot zvyšuje spokojenost s prací, kariérní vzestup a urychluje adaptaci. Mimo to má významný dopad na práci jedince a aktivity pracovníků. Proto je klíčové, aby se nově příchozí zaměstnanec s těmito cíli a hodnotami seznámil a ztotožnil. [26]

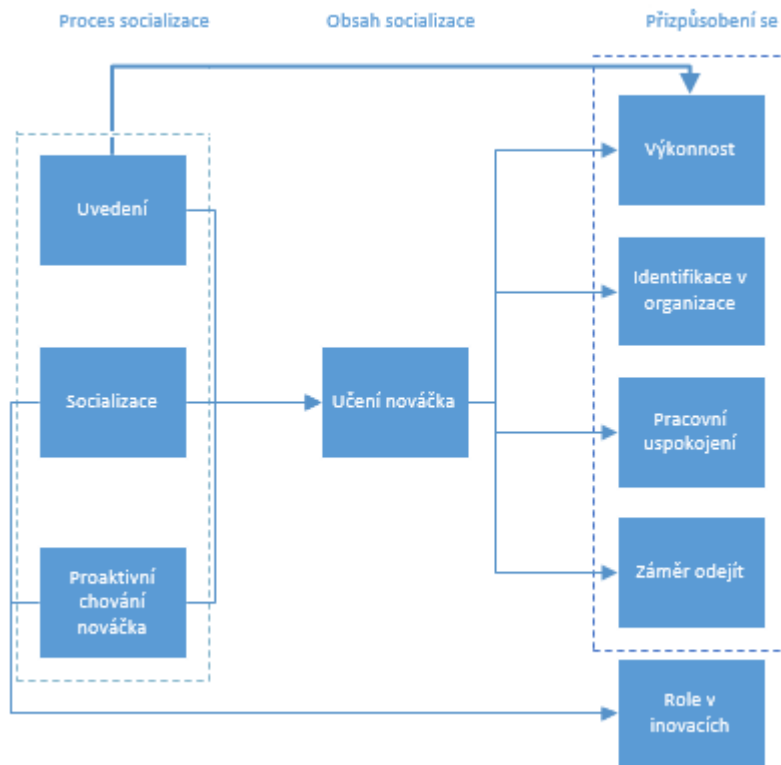
1.3.1 Socializační proces

Proces socializace začíná uvedením nováčka do organizace. Velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje proces socializace je jeho proaktivní chování. Zejména pak hledání informací, potřeba zpětné vazby, vyjednávání o psychologické smlouvě, pozitivní myšlení, budování a posilování vztahů, předávání a sdílení informací a aktivita v inovacích. [3]

Obsahem socializace je proces učení nováčka, který je nepostradatelný k tomu, aby se jedinec stal schopným, kvalifikovaným a stabilním článkem organizace. Velmi důležité je, co se nováček učí, avšak podstatnější roli hraje to, jak se nováček učí. Proces učení lze rozdělit na sedm obsahových oblastí. Je nutné naučit se a znát informace tohoto charakteru:

- technické – jak vykonávat jednotlivé úkoly;
- objektové – co je potřeba a vyžadováno jako součást práce;
- sociální – vztahy mezi zaměstnanci;
- hodnotící – jaká jsou kritéria evaluace;

- normativní – kultura organizace;
- organizační – struktura organizace, schémata, produkty/služby a výkon;
- politické – rozdělení moci uvnitř organizace.[3]

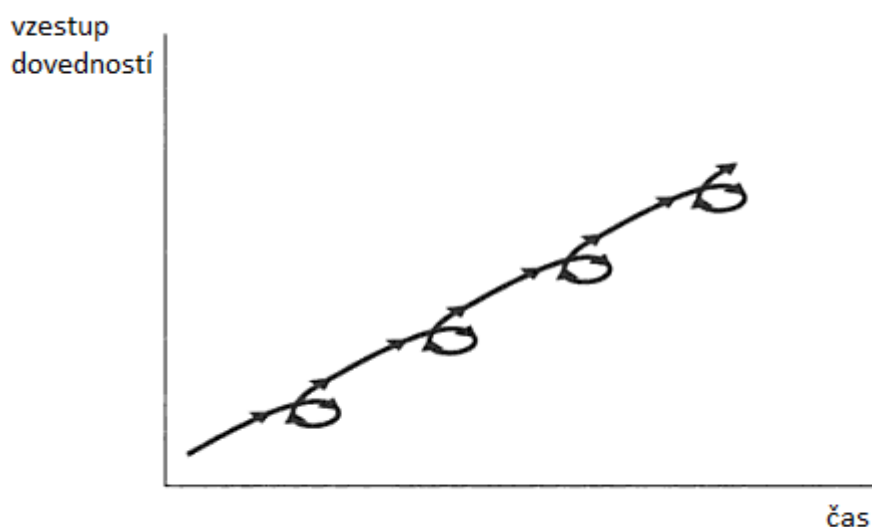


Obrázek 2: Jak socializační proces ovlivňuje adaptaci nováčka

Zdroj: vlastní zpracování dle [3]

Socializace má následně vliv na výkonnost nováčka, jeho identifikaci v organizaci a pracovní uspokojení, nebo naopak jeho nízkou výkonnost, neztotožnění se s organizací, které vyústí odchodem z organizace. [3]

Proces učení je možné naznačit křivkou, která je znázorněna na obrázku níže. Princip křivky spočívá v tom, že tendence k učení nových znalostí a dovedností roste velmi strmě ze začátku, následně se stabilizuje. Pokud již informaci získáme, pak ji v průběhu času částečně zapomeneme. Velikost zakřivení je dána osobnostními prvky jedince. [37]



Obrázek 3: Křivka procesu učení

Zdroj: upraveno dle [37]

1.3.2 Budování vztahů

Neformální vztahy mezi spolupracovníky, mentory a nadřízenými jsou podle výzkumů velmi důležitou součástí správné socializace pracovníka ve skupině a mohou pomoci při hledání nových informací, při poskytování rad, snižují stres a zlepšují pracovní prostředí. [16]

Výzkumy dokazují, že neformální vztah jedince s mentorem, který, na rozdíl od formálního, není zaštiťován organizací, přináší jedinci jednoznačně více pozitiv. Tyto výhody se však objevují až v pozdějším období. Jedná se zejména o podporu mentora v budování kariéry, vyšší mzdové ocenění a vyšší přínos organizaci v oblasti výstupů. [19]

1.3.3 Pozitivní myšlení

Pozitivní myšlení je výzkumy prezentováno jako velmi nápomocné pro zvládání nových, stresových a nejistých situací, jako je příchod do nového zaměstnání. Na pozitivní myšlení může být nahlíženo jako na formu sebepoznávacího managementu, jehož pomocí jedinec vědomě kontroluje, jak na jednotlivé situace nahlíží. Posiluje sebedůvěru, efektivnost, výkonnost a spokojenost s prací. [16]

1.3.4 Socializační taktiky

Pro dosažení co nejlepších výsledků je vhodná kombinace určitých taktik, které přinesou jak formální tak neformální vztahy mezi jedincem a spolupracovníky, nadřízeným či mentorem.

Taktika kontextově související

Tato taktika je charakteristická zejména pro firmy, které mají nastavený formální proces adaptace. Nově příchozím zaměstnancům je velmi často poskytnuto hromadné seznamovací sezení, kde se však seznamují pouze mezi sebou, jsou odděleni od ostatních zaměstnanců a získávají informace formálního a obecného charakteru. Nevytvářejí si tedy žádné vazby se spolupracovníky ani s nadřízenými, pouze mezi nově příchozími. V budoucnu se méně často zapojují do mimopracovních aktivit, nevyhledávají tak výrazně zpětnou vazbu a nekladou takový důraz na postup po kariérním žebříčku. Na druhé straně v rámci socializace, která je orientovaná na jednotlivce, získá zaměstnanec více formálního vzdělání. Za tímto účelem jsou tedy jedinci vzdělávání odděleně. Vztah vytvořený mezi nově příchozími může poskytnout příležitost k vytvoření pracovní skupiny, která se vzájemně zná, podporuje a důvěřuje si, což je nezbytná součást úspěchu a rozvoje celé skupiny. Tato taktika je využívána zejména ve vojenství a jiných obranných složkách. [16]

Taktika obsahově související

Tuto taktiku využívají také firmy s formálně nastaveným adaptačním programem, nováčci však navazují kontakt se svým okolím. Jedinec je podle předem daného rozvrhu umísťován na jednotlivé pozice, které souvisí s výkonem jeho povolání. Zde působí společně se zaměstnancem, který danou činnost běžně vykonává po dobu předem stanovenou a v určitých intervalech. Navazují se formální a neformální vztahy se spolupracovníky, mentory a nadřízenými, které přinesou zájem jedince o vzestup po kariérním žebříčku, vyšší produktivitu a snahu o zapojení se do pracovních i mimopracovních aktivit. [16]

Taktika sociálně související

Tato taktika používá k začlenění jedince do organizace roli mentora. Mentor může být vybrán a přidělen organizací. V tomto případě jedinec pravděpodobně nebude mít zájem navazovat neformální vztah s mentorem a využívat výhody z tohoto vztahu plynoucí. Naopak je-li mentor přidělen zaměstnanci neformálním způsobem, pak je zde vysoká pravděpodobnost, že jedinec nebude využívat možnosti zpětné vazby, nebude vyhledávat informace od spolupracovníků či nadřízených a tím se omezí i jejich vzájemný vztah. [16]

Orientace versus socializace

Orientace a socializace v organizaci mají mnoho společného. Jedná se zejména o časový úsek, ve kterém oba procesy probíhají, tedy v období adaptace jedince. Druhým společným

rysem je jejich účel, tedy aby se zaměstnanec co nejlépe seznámil se svým okolím, spolupracovníky, kulturou organizace a jejími cíli. [42]

Na druhé straně je možné najít několik zásadních odlišností. Např. orientace je více specifický proces než socializace. Období je podstatně kratší a je do něj zapojeno mnohem méně zaměstnanců, na rozdíl od socializace, kde jsou zapojeni téměř všichni zaměstnanci. Orientace může být brána spíše jako určitý program na rozdíl od socializace, která je považována za proces. [42]

1.4 Orientační programy

V následující kapitole budou představeny vybrané orientační programy, které je možné využít k adaptaci nových zaměstnanců.

1.4.1 ROPES

Akronym ROPES¹ je podle [42] používán k označení orientačního programu, jehož základy tkví v realistickém očekávání a je založen na sedmi hlavních principech. Měl by být aplikován během prvního dne či týdne.

První zásadou ROPES je podávat nově příchozím zaměstnancům v rámci adaptace informace založené na realistickém očekávání. Jedinec je tedy dopředu seznámen s možnostmi selhání a zklamání, které mohou nastat nejen v rámci prvních dnů. Nováček by se měl dozvědět, jaké situace mohou během tohoto období nastat (např. pokud nový nadřízený není tolerantní k chybám), jak se může cítit (např. obavy a znepokojení), a jak se vypořádat se situací pomocí stanovení cílů a plánů (např. získat konkrétní stanovisko od nadřízeného a vyvarovat se chyb).

Druhým principem je poskytnutí obecné podpory a jistoty nováčkovi. Tento princip se založen na přístupu soustředěném na emoce, které jsou potřebné ke zvládnutí stresu. Zejména prvotní strach z neúspěchu, který provází téměř každého jedince nastupujícího na novou pozici. Organizace by měla jednoznačně určit jakousi míru úspěchu, podle které se může nováček snadněji orientovat. Noví zaměstnanci bývají často ke svému úspěchu velmi skeptičtí, jak potvrzují studie.

Třetí, čtvrtý a pátý princip tvoří jednu skupinu a souvisí s vytvářením tréninkových metod. Soustředí se na problémy, které je nutné překonat pro zvládnutí stresových situací. Principy jsou následující.

¹ Realistic orientation programs for new employee stress

- Vytvoření a používání modelů vhodných k formování dovedností a schopností.
- Měla by být vedena diskuze na téma reakce na podněty.
- Je nezbytná příprava a zkouška.

Šestou zásadou je učení sebekontroly myšlení a pocitů, která je vyvozena z uznávané literatury věnující se zvládnání stresu. Tento proces lze rozdělit do čtyř zásadních kroků. Prvním je formální psychologický posudek řídicího pracovníka a zaměstnance, který bude v budoucnu přímým nadřízeným zkoumaného jedince. Pomocí dotazníku nebo jiných metod se vyhodnotí šestnáct osobnostních faktorů, které jsou v rámci zpětné vazby vysvětleny zaměstnanci. Druhým krokem je pohovor, kde jsou jedinci pokládány otázky zaměřené na druh vykonávané práce s přihlédnutím k dosaženým výsledkům z psychologického testu.

- Jak mohou osobnostní rozdíly ovlivnit úspěch.
- Jaké jsou osobní cíle jedince. Setkávají se s cíli organizace.
- Co potřebuje jedinec od ostatních k úspěchu.
- Co je rušivým elementem v budování vztahů.
- Schopnost řídit lidi a vykonávat zároveň svou práci.
- Co se nastane, jestliže jedinec neuspěje a dojde k ukončení pracovního poměru.

Sezení by mělo být vedeno psychologem, který následně odpovědi vyhodnotí. Ve třetím stádiu jsou vyhodnocené odpovědi konzultovány s jedincem a je vytvořen návrh zhodnocení, které je přijatelné pro obě strany. Čtvrtým krokem je naplánované setkání s ročním odstupem od prvního hodnocení a následná konzultace změn.

Sedmý princip je založen na teorii, že různé stresory by měly být cíleny na různé nováčky. Tento princip je podpořen výsledky studie, kde jedinci byli vystaveni různým stresorům podle skutečnosti, kdo bude jejich nadřízený. Tím je možné zacílit na požadované faktory.

Program ROPES neslouží pouze k podání realistických informací nováčkovi, ale je pomůckou pro zvládnutí stresu během prvních několika dnů v novém zaměstnání.

1.4.2 Mentoring

Vztah mentora a chráněnce byl zkoumán v několika různých studiích a bylo zjištěno, že přináší mnoho pozitiv, především pak chráněnci. Mezi přínosy tohoto vztahu patří zejména dřívější povýšení, vyšší plat, silnější vliv, větší spokojenost s vykonávanou prací apod.

Na druhé straně jedinci, kteří mají mentora, jsou věrnější organizaci a snižuje se také fluktuace. [15]

Při porovnání příjmu, pracovního uspokojení, sociálního zapojení, kariérního plánování a postupu v průběhu jednoho, tří a pěti let od nástupu, mají nejlepší výsledky chráněnci, kteří v současné době mají přiřazeného mentora v oblasti pracovního uspokojení, socializace, kariérního plánování a postupu. Jedinci, kteří mentora dříve měli, v současnosti však žádného již nemají, mají nejlepší výsledky zejména v oblasti finančního ohodnocení, vystupování, souznění s cíli a hodnotami společnosti. Výsledky jedinců, kteří mentora nikdy neměli, byly výrazně horší. [19]

Fáze mentoringu

Průběh mentoringu lze rozdělit do čtyř různých období. První fází je zasvěcování. Během tohoto období se formuje vztah mezi mentorem a nováčkem, poznávají se. Jedinec také nepřináší organizaci výjimečné výstupy. Během druhé, rozvojové fáze, se mentor zaměřuje především na posílení schopností a zdatností nováčka. Tato fáze je pokládána za nejdůležitější a přináší nováčkovi největší užitek. Mentor může motivovat jedince k zájmu o rozvoj kariéry, posílit jeho pozici mezi ostatními spolupracovníky či pomoci s maximalizací příjmu nebo spokojeností s prací. Třetím obdobím je separace, kdy je jedinec již téměř samostatný a funkce mentora již není nezbytná. Poslední fáze je zaměřená na nové vymezení. V tomto období je již vztah mezi mentorem a zaměstnancem převeden do fáze vzájemné podpory a neformálního kontaktu. [19]

Funkce mentora

Funci mentoringu lze rozlišit do dvou základních kategorií, kariérní a psychologickou. Kariérní funkce obsahuje poskytování publicity a viditelnost, trénování, poskytování ochrany, podpory a podněcování. Všechny tyto aktivity by měly vést k rychlejšímu kariérnímu růstu. Na druhé straně funkce psychologická by měla obsahovat zajištění přijetí do kolektivu, pomoc při navazování vztahů a přátelství, poradenství a zajistit nováčkovi zvýšení sebedůvěry. Studie ukazují, že mentoring má výrazný vliv na výsledky a výstupy nováčka, zejména byl-li kladen větší důraz na funkci kariérní. [19]

Alternativní formy mentoringu [14]

Díky neustálému rozvoji organizací a jejich okolí se vytvářejí i různé alternativní formy mentoringu. Nejprve budou vysvětleny dva typy rozvoje schopností, které mohou být zaměřeny

na práci či kariéru. Tyto dva typy jsou důležité v následujícím dělení alternativních forem mentoringu.

Rozvoj schopností zaměřený na práci

- Objasňuje pracovní povinnosti chráněnce.
- Poskytuje doporučení, jak plnit úkoly rychleji.
- Rozebírá silné stránky jedince.
- Navrhuje specifické strategie pro úspěch uvnitř organizace.
- Poskytuje informace o možnostech kariéry uvnitř organizace.
- Poskytuje pracovní výzvy k posílení technických dovedností.
- Chrání jednotlivce před nástrahami v zaměstnání.
- Zviditelňuje zaměstnance.
- Podporuje jedince v nových přístupech.

Rozvoj schopností zaměřený kariérně

- Zadává úkoly, které výrazně rozšiřují schopnosti jedince.
- Povzbuzuje v dlouhodobém učení a získávání nových znalostí.
- Povzbuzuje jedince k budování profesních vztahů nejen uvnitř organizace.
- Podporuje jedince, aby zjišťoval nové trendy ve svém oboru.
- Radí, jak plánovat kariéru a zjišťovat nové kariérní příležitosti.
- Pomáhá budovat reputaci.

V tabulce 2 jsou uvedeny alternativní formy mentoringu rozdělené do čtyř hlavních buněk, podle zaměření rozvoje schopností a vztahu mezi mentorem a chráněncem.

Tabulka 2: Alternativní formy mentoringu

vztah mezi mentorem a cháněncem	laterální	Buňka 1: → intrateam mentoring → interteam mentoring → mentoring mezi spolupracovníky → přeživší mentoring → domácí relokace → mezinárodní relokace	Buňka 2: → uvnitř organizace → vně organizace
	hierarchický	Buňka 3: → interní mentoring → vztah manažer-podřízený → domácí relokace → mezinárodní relokace	Buňka 4: → skupina profesionálních mentorů → externí vztah mentor - chráněncem
		pracovně zaměřený	kariéerně zaměřený
rozvoj schopností			

Zdroj: Vlastní zpracování dle [14]

Buňka 1: Laterální vztah pracovně zaměřený

Tato forma mentoringu se používá pro vztahy mezi zaměstnanci, mající stejnou úroveň pracovního postavení, mzdy či platu, a je určena k rozvoji pracovních schopností a dovedností, které mohou být technického nebo personálního charakteru.

Intrateam mentoring

Intrateam mentoring je forma spolupráce a zaučování mezi skupinou jedinců, která vykonává stejný druh práce. V rámci této skupiny si členové tvoří vlastní cíle, plánují a organizují práci. Tato varianta mentoringu utváří schopnosti a kariéerní růst členů mnohem lépe než tradiční forma mentoringu. V rámci týmu je možné získat více dovedností díky několika různým zdrojům. Členové týmu si také vzájemně pomáhají a chrání jeden druhého před negativními faktory působící uvnitř i vně organizace, poskytují si podporu, přátelství, vzájemnou zpětnou vazbu a vzájemnou důvěru.

Interteam mentoring

Interteam mentoring je forma zaučování, kde mentor a chráněncem jsou členy odlišného týmu. Velmi často se tato forma spolupráce vyskytuje u jedinců, kteří se zabývají oblastí TQM. Výzkumy dokazují, že interteam mentoring je důležitý pro efektivnost a životaschopnost týmu, členové týmu mohou mít přístup k informacím, které nejsou dostupné v rámci vlastního týmu.

Získávají pohled z jiné perspektivy a mohou řešit úkoly alternativně, také díky zpětné vazbě získané od člena jiného týmu.

Mentoring mezi spolupracovníky

Mentoring mezi jedinci, kteří mají shodnou pracovní pozici, je velmi častý. Mentor poskytuje chráněnci informace o pracovní náplni, může sdílet strategii, která je vhodná pro budování kariéry, poskytovat podporu.

Přeživší mentoring

Typ odborného vedení, který je velmi podobný mentoringu mezi spolupracovníky a může být vhodný pro rozvíjející se a moderní organizace. Mentora i chráněnce spojuje skutečnost, že se oběma podařilo přestát proces snižování počtu zaměstnanců. Tento vztah může být vytvořen v rámci stejné pracovní pozice či na odlišných úrovních pracovního zařazení a pomáhá pracovníkům překonat organizační změny. Důležitou rolí mentora je poskytnout chráněnci zpětnou vazbu spojenou s pracovní pozicí a rekvalifikaci, pokud je potřeba. Tato forma je využívána zejména pokud firma prochází restrukturalizací, propouští zaměstnance a přemísťuje je ze současných pozic na jiných druh výkonu práce.

Domácí relopace

Důležitý je mentoring také v rámci přemísťování pracovníků na jiné místo výkonu práce uvnitř organizace a na území daného státu. Mohou nastat stresové situace spojené s prací, ale také se mohou vyskytnout problémy nepracovního charakteru. V rámci změny, která je svázána se zaměstnáním, se mohou vyskytnout problémy velmi podobné těm, které zažívá jedinec při příchodu na nové pracovní místo. Změna prostředí, nutnost navazovat nové sociální kontakty. Na straně druhé je jedinec vystaven stresovým situacím mimo zaměstnání. Partner hledající si nové pracovní místo, hledání vhodné školy pro potomky apod. Při změně místa výkonu práce v rámci organizace mentor zajišťuje chráněnci zejména podporu v oblasti socializace a méně času naopak stráví popisem pracovního místa a vysvětlováním procesů v organizaci.

Mezinárodní relopace

Problémy, kterým musí jedinec čelit v souvislosti s relokací do cizího státu, jsou podobného charakteru jako přemístění v rámci jedné země, ačkoli jsou rozsahově odlišné. Zaměstnanec a jeho rodina se musí vypořádat nejen s hledáním nového zaměstnání, či školy, ale také s problémem jazykové bariéry, kulturní odlišnosti, náboženství apod. Mentor v tomto případě poskytuje zejména sociální podporu, pomáhá se snadnější adaptací na nové prostředí, kulturu.

Pokud se nepodaří jedince začlenit, hrozí vysoké riziko pocitu nejistoty, ztráta kontroly a izolace, které může být přenášeno na ostatní členy rodiny.

Buňka 2: Laterální vztah kariérně zaměřený

Tato forma mentoringu se používá pro vztahy mezi jedinci, kteří mají stejnou úroveň pracovního postavení, mzdy či platu a rozvíjí schopnosti důležité pro kariérní růst. Vztahy, které se mohou tvořit uvnitř i vně organizace, vedou k získávání nových kontaktů.

Uvnitř organizace

Velmi často se vyskytuje u organizací, které mají vysokou participaci zaměstnanců a podporující spolupráci jedinců mezi jednotlivými odděleními. V tomto prostředí se snadněji navazují vztahy, kde může mentor poskytnout chráněnci rady ohledně kariérní strategie, jak získat odborné znalosti, pomoci s navazováním kontaktů uvnitř organizace, sdílet informace o kariérních příležitostech apod.

Vně organizace

Jedinci, kteří nevykonávají práci ve stejné organizaci, mohou také plnit úlohu mentora. Může se jednat o kolegu z předchozí práce, člena rodiny, bývalého spolužáka či jinou osobu pocházející z prostředí mimo organizaci, která je důležitým zdrojem podpory mající vliv na osobnostní a profesní rozvoj. Jedinec má přes tyto kontakty přístup k jindy nedostupným informacím, jako jsou nezveřejněná volná pracovní místa. Přesto tento typ mentoringu není často využíván a není mu věnována dostatečná pozornost.

Buňka 3: Hierarchický mentoring pracovně zaměřený

Třetím typem je pracovně zaměřený mentoring vedený po hierarchické linii a nejvíce se podobá klasické formě mentoringu, kde mentor je zaměstnancem organizace po dlouhou dobu a chráněncem je nováček.

Interní mentoring

Jedná se o klasický vztah mentor – chránělec, kde však mentorem není přímý nadřízený, přesto je však jeho pozice vyšší. Velmi pravděpodobně nebude mít mentor představu o výkonnosti a specifických pracovních povinnostech, na druhé straně může být velmi nápomocen v hodnocení, sdílení zkušeností, coachingu a ochraně. Je pravděpodobné, že z toho vztahu se v budoucnu stane partnerství zaměřené na kariérní růst.

Vztah manažer-podřízený

Vztah mentor – manažer a chráněnc – podřízený je velmi často využíván organizacemi k adaptaci zaměstnanců. Tato forma je prospěšná zejména tehdy, jeli manažer zkušená, obdivovaná a respektovaná osobnost, ke které mají podřízení tendenci vzhlížet. Pro chráněnce je také přirozenější, jsou-li mu zadávány cíle a úkoly přímým nadřízeným. V pokročilé fázi tohoto vztahu jsou také komunikovány krátkodobé a dlouhodobé kariérní vyhlídky. Manažeři jsou schopni poskytnout podřízeným podrobnou zpětnou vazbu zaměřenou na silné a slabé stránky jedince, dále podporu v rámci kariérního růstu a pomoci se začleněním do kolektivu.

Domácí relopace

Jak již bylo zmíněno výše, změna pracovního prostředí uvnitř firmy v rámci jednoho státu, může být pro zaměstnance a jeho rodinu stresující. Mentor na jiném stupni v hierarchii firmy může jedinci pomoci, jak může dosavadní zkušenosti využít a popřípadě se podělit o znalosti vlastní, může být nápomocen v oblasti socializace, nebo pomoci s plánováním kariéry.

Mezinárodní relopace

Mentor, který jedinci pomáhá přenést se přes nástrahy a problémy změny pracovního místa mezi jednotlivými státy, může fungovat jak na straně zahraniční instituce pro nově přijíždějícího zaměstnance, kde poskytuje zpětnou vazbu, napomáhá se socializací a vytvářením nových kontaktů a plánováním budoucí kariéry, tak na straně instituce domácí, která přijímá zpět svého zaměstnance, pokud je pobyt časově omezen. V tomto případě mentor informuje o změnách, které nastaly v organizaci během zaměstnancovi nepřítomnosti a s integrací zpět na původní pracovní místo.

Buňka 4: Hierarchický mentoring kariéerně zaměřený

Jedná se o formu spolupráce mezi vysoce postaveným a podřízeným zaměstnancem zaměřenou na kariérní růst a posilování vlastností nezbytných pro profesní rozvoj.

Skupina profesionálních mentorů

Jedinec je členem skupiny, jejíž členové mezi sebou sdílejí informace důležité pro kariérní růst a organizace působí jako hlavní mentor pro všechny příslušníky. Jedná se o dynamicky se rozvíjející skupinu, kde základem je budování komunikačních kanálů a jejichž prostřednictvím si mohou členové poskytovat zpětnou vazbu, uznání a sdílet pracovní příležitosti. Skupiny se

mohou vytvářet na základě stejného či podobného platového ohodnocení, úrovně vzdělání či typu vykonávané práce.

Externí vztah mentor – chráněnc

Jedná se o vztah mezi mentorem a chráněncem, který se uskutečňuje mimo prostředí organizace a je velmi podobný vztahu internímu. Je zde však více možností pro kariérní růst, pro získávání kontaktů mimo organizaci a je vhodný především pro jedince, který by rád získal uplatnění mimo současnou organizaci. Externí mentor může být důležitým zdrojem informací, odborného vedení a rádčem v oblasti kariéry.

1.5 Evaluace

Evaluace, neboli vyhodnocení, je nezbytnou součástí adaptačního procesu. Přináší informace o kvalitě adaptačního programu a je podkladem pro neustálé zlepšování a zkvalitňování.

1.5.1 Kirkpatrickův čtyřstupňový model

Za nejužívanější formu měření evaluace vzdělávacích programů je považován čtyřstupňový model Donalda Kirkpatricka, který je rozdělen do čtyř základních částí – reakce, vzdělávání, chování a výsledky. [20]

Reakce

Na tomto prvním stupni se zkoumají reakce jedince na absolvovaný trénink a to bezprostředně po jeho ukončení. Cílem není dotazovat se na znalosti získané během kurzu, ale zaměřit se na spokojenost s průběhem kurzu, kvalitou vyučované látky, připraveností mentora apod. [20]

Před začátkem zkoumání je nutné připravit několik základních bodů, zejména je třeba se rozhodnout a sepsat důležité informace o zaměření a cílech výzkumu, připravit dotazník, čístanovit jinou formu vhodnou ke zjišťování informací (rozhovor s účastníkem na konci kurzu, zpětná vazba poskytnutá nadřízenému). Následný sběr a třídění dat, která by měla být vyplněna poctivě a anonymně, předchází kompletaci získaných údajů, ze kterých je následně možné vyvozovat určité závěry. Dotazník by měl být krátký a výstižný, první otázka by měla směřovat na obsah, zda byl jedinec spokojen s kurzem, a zda naplnil jeho očekávání. Další otázky by měly postihnout oblast, jak byly informace předávány (schopnosti a chování trenéra, možnost diskuze, pomůcky, které byly využívány, sumarizace na konci tréninku). V poslední části by

měl být vyhrazen prostor pro vyjádření vlastního názoru. Pokud jde o otázku, kdy by měl být dotazník distribuován, doporučuje se rozdat jej již na začátku a vybrat zhruba po první polovině či třetině kurzu, aby již mohly být jednotlivé návrhy implementovány do zbývajících částí tréninku, pokud je to možné. [20][38]

Vzdělávání

V této části je již zkoumána oblast naučených dovedností a znalostí během absolvovaného kurzu. Pro dosažení co nejpřesnějších výsledků se používá znalostní test, který účastníci vyplní před a po skončení kurzu. V tomto případě je možné pozorovat jasně patrný rozdíl. [4] Je také vhodné porovnávat i výsledky mezi ostatními skupinami, které se účastnily kurzu v minulosti. Mezi další metody patří předvedení znalostí před ostatními účastníky kurzu, kde hlavní výhodou je proces opakování. Výsledky měření je možno použít pro další zlepšování tréninku, např. změna vyučované metody, skladba kurzu apod. [20][38]

Chování

Cílem této fáze je zjištění, do jaké míry dokázal účastník tréninku aplikovat získané znalosti a jak se změnilo jeho chování [4]. K měření dochází nejčastěji s odstupem týdnů či měsíců od ukončení. Výzkum může být prováděn pohovory, které jsou navrženy tak, aby postihly širší časové období. Další možností, jak získat výsledky, je 360° zpětná vazba, kde je zaměstnanec hodnocen svým okolím, se kterým přichází velmi často do styku. Jedná se zejména o vyjádření nadřízeného, podřízeného, spolupracovníků, klientů, avšak jedinec hodnotí také sám sebe [1].

Podle Katze existuje pět základních podmínek, které je nutné splnit, aby jedinec dokázal změnit svůj přístup a pracovní chování:

- Jedinec sám se musí chtít zlepšit.
- Musí vědět o svých slabostech.
- Musí pracovat v liberálním a tolerantním prostředí.
- Musí se mu dostat pomoci od někoho, kdo má náležité zkušenosti a dovednosti.
- Musí mít příležitost k vyzkoušení vlastních nápadů a myšlenek. [20]

Problémem při hodnocení změny chování může být neobjektivní hodnocení, špatná kvalifikace, či interpretace výsledků. [4]

Výsledky

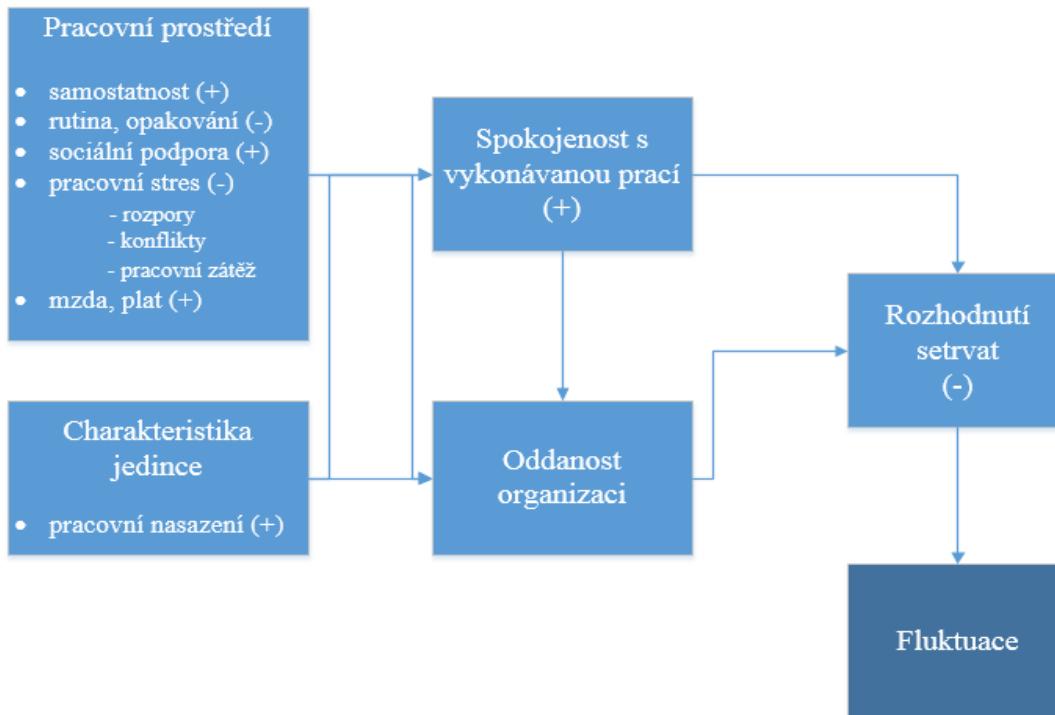
Zjišťování výsledků je nezbytnou součástí čtyřstupňového modelu. Jejich aplikace v budoucnu může snížit náklady, absenci, fluktuaci, rozhořčení a zlepšit kvalitu. Výsledky je důležité pravidelně aktualizovat a to pomocí opakovaných měření na jednotlivých stupních a věnovat jejich zpracování dostatečné množství času. [20]

1.6 Fluktuace

Podle Branhama mezi nejčastější příčiny odchodu zaměstnance patří nenaplnění očekávání o pracovním místě. Vše začíná velmi často hned prvním dnem v zaměstnání. Pokud je realita pracovního prostředí, kolektivu či náplně práce odlišná od představ jedince, pak velmi často dochází k brzkému odchodu. Dalším problémem může být psychologická smlouva, která je mnohdy pouze v ústní podobě, čímž se zvyšuje pravděpodobnost vzájemného nedorozumění. Čím větší je nesoulad mezi očekáváním, tím roste nespokojenost, konflikty a zvyšuje se fluktuace. [5]

1.6.1 Kauzální model

Kauzální model vyjadřuje závislost mezi fluktuací, oddaností organizaci a spokojeností s vykonávanou prací [8]. Působí na ně dva základní faktory pracovní prostředí a charakteristika jedince. Kladně vyhodnocené faktory vedou ke spokojenosti s vykonávanou prací a vysokou oddaností organizaci. Následuje rozhodování o setrvání na pracovní pozici, je-li tento faktor vyhodnocen záporně, následuje opuštění pracovního místa. Jak je tedy vidět z následujícího obrázku, sociální podpora, zahrnující adaptační programy, působí pozitivně na spokojenost s vykonávanou prací, která následně ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců.

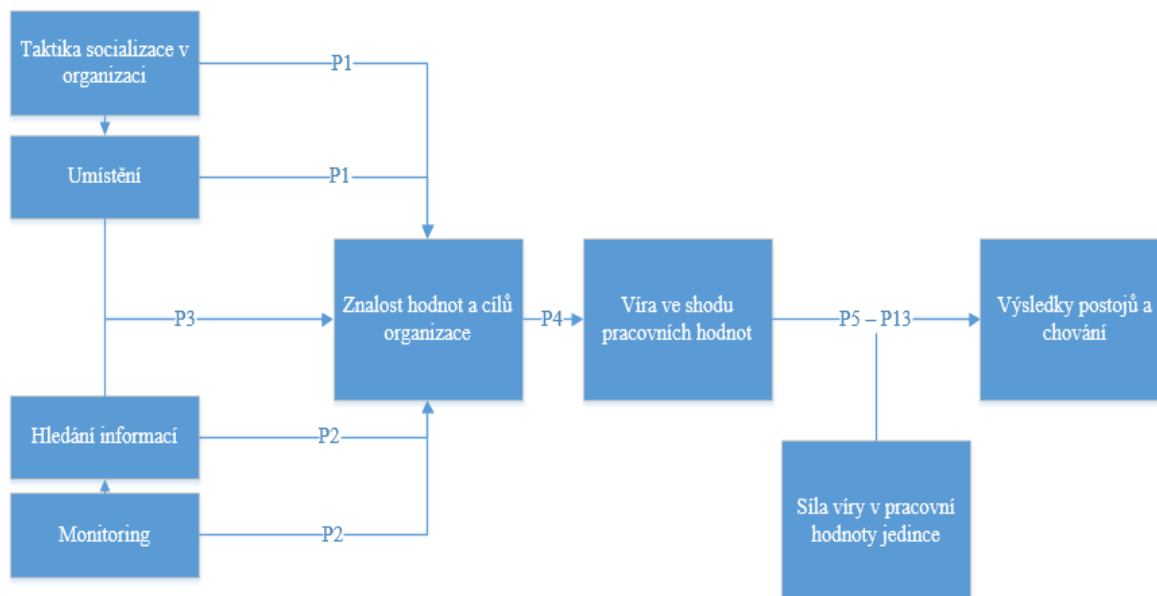


Obrázek 4: Kauzální model

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

1.6.2 Socializační model

Podle socializačního modelu získává nově příchozí zaměstnanec informace o cílech a hodnotách organizace prostřednictvím monitoringu a to konkrétně od stávajících pracovníků. Na druhé straně probíhá ze strany organizace pokus o usnadnění při začleňování do pracovního kolektivu a to pomocí mentora či patrona, formálního tréninkového programu či různých sociálních aktivit. Zapojením obou těchto stran, tedy zaměstnance i zaměstnavatele, probíhá proces učení a získávání poznatků o cílech a hodnotách organizace [17]. Pokud zaměstnanec tyto hodnoty zná, je důležité, aby v tyto hodnoty věřil a uznával je. V tomto okamžiku se do procesu zapojuje síla víry v pracovní hodnoty určitého jedince. Je-li tato víra slabá, pak nastává nesoudržnost, tedy nízká shoda s hodnotami organizace. [35]



Obrázek 5: Socializační model

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Taktika socializace v organizaci

Na taktiku socializace v organizaci můžeme nahlížet ze dvou úhlů, z hlediska organizace a z pohledu jedince. V rámci celooorganizační taktiky se lze velice často setkat s kolektivním zaškolováním, formálními tréninky, postupně se vyvíjejícími tréninky, rozvrhem s pevně stanovenými časy, postupným tréninkem, který je řízen zkušenějším kolegou. Z hlediska jedince se lze setkat s individuální orientací, neformálními tréninky nebo s náhodnou posloupností tréninků v nahodilých časech. Dále tréninky řízené zkušenějšími kolegy, nemající však mezi sebou žádnou návaznost. Taktika z iniciativy organizace pozitivně souvisí s vyšší oddaností jedince organizaci a jeho spokojeností s prací, a naopak negativně souvisí úmyslem pracovníka opustit zaměstnání a jeho rolí v rámci inovací. [16] U taktiky vycházející od zaměstnance jsou hodnoty opačné, tedy nižší oddanost a jeho spokojenost a vyšší zájem o setrvání v práci a zájem o roli v rámci inovací. Zároveň však existuje spojitost mezi tím, zda má pracovník v rámci adaptace mentora a účastní se společenských událostí v rámci organizace a vysokou shodou pracovních cílů a hodnot. Pokud mentora nemá, je zde vysoká pravděpodobnost, že shoda s pracovními cíli organizace bude nízká. Tedy socializační taktika ze strany organizace poskytuje nově příchozímu zaměstnanci více informací o cílech a hodnotách organizace než iniciativa ze strany zaměstnance – vyjádřeno v obrázku označením P1. [26]

Taktika hledání informací

Nacházet a shromažďovat informace lze v organizaci různými taktikami a způsoby a z mnoha různých zdrojů. Mezi nejčastěji užívané taktiky patří dotazování a monitoring neboli pozorování. Výhodou dotazování je přímá odpověď na konkrétní otázku a riziko nepochopení je sníženo, na straně druhé může mít špatný vliv na osobnost jedince a vnímání okolí, pokud je otázka položena nesprávně, nebo je-li špatně chápána. [26] Dotazování se velmi často používá při zjišťování informací technického zaměření, nebo s žádostí nadřízeného o zpětnou vazbu [16]. Častěji je tedy možné setkat se s pozorováním, např. spolupracovníků, kde se jedinec snaží jejich práci napodobit. Může však dojít k chybné interpretaci a následně dochází k chybám a nedorozuměním [35]. Přesto je však monitoring využíván k získávání informací nejčastěji ze všech možných taktik využitelných k nacházení informací – vyjádřeno v obrázku 3 označením P2. [26] Mezi nejčastější zdroje pro hledání informací patří zejména spolupracovníci, nadřízený pracovník, ale také je možno čerpat z technických zdrojů. [16]

Taktika socializace v organizaci a hledání informací působící společně je pak vyjádřena v obrázku označením P3.

Shoda s pracovními hodnotami

Jedná se o shodu mezi normami a hodnotami organizace a hodnotami jedince. Čím větší jsou znalosti nově příchozího jedince o cílech a hodnotách organizace, tím silnější je víra jedince ve shodu s pracovními hodnotami – vyjádřeno na obrázku označením P4. Označení P5 – P13 vyjadřují různé vztahy, které mohou nastat mezi shodu pracovních hodnot a vírou v pracovní hodnoty jedince. Vyjádřeno v tabulce níže. [26]

Tabulka 3: Shoda s pracovními hodnotami

shoda pracovních hodnot	vysoká	→ slabý vliv na postoje	
		→ udržení oddanosti	
	nízká	→ individuální hodnoty jedince snižují shodu pracovních hodnot organizace	→ negativní vnější image organizace
			→ neztotožnění se s organizací
			→ vysoká fluktuace
		slabá	silná
víra v pracovní hodnoty jedince			

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

1.6.3 Readaptace

Readaptací je myšlena adaptace již dříve adaptovaného pracovníka, a je určena zaměstnancům, kteří se vrací po dlouhodobé absenci zpět na pracoviště. Jedná se zejména o zaměstnance, kteří byli dlouhodobě nemocní, ženy vracející se z mateřské dovolené či osoby z rodičovské dovolené. Dále také zaměstnanci, kteří se působili dlouhodobě mimo oblast pracoviště (činnost v rámci pracovního zařazení v zahraničí). Pro tyto zaměstnance je proces adaptace poněkud odlišný. Často dochází k určité ztrátě profesionální sebedůvěry (zejména ke ztrátě kontaktu se sociální realitou pracoviště), ale také se může vyskytnout pokles zájmu o pokračování profesní kariéry. Velmi důležitý je citlivý přístup vedoucího v oblasti osobních problémů či překážek jedince, ale také při zapojení ostatních pracovníků do procesu readaptace. [39]

1.6.4 Psychologická smlouva

Psychologickou smlouvu lze definovat jako vnímání zaměstnaneckého vztahu mezi oběma stranami, organizací a jedincem, vázané povinnostmi v rámci tohoto vztahu. Vytváření psychologické smlouvy je proces, pomocí něhož je toto vnímání vytvořeno. [18] Jedná se tedy o vyjádření kombinace víry jedince a jeho zaměstnavatele, co jeden od druhého očekává v rámci pracovního vztahu. Tato očekávání bývají často nevyřčená a nebývají definována v pracovní smlouvě. Psychologická smlouva by měla obsahovat jak podrobná očekávání zaměstnance, tak

zaměstnavatele. Často však není možné specifikovat všechny podmínky předem, proto si zaměstnanec i zaměstnavatel nechávají ve smlouvě tzv. bílá místa. Smlouva bývá sjednána ústně a není soudně vymahatelná. Je velmi důležitá pro utváření zaměstnaneckého vztahu, který se neustále vyvíjí. Řízení psychologické smlouvy je jednou z hlavních úloh managementu. [2]

Důležitost psychologické smlouvy se odráží také v efektivitě práce a oddanosti organizaci, která závisí na dvou faktorech:

- Míra, s jakou se střetne očekávání jedince, co bude muset poskytnout organizaci a co na oplátku umožní organizace jemu, na straně jedné a očekávání organizace, co bude muset poskytnout a co dostane na straně druhé.
- Povaha toho, co se má ve skutečnosti vzájemně vyměnit – peníze, uspokojení sociálních potřeb, seberealizace a jistota na straně jedné a čas strávený v práci, loajalita, vysoká produktivita, tvůrčí úsilí na straně druhé. [2]

Psychologická smlouva by měla obsahovat odpovědi na dvě základní otázky týkající se očekávání jedince od organizace, a co na oplátku očekává organizace od zaměstnance. Z hlediska zaměstnance může smlouva obsahovat tyto aspekty:

- Slušné, spravedlivé a zásadové jednání.
- Jistota zaměstnání.
- Prostor pro uplatnění a rozvoj schopností a dovedností.
- Kariérní očekávání a příležitost k rozvoji.
- Míra vlivu a možnost podílet se na rozhodování.
- Důvěru ve sliby organizace.
- Bezpečné pracovní prostředí. [2]

Z hlediska zaměstnavatele zahrnuje psychologická smlouva zejména aspekty týkající se jeho schopností, úsilí, ochoty pracovat, oddanosti a loajality [2]. Výsledkem psychologické smlouvy by mělo být zvýšení důvěry v zaměstnaneckém vztahu, zaměstnanec se cítí být součástí organizace, posiluje motivaci a oddanost, spokojenost, vyšší výkon a snížení fluktuace. [18]

Největším problémem při sestavování psychologické smlouvy je fakt, že zaměstnanci často nevědí, co od organizace požadují nebo čím jí mohou prospět. Některé organizace naopak neví, co od svých zaměstnanců požadovat a co jim naopak nabídnout. Tento problém pak vyústí

v nespokojenost na obou stranách, snížení výkonosti popřípadě až k ukončení pracovního poměru. [2] Psychologická smlouva může být v psané či ústní formě [42].

Orientace versus psychologická smlouva

Mezi psychologickou smlouvou a orientací lze najít dvě hlavní podobnosti. Za prvé, obě se založeny na víře a očekávání. Za druhé, hlavním účelem orientace nového zaměstnance je v budoucnu naplnit psychologickou smlouvu. [42]

Mezi hlavní rozdíly patří doba trvání. Psychologická smlouva není omezena časem, naproti tomu orientace trvá zpravidla pouze několik prvních dnů či týdnů a z hlediska obsahu není schopna pokrýt vše, co obsahuje psychologická smlouva. Přestože jsou obě založeny na víře a očekávání, orientace je založena navíc na postojích, názorech, záměrech a reakcích. Přestože záměr a reakce může být obsažena v psychologické smlouvě také, co zaměstnanec očekává od organizace a naopak, jsou však striktně dané. Na rozdíl od záměrů a reakcí, které se objevují během orientace jako důsledek stresových situací. [42]

1.7 Shrnutí

Procesu adaptace předchází proces přijímání zaměstnance, kde již jedinec prvně přichází do kontaktu s náplní práce, pracovním místem nebo kolektivem. Již první okamžiky mohou určit, zda zaměstnanec odejde nebo přinese organizaci co největší přínos. Úkolem adaptace je seznámit pracovníka s organizací, firemní kulturou, postoji nebo kolektivem a na straně druhé snížit náklady firmy spojené s fluktuací zaměstnanců.

Adaptaci lze rozdělit na dvě hlavní kategorie. Během pracovní adaptace jsou využívány zejména orientační programy, které mají za úkol připravit jedince co nejlépe k výkonu práce. Nejčastěji je využívána forma mentoringu, kdy služebně starší zaměstnanec nebo nadřízený má funkci patrona vůči nováčkovi. Dále existují alternativní formy mentoringu nebo také akronym ROPES. Tato technika má za úkol připravit jedince co nejlépe tím, že mu již od začátku procesu jsou poskytovány informace založené na realistickém očekávání. Druhou formou je sociální adaptace, kde jedinec navazuje kontakt se svým okolím, nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky. Je-li tato fáze adaptace neúspěšná, pak velmi často dochází k následné fluktuaci zaměstnanců.

Evaluace je velmi důležitou součástí adaptace. Díky shromážděným informacím je možné tyto procesy dále zlepšovat, zefektivňovat a snižovat náklady. Nejčastěji se k vyjádření evaluace používá Kirkpatrickův čtyřstupňový model.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] 360 Zpětná Vazba. [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Managing people. Vyd. 1. české. Praha: Grada, c2002, 856 s. ABC, 2. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ASHFORTH, B. E., SLUSS, D. M., SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*. 2007, vol. 70, issue 3, s. 447-462. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.02.001.
- [4] BOČKOVÁ, M. Training Cookbooks. [online]. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/>
- [5] BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [6] BROWN, J. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. *Employee Orientation*.
- [7] COAKLEY, A. Applied recruitment and selection. Dublin: Blackhall. ISBN 978-190-1657-913.
- [8] CURRIVAN, D. B. The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover*. 1999, roč. 9, č. 4, s.
- [9] Česká asociace pojišťoven. [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/2013-4-chart.pdf>
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [12] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [13] EDoceo. [online]. [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.edoceo.cz/index.php/reseni/pro-pojistovny>

- [14] EBY, L. T. Alternative forms of mentoring in changing organizational Environments: A conceptual Extensions of the mentoring. *Alternative forms of mentoring in changing organizational Environments: A conceptual Extensions of the mentoring*. 1997, č. 51, s. 125-144.
- [15] FAGENSON-ELAND, E. A. Perceptions of Mentoring Relationship. *Perceptions of Mentoring Relationship*. 1997, č. 51, s. 29-42.
- [16] GRIFFIN, A. E. C., COLELLA, A., GOPARAJU, S. Newcomer and organizaional socialization tactics: An interactionist perspective. *Newcomer and organizaional socialization tactics: An interactionist perspective*. 2000, roč. 10, č. 4, s. 453-474.
- [17] GRUMAN, J. A., SAKS, A. M., ZWEIG, D. I. Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*. 2006, vol. 69, issue 1, s. 90-104. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.03.001.
- [18] GUEST, D. E. Is the psychological contract worth taking seriously?. *Is the psychological contract worth taking seriously?.* 1998, č. 19, s. 649-664.
- [19] CHAO, G. T. Mentoring Phases and Outcomes. *Mentoring Phases and Outcomes*. 1997, č. 51, s. 15-28.
- [20] Interní sdělení č. 21/2010
- [21] Kariérní řád firmy Česká pojišťovna, a.s. z roku 2011
- [22] KIRKPATRICK, D. E. Techniques for Evaluation Training Programs. *Techniques for Evaluation Training Programs*. 1979, s. 178-192.
- [23] KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [24] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky: Managing people. Vyd. 1. české. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.
- [25] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Manažer, 2. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [26] KRAIMER, M. L. Organizational goals and values: A socialization model. *Organizational goals and values: A socialization model*. 1997, roč. 7, č. 4, s. 425-447.
- [27] Manažerský prezenter České pojišťovny 2013

- [28] NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [29] Obchodní prezenter České pojišťovny 2013
- [30] PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [31] PAYNE, S. C., CULBERTSON, S. S., BOSWELL, W. R., BARGER, E. J. Newcomer psychological contracts and employee socialization activities: Does perceived balance in obligations matter?. *Journal of Vocational Behavior*. 2008, vol. 73, issue 3, s. 465-472. DOI: 10.1016/j.jvb.2008.09.003.
- [32] Pracovní směrnice 2210 verze 3; Systém vzdělávání zaměstnanců ČP; 2009
- [33] Profil. Česká pojišťovna [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>
- [34] PROUDFOOT, J. G., CORR, P. J., GUEST, D. E., DUNN, G. Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*. 2009, vol. 46, issue 2, s. 147-153. DOI: 10.1016/j.paid.2008.09.018.
- [35] SAKS, A. M., UGGERSLEV, K. L., FASSINA. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. 2007, vol. 70, issue 3, s. 413-446. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.12.004.
- [36] ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [37] TORRINGTON, D., HALL, L. Human resource management. 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-027-3710-752.
- [38] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [39] VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-4642-5.
- [40] VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

- [41] VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P. Sociologické aspekty managementu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.
- [42] WANOUS, J. P., REICHERS, A. E. New employee orientation programs. New employee orientation programs. 2000, roč. 10, č. 4, s. 435-451.
- [43] Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona