

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium

2009 - 2012

Berta Štěpánová

Adaptace pracovníků v malé organizaci

Worker's adaption in a small organization

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou adaptačního procesu v malé organizaci. Pojednává o zařazení procesu adaptace do kontextu personálních činností. Jsou vymezeny jednotlivé oblasti adaptace – pracovní adaptace, sociální adaptace a adaptace na kulturu organizace. Analyzovány jsou cíle adaptačního procesu, faktory ovlivňující průběh adaptace v organizaci a plánování a řízení adaptace. Popsán je průběh adaptace a prvky a nástroje využívané v tvorbě adaptačního procesu. Součástí práce je šetření zabývající se analýzou procesu adaptace v malých organizacích a popsání zjištěných specifik.

Abstract

Dissertation deals with an analysis of an adaptation process in a small organization. It handles placing of the adaptation process into a context of human resources activities. Individual areas of the adaptation are specified – working adaptation, social adaptation and adaptation to a company culture. Also aims of the adaptation, factors influencing the process of adaptation in the company, planning and management of the adaptation are specified. The process of adaptation, elements and tools used during creation of the adaptation process are described. The dissertation includes the survey analyzing the process of adaptation in small organizations and describes the specifics identified.

Klíčová slova

Personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, adaptace, adaptační program, proces, noví pracovníci, malá organizace.

Key words

Personnel management, human resources, personnel activities, adaptation, adaptation program, process, newcomers, small organization.

Abstrakt	3
Abstract	3
Klíčová slova	4
Key words	4
0 Úvod	6
1 Personální řízení v organizaci.....	9
1.1 Řízení lidských zdrojů v malé organizaci.....	12
1.2 Personální činnosti v malé organizaci	17
1.3 Odpovědnost za personální činnosti v malé organizaci.....	24
2 Proces adaptace v organizaci	29
2.1 Oblasti adaptace	31
2.1.1 Pracovní adaptace.....	35
2.1.2 Sociální adaptace.....	36
2.1.3 Adaptace na kulturu organizace	38
2.2 Cíle procesu adaptace	41
2.3 Faktory ovlivňující proces adaptace.....	43
2.4 Plánování a řízení procesu adaptace.....	44
2.5 Průběh a hodnocení procesu adaptace	48
2.6 Důsledky nedostatečné adaptace.....	54
2.7 Tvorba adaptačního programu	59
2.7.1 Zásady a nástroje při tvorbě adaptačního programu	60
2.8 Proces adaptace v malé organizaci	63
3 Empirické šetření adaptace v malé organizaci.....	69
3.1 Metodologie šetření	69
3.1.1 Výběr vzorku	70
3.1.2 Metody šetření.....	72
3.2 Analýza dokumentů spojených s adaptačním procesem	73
3.2.1 Komparace a zhodnocení dokumentů spojených s adaptačním procesem	78
3.3 Rozhovory s vrcholovými pracovníky	82
3.3.1 Základní otázky k adaptačnímu procesu	82
3.3.2 Otázky k pracovní adaptaci.....	86
3.3.3 Otázky k sociální adaptaci a adaptaci na organizační kulturu	91
3.3.4 Komparace a zhodnocení rozhovorů s vrcholovými pracovníky.....	97
3.4 Rozhovory s pracovníky	103
3.4.1 Základní otázky k adaptačnímu procesu	103
3.4.2 Otázky k pracovní adaptaci.....	105
3.4.3 Otázky k sociální adaptaci a adaptaci na organizační kulturu	109
3.4.4 Komparace a zhodnocení rozhovorů s pracovníky	113
3.5 Zhodnocení šetření procesu adaptace v malé organizaci.....	116
4 Závěr.....	123
Soupis bibliografických citací	125
Přílohy.....	131

0 Úvod

Personální řízení v posledních desetiletích doznalo dynamické proměny a stejně tak se postupem času měnilo postavení jedince v organizaci. V současné době je kladen větší důraz na zájem o pracovníka již od období nástupu na pracovní pozici. Nově přijatí pracovníci jsou v organizaci postaveni před nelehkou zkouškou – uspět a začlenit se do pracovního procesu tak, aby spokojenost panovala jak na jejich straně, tak na straně nadřízených. Tento proces adaptace probíhá v každé organizaci odlišným způsobem a je implementován a řízen s odlišnou intenzitou. Ve své práci se zabývám adaptačním procesem v organizacích, které se řadí mezi malé. Vyznačují se menším počtem pracovníků, kteří často zastávají více funkcí najednou a převažují v nich neformální vazby založené na přátelských vztazích. Organizační struktura nebývá příliš složitá a většina rozhodovacích pravomocí leží na vrcholovém pracovníkovi. Malé organizace v posledních letech začaly využívat strategii, jejíž součástí je systematické adaptování nového pracovníka již od počátku jeho působení v organizaci. Prosazováním tohoto přístupu mohou ze svých pracovníků vytvořit loajální a stabilní členy kolektivu a udržet si svou konkurenceschopnost na trhu.

K volbě tématu práce přispěla má vlastní zkušenost z několika malých organizací, kde jsem měla možnost sledovat odlišné přístupy k adaptaci nového pracovníka. V některých případech tyto činnosti probíhaly intuitivně, v jiných byl zpracován a využíván podrobný adaptační program. Mou snahou bylo zpochybnit vlastní předpoklad, že malé organizace nepovažují proces adaptace za důležitý a není mu v nich věnována dostatečná pozornost. Na základě empirického šetření jsem dospěla k názoru, že pojetí adaptačního procesu úzce souvisí s typem organizace, předmětem její činnosti a je provázáno se strategií vrcholového a personálně odpovědného pracovníka.

Cílem mé práce je analýza procesů adaptace a adaptačních programů ve vybraných malých organizacích. V úvodní kapitole se zabývám kontextem personálního řízení a personálních činností, které s procesem adaptace souvisí. Popisuji oblasti práce, které mají v kompetenci jedinci zodpovědní za personální činnosti, a vymezuji ty odborné pojmy, které nejsou v praxi používány jednotně. Při analýze současného stavu

problematiky adaptace vycházím z aktuální literatury, která se zabývá personálním řízením. Využívám publikace od M. Armstronga, J. Koubka a R. Kociánové, kteří problematiku řeší z širšího úhlu pohledu a doplňuji poznatky z publikací od Z. Dvořákové, J. Stýbla, V. Sakslové a statí například od T. Cermanové, B. Kohoutové. Při vymezení pojmů využívám publikace od P. Hartla, Z. Palána a N. Sillamyho. Pro doplnění konkrétních poznatků pracuji s materiály odborníků na dané téma, v případě malých organizací například A. Mateiciuce a A. Folvarčné.

V následující kapitole analyzuji jednotlivé prvky procesu adaptace a zasazuji je do kontextu personálního řízení. Zabývám se oblastmi adaptace pracovníků: pracovní adaptací, sociální adaptací a adaptací na kulturu organizace, které tvoří jednotlivé úrovně adaptace. Proces adaptace je zde strukturován do tří kroků: přijímání pracovníků, krátké období orientace a dlouhodobější adaptace. K jednotlivým chronologickým částem přiřazuji činnosti, které se k daným oblastem vztahují a jedince za ně odpovědné. Po obecné analýze procesu adaptace následuje podkapitola pojednávající o adaptaci pracovníků v malé organizaci. Problematikou adaptace jako personální činnosti se zabývá současná literatura podrobně, nejobecnější pojetí nabízejí M. Armstrong a J. Koubek. Mezi specialisty na dané téma lze zařadit E. Bedrnovou, I. Nového a A. Surynka, stejně jako autory dílčích pojednání z praxe M. Dyntara, J. Brownové, T. Dowlingové, A. Kulíkové. Na druhou stranu M. Rymeš, či K. Paulík se pojetím adaptace zabývají z psychologického hlediska. V další kapitole teoretické části se věnuji tvorbě adaptačního programu a jednotlivým prvkům, zásadám a nástrojům, které je vhodné využívat při organizování adaptačního procesu. Na základě těchto poznatků navrhuji strukturu orientačního balíčku. Kapitulu zakončuji pojednáním o podobě adaptačního programu v malé organizaci. Čerpám především z praktických návodů jednotlivých organizací a personálních agentur a literatury z příruček personalistiky například od J. Stýbla a B. Kahleho.

Teoretické poznatky analyzuji a následně mezi sebou komparuji. Empirická část práce se zabývá samotným šetřením v malých organizacích, analýzou získaných dat, vyhodnocením a tvorbou následných doporučení. Šetření provádím metodou polostrukturovaných rozhovorů s vrcholovými pracovníky zodpovědnými za adaptační procesy ve čtyřech vybraných organizacích. Další rozhovory jsou provedeny s pracovníky,

kteří v posledních třech let adaptačním procesem v daných organizacích prošli. Důležitou součástí šetření je analýza dostupných písemných dokumentů zabývajících se adaptací pracovníka. Získaná data jsou porovnána mezi sebou v rámci jednotlivých tematických okruhů otázek a zhodnocena v závěru. Výsledkem šetření je komparace názorů a podnětů získaných od vrcholových i řadových pracovníků a písemných dokumentů. Ve shrnutí šetření získaná data porovnávám s poznatky získanými během studia odborných zdrojů. Na základě toho je vytvořen souhrn problematických oblastí adaptace a zpracována doporučení k tvorbě adaptačního programu.

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za odborné vedení, zájem a podporu a věcné připomínky. Vyjádření díky dále patří mé rodině a kolegům, díky kterým mohla tato práce vzniknout.

1 Personální řízení v organizaci

Personální řízení je oblast řízení v organizaci, která se zabývá prací s lidmi. Jedná se o souhrn činností, které mají za úkol sledovat a zajišťovat, aby pracovníci jednali v souladu s cíli a posláním organizace a využití lidského potenciálu směřovalo k růstu a rozvoji dané organizace. Kocianová (2012, s. 9) předkládá vymezení Torringtona a Halla z poloviny 90. let 20. století, ve kterém je „... personální řízení souhrnem činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila.“ Personální řízení má v různých kontextech odlišný význam (Kocianová, 2012, s. 9):

- personální řízení jako součást řízení organizace;
- personální řízení jako specifická oblast činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty;
- personální práce jakou součástí práce každého vedoucího pracovníka;
- personální práce jako studijní obor.

V souvislosti s personálním řízením se lze setkat s pojmem personální práce (neboli personalistika), který bývá vymezován jako konkrétní realizace personálního řízení v organizaci. V každodenním fungování organizace se používá k vyjádření provádění personálních činností, které zajišťují v organizaci odlišné osoby. Personální práce řeší veškeré otázky související s jedincem jako pracovní silou, zapojováním do práce ve formě využívání schopností, fungováním, výkonem apod. Personální práce zahrnuje též péči o podmínky ovlivňující pracovníkovu práci.

Podle Koubka (2007, s. 15-17) jsou úkoly personální práce následující:

- hledání nejvhodnějších spojení člověka s pracovními úkoly a jejich sladování;
- usilování o optimální využívání pracovníků;
- formování pracovní skupiny (týmů), usilování o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy;
- zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků;
- kontrola dodržování všech zákonů, týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Stýblo (2003, s. 14-16) vymezuje jako základní strategické kategorie personálního řízení v organizaci poslání a cíle. Poslání personálního řízení je spojení humanizace organizačních procesů, profesionalizace a vysokého zhodnocení lidského kapitálu. Cílem personálního řízení je zajišťovat soulad kvantitativní a kvalitativní potřeby pracovníků v organizaci (počet, profesní a věková skladba, kvalifikační stupně apod.). Zajišťování co největší efektivity daných procesů spočívá v tvorbě strategií, které lze chápat jako plán budoucího jednání. Personální strategie ve své nejširší podstatě rozpracovává postupy k získání vhodných lidských zdrojů a jejich řízení směrem k dosahování cílů organizace (Gregar, 2000, s. 9). Smyslem konkrétní personální strategie je vytváření konkurenční výhody v určitém časovém horizontu. Obvykle zahrnuje vytváření personálních systémů, míry vlivu pracovníků na dění v organizaci, řízení mobility pracovníků (zajištění pohybu do, z a uvnitř organizace) a volbu systému odměňování.

Oblasti zájmu v personálním řízení se v závislosti na čase a sociálně-ekonomických podmínkách podstatně měnily a je na místě zmínit jejich stručný vývoj. V historii personálního řízení se vymezují tři hlavní období vývoje. Jedná se o personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Etapa personální administrativy bývá datována od 30. let 20. století. Pojímá personální práci jako souhrn činností, které vyplývají z legislativních povinností v pracovněprávní oblasti, činností souvisejících se zaměstnáváním jednotlivců, péčí o pracovníky a uchováváním dokumentů, které obsahují personální informace. Zodpovědnost personalistů leží především v poskytování administrativních služeb, řešení potřeb, požadavků managementu a aktuálních problémů. Proces adaptace není vnímán jako zásadní personální úkol, k jeho řešení dochází pouze v případě konkrétního problému. Personální řízení je v tomto období chápáno jako podpůrný systém organizace, který nemá vliv na vlastní rozvoj a úspěchy organizace, charakteristická je jeho pasivní funkce.

Personální řízení jako vývojová etapa se v období od 40. let do 70. let 20. století vyznačuje rozšířením činností nad rámec administrativní práce. Rozvíjí se myšlenka personální a sociální politiky a zvyšující se odbornosti personálních pracovníků. Personální práce se stává součástí řízení organizace. Jednotlivci jsou chápáni jako zdroj prosperity

a konkurenceschopnosti. Personální práce se profesionalizuje – vznikají personální útvary, které mají zvláštní odpovědnost za personální procesy a personální práce se stává prací kvalifikovaných specialistů (Sakslová, 2009, s. 32). Od šedesátých let dochází k rozšíření oblasti o práci manažerů, začíná se klást důraz na vzdělávání, plánování pracovních sil, využívají se efektivnější techniky výběru, adaptace a výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků. Do vedení organizací se častěji dostávají personální ředitelé a rozrůstá se množství právních úprav v zaměstnávání jednotlivců.

Řízení lidských zdrojů se začalo rozvíjet v 80. letech 20. století a ze začátku se věnovalo především podnikání a managementu. Jedná se o pojetí strategického a manažersky orientovaného přístupu k řízení lidí a získávání jejich loajality (Kocianová, 2010, s. 11). Řízení lidských zdrojů je vedeno nejvyšším managementem a linioví manažeři mají za řízení lidských zdrojů odpovědnost. Strategie lidských zdrojů jsou v souladu s ostatními strategiemi organizace a důraz je kladen na efektivní rozmístování pracovníků. Důležitá je účast pracovníků na dění v organizaci, týmová spolupráce a flexibilita. Rozvíjí se systém řízení pracovního výkonu, klade se důraz na péči o organizační kulturu a harmonické pracovní vztahy. Všechny tyto nové poznatky se projevily i ve větším důrazu na proces adaptace, který začal být vnímán jako jedna ze základních personálních činností. Je uplatňován strategický přístup ke všem oblastem personální práce. V 90. letech se pozornost přesunula k lidskému faktoru, jednotlivé organizační politiky se více provázaly a rozšířil se podíl práce zajišťované externími organizacemi (především v oblasti hledání vhodných pracovníků a vzdělávání). Dále se v tomto období klade velký důraz na etiku v personální práci. Využívá se flexibilní pracovní doba, vzniká možnost pracovních poměrů na zkrácený úvazek a hledají se nové možnosti zaměstnaneckých benefitů a výhod. Cílem je zajištění kvantitativní stránky lidských zdrojů – počet pracovníků, struktura zařazení; a kvalitativní stránky - kreativity, motivace, důvěry v cíle organizace (Kocianová, 2012, s. 76). Dochází k prosazování termínu „lidské zdroje“ a člověk v organizaci je chápán jako nejcennější zdroj efektivity (Sakslová, 2009, s. 32).

Z výše uvedeného vyplývá, že v současné době lze nahlížet na řízení lidských zdrojů dvěma způsoby (Kocianová, 2004, s. 145). Z hlediska personálního řízení je řízení

lidských zdrojů vývojová etapa rozvíjející se od 80. let 20. století. Z pohledu teorie managementu je řízení lidských zdrojů strategickou aktivitou, kterou se v organizacích zajišťuje efektivní využití lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů je v tomto případě vnímáno jako souhrn činností vrcholových pracovníků, personální řízení je zajišťováno personálním útvarem.

1.1 Řízení lidských zdrojů v malé organizaci

Pojem organizace v nejobecnějším slova smyslu vyjadřuje uspořádání, uspořádanost, určitost a řád. Pojem vystihuje situace, kdy věci mají své místo a jsou srozumitelné (Mateiuc, 2008, s. 6). Nový a Surynek (2002, s. 104) vymezují širší kontext tohoto pojetí, kdy je organizace vnímána jako hlavní pojem technických, manažerských i společenskovedních oborů. Podle jejich vymezení je organizace „... celistvý sociální útvar, kde se jednotlivé části vzájemně doplňují a jsou spojovány s jejich významem pro celek.“ Z hlediska teorie managementu (Mateiuc, 2008, s. 7) jsou „... organizace pokládány za záměrně vytvářené, udržované, průběžně restrukturované a rozvíjené komplexní adaptivní účelovostní systémy lidské součinnosti. Organizace představují zázemí a rámec pro uplatnění potenciálu této lidské součinnosti.“ Palán (2002, s. 138) klade oproti předchozím vymezením větší důraz na přítomnost lidského faktoru a vnímá organizaci jako „... účelné seskupení jednotlivců (skupin, organizací či jiných subjektů), jejichž cílem je kooperace zaměřená k rychlejšímu a efektivnějšímu dosažení (zájmů, programů).“ V organizaci lze rozeznávat proces, strukturu a instituci. Proces organizování je určitá činnost, souhrn stálých opatření v procesu řízení, který patří mezi základní manažerské funkce. Organizační struktura představuje zavedení opakujících se činností do procesu řízení a vytváří uspořádání jednotlivých stupňů. Instituce je reálně existující výsledek organizačního procesu, kterým je existující systém. Podrobnější typologie organizací podle Kostroně je uvedena v Příloze A.

V souvislosti s vymezením pojmu organizace je nutné popsat typy pracovních vztahů v organizaci. Lze rozlišit vztahy mezi pracovníkem/zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi pracovníkem/zaměstnancem a odbory, mezi odbory a zaměstnavatelem (popř. vedením organizace), vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy k zákazníkům

a veřejnosti, vztahy mezi pracovními kolektivy a vztahy mezi spolupracovníky. Pracovní vztahy mají svou formální a neformální rovinu a pro personální práci v organizaci nezanedbatelný význam. Jejich kvalita ovlivňuje plnění cílů organizace a životního směřování pracovníků. Korektní a harmonické vztahy pomáhají vytvářet pozitivní pracovní klima, mají vliv na výkon a odrážejí se ve spokojenosti pracovníků (Koubek, 2007, s. 325-326). V souvislosti s pracovními vztahy se používají pojmy zaměstnanec a pracovník. Praxe tyto dva pojmy často nerozlišuje, ale Koubek (2007, s. 326) píše, že „... ve skutečnosti 'pracovník' představuje širší pojem než 'zaměstnanec'. Mezi zaměstnance patří pouze ty osoby, jejichž vztah k organizaci je upraven pracovní smlouvou, avšak mezi pracovníky patří i osoby, které pro organizaci pracují na základě jiného dokumentu (např. dohoda o provedení práce či o pracovní činnosti) nebo pracují na základě jmenování či členství.“ Mezi pracovníky patří například i majitelé organizací, které z podstaty pracovněprávních předpisů nelze nazývat zaměstnanci.

Vymezení pojmu malá organizace je dáno různými kritérii. Prvním a nejuváděnějším kritériem pro dělení organizace z hlediska velikosti je počet pracovníků. Malé organizace patří do kategorie organizací s nízkým počtem pracovníků. Podle Koubka (2007, s. 13) je „... malý podnik takový, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky.“ Dalšími kritérii dělení je podle Lukeše (2012, s. 2) velikost ročního obratu, celková výše aktiv a míra nezávislosti organizace.

Podle doporučení 2003/361/EC, které v roce 2003 vydala Evropská komise (Aplikační výklad, 2012, s. 1-2) spadají do kategorie mikroorganizací společnosti s 9 a méně pracovníky, které mají obrat a/nebo výši aktiv 2 mil. EUR a méně. Za malou organizaci je nově považována organizace s méně než 50 pracovníky a výši aktiv/nebo obratem maximálně 10 mil. EUR. Střední organizace zaměstnává méně než 250 osob a disponuje obratem menším nebo rovným 50 mil. EUR a/nebo výši aktiv menší rovno 43 mil. EUR. A konečně velkou organizací je ta, která má více než 250 pracovníků a jejichž roční obrat je více než 50 miliónů EUR.

Smysl existence malých organizací v posledních letech výrazně nabývá na významu. Malé organizace přispívají k ekonomickému růstu, vytváří velké množství pracovních míst, jejich podnikání působí proti monopolním tendencím a rozvíjí regiony v místě bydliště podnikatele. V neposlední řadě umožňují širší využití lidského potenciálu a zasazují se tak o vyšší pracovní spokojenost. Významnou roli zastává i fakt (Lukeš, 2012, s. 1-2), že podnikatelé se vyznačují vyšší spokojeností v práci než běžní zaměstnanci.

Mezi hlavní výhody malých organizací patří flexibilita a pružné reagování na změny. Organizace se může rychleji přizpůsobit přáním zákazníků a organizační změna je rychlejší a pružnější. Výhodou je inovativnost, která umožňuje jednodušší a rychlejší nastavení nových manažerských procesů. Řízení lidských zdrojů umožňuje snazší a obratnější práci s lidským potenciálem.

Je však nutné připomenout i hlavní problém malých organizací, kterým je vysoká zranitelnost okolním prostředím a nedostatečné obranné mechanismy. Malé organizace disponují častěji nedostatečným kapitálem a jsou tak ohroženy nespolehlivou platební morálkou klientů, čímž mohou být připraveny o podstatnou konkurenční výhodu. Tento problém též souvisí s kolísavou bonitou malých organizací, která hraje zásadní roli v případě nutnosti úvěru a negativně se promítá i do nedostatečných investic v rámci organizace. Příkladem může být nepostačující využívání marketingových nástrojů, které zvýšené investice vyžadují. K pronikání na zahraniční trhy chybí informace, kontakty a lidé, kteří by se novým trhům mohli věnovat.

Z analýzy výhod a nevýhod malých organizací se dají vyvodit specifika v řízení lidských zdrojů. Ze základního předpokladu malé organizace, tzn. malého počtu pracovníků, vyplývá odlišná škála a rozložení personálních činností než ve velkých organizacích. S tím souvisí jiná a jednodušší struktura pracovníků, průhlednější vazby na trhu a intenzivnější a bližší kontakty vrcholových a běžných pracovníků. Díky jednodušší organizační struktuře neprobíhá rozhodování na tolika úrovních řízení jako u velkých organizací. Řídící pravomoci jsou především v rukou majitele nebo vrcholového pracovníka. Rozdělení řídicích činností tedy není přítomno vůbec, nebo je velmi

jednoduché a přehledné. Toto vymezení potvrzuje Folvarčná (2005, s. 59), když dává do souvislosti s personální prací v malé organizaci umění vést lidi a uvádí, že. „... veškeré personální práce v malé firmě jsou povětšinou v rukou jediného člověka, a to vlastníka ... Podnikatel tak musí řešit problematiku získávání zaměstnanců, jejich motivování i odměňování. Do oblasti této činnosti dále patří veškerá evidence a kontakty s úřady...“ Přijetím prvního pracovníka se každý podnikatel stává současně zaměstnavatelem a z této pozice mu plyne povinnost vést jeho personální evidenci (osobní údaje, detaily pracovního poměru, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení atd.) a nutnost pracovníka přihlásit k zdravotnímu a sociálnímu pojištění (Folvarčná, 2005, s. 59).

Rychlé rozhodování umožňuje přijmout inovace týkající se všech činností organizace bez zbytečných komunikačních problémů a vnitropodnikových konfliktů mezi skupinami pracovníků. Díky tomu je v organizaci vytvořen větší prostor pro pracovníkovu invenci. Mnoho lidí preferuje práci v malých organizacích z důvodu přátelských, někdy až rodinných vazeb a osobní atmosféry. Lidé jsou často ochotni vyměnit velké výdělků právě za podporující a motivující prostředí. Pracovníci jsou většinou v blízkém kontaktu s vrcholovým pracovníkem a tím mizí anonymní působení, které bývá běžné ve velké organizaci. Tímto faktem se výrazně zvyšuje důvěra a loajalita v organizaci. Podstatné jsou v tomto případě osobnostní předpoklady vrcholového pracovníka, které určují jeho způsob jednání se svými pracovníky a míru podpoření důvěrné atmosféry. Pozitivní a přátelské vztahy se projevují i ve vztahu s klientem a přispívají ke zvyšování spokojenosti pracovníků.

Může se zdát, že personální práce je v těchto menších organizacích snadná až bezproblémová, protože organizace nemusí zastávat celé spektrum personálních činností. Tento názor je nutné zpochybnit a naopak zdůraznit nutnost kladení větší pozornosti na kvalitu personální práce a vytváření efektivního pracovního týmu, na kterém ve vysoké míře závisí úspěšnost organizace (Koubek, 2007, s. 28-29). Z určitého pohledu je malá organizace v personální oblasti zranitelnější a tím má fungování na trhu ztížené. Malé organizace si nemohou dovolit disponovat velkým množstvím odborníků, kteří by sledovali změny a nové poznatky v důležitých oblastech konkurence, legislativy, technologie apod. Odborníkům nemohou kromě vysokého platu nabídnout ani takové

spektrum pracovních benefitů, jaké nabízejí velké organizace. Získávání a udržení nových pracovníků pro malé organizace je složitější a především dražší. Po přijetí nového pracovníka nastává fáze adaptace, jejíž součástí jsou v malé organizaci všichni zúčastnění, neboť jak uvádí Koubek (2007, s. 26) „... pracovníci menších firem přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se spolupracovníky v plném slova smyslu.“ V malé organizaci může chyba pracovníka nebo dlouhodobější špatný pracovní výkon způsobit větší škody než v organizaci velké, kde nedostatečný výkon snadněji zapadne. Propuštění jednoho pracovníka v malé organizaci se projeví v citelné míře, neboť si organizace nemůže dovolit mít rezervu v pracovních silách, nemluvě o narušení vztahových vazeb. V malých organizacích jsou všichni obeznámeni se svým výkonem a způsobem práce. Přestože bývají vztahy na takovémto pracovišti bližší a intimnější, jsou z ohledu odměňování a hodnocení citlivější na problémy (Koubek, 2007, s. 29).

Při organizování personální práce se jeví nedostatkem druh a zaměření vzdělání vrcholového pracovníka, popř. majitele. Vzdělání bývá dosažené v oboru, kterým se malá organizace zabývá. Často se tedy stane, že se jedná o vzdělání technické (Bedrnová, 2003, s. 15), kde chybí teoretické a leckdy i praktické znalosti a dovednosti v oblasti práce s lidmi, marketingu, obchodu, vzdělávání a dalších manažerských oblastí. Jsou známy případy např. z neziskových organizací, kdy vrcholoví pracovníci prací s lidskými zdroji z neznalosti podceňují a dochází tak k nedorozumění, překrývání kompetencí a nevyužití potenciálu pracovníků.

Problematickou činností je rozhodnutí, u jakého počtu pracovníků je již třeba přemýšlet o zřízení pozice personalisty. Podle Armstronga (2007, s. 68) „... neexistuje žádná norma, která by stanovila poměr počtu personalistů k počtu pracovníků.“ Jiní autoři normu stanovují a domnívají se, že jeden personalista je potřeba na 100 – 150 pracovníků, popř. uvádí, že organizace s více než 30 – 40 pracovníky se bez personalisty neobejde. Častou alternativou bývá využití personálních agentur a outsourcing personálních služeb.

Stýblo zmiňuje ve své publikaci (2003, s. 13) nejdůležitější oblasti dovedností, které si musí vrcholový pracovník malé organizace osvojit. V první řadě jde o vysokou profesionalitu v řízení. Umění být dobrým manažerem a manažerské kompetence jsou

dovednosti, které si často vrcholoví pracovníci musí učit v průběhu fungování organizace. Jedná se zejména o dovednosti tvorby strategií, plánování a finančního řízení. Ve fungování každé organizace dojde k situaci, kdy jedinec musí oddělit svou roli vlastníka a vrcholového pracovníka, pokud tyto činnosti vykonává jedna a ta samá osoba. Toto separování je nezbytné pro naplňování personálního řízení, motivování, vzdělávání a usilování o podpůrnou a pozitivní atmosféru. Vrcholový pracovník musí brát v úvahu fakt, že výkon pracovníků není úměrný pouze jejich platu. Dále musí pracovat s případnou vlastní neochotou ke strategickému plánování a strategické práci jako celku. Pro udržení kvalitního fungování organizace je potřebné zaměřit se na tvorbu vizí, strategií a organizačních politik a není možné spoléhat pouze na vyřizování operativy a průběžných úkolů. Je nutné akceptovat, že výhled do budoucna a perspektiva ve strategickém plánování organizace jsou nutnou součástí práce vrcholového pracovníka.

1.2 Personální činnosti v malé organizaci

Personální práce se skládá z personálních činností, které zajišťují fungování procesů, využití potenciálu lidských zdrojů v organizaci a naplňování jejich cílů. Personální činnosti jsou v největší míře vykonávány personálním útvarem, popř. vrcholovým pracovníkem v případě malé organizace. Souhrnně se tyto činnosti (Dvořáková, 2007, s. 17) nazývají jako „... administrativně-správní vyplývající z pracovně-právní legislativy, koncepční, metodické a analytické, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.“

Autoři vymezující personální činnosti se shodují na následujícím členění (Koubek, 2007, s. 21–22):

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování, ovlivňování a motivování pracovníků;
- vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit;
- zajišťování pracovních vztahů;

- péče o pracovníky;
- personální informační systém;
- průzkum trhu práce;
- zdravotní péče o pracovníky;
- činnosti jako metodika průzkumu, zjišťování a zpracování informací;
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Stále více platí fakt, že i malé organizace musí mít připravenou personální koncepci a strategii a věnovat personálním činnostem stejnou váhu, jakou kladou např. činnostem technologickým a ekonomickým. Všechny tyto aktivity mají v prostředí malých organizací svá specifika a je nutné je v souvislosti s tématem adaptace uvést. Jedná se o analýzu pracovních míst, plánování, získávání, výběr a přijímání, které předcházejí samotnému procesu adaptace. Činnosti rozmíst'ování, vzdělávání, péče o pracovníky a jejich hodnocení na proces adaptace úzce navazují.

Vytváření a analýza pracovních míst vymezuje vytváření a sumarizování pracovních úkolů a s nimi spojenými odpovědnostmi pracovníků. Dále je zkoumána povaha úkolů a pracovních podmínek nutných pro vykonávání práce. Specifikují se znalosti a dovednosti pracovníka, které jsou nutné pro úspěšné plnění konkrétní pracovní role. Pracovní místo se zasazuje do celkové struktury pracovních míst v organizaci a kontextu úkolů organizace. Foot (2002, s. 31) dodává, že analýza pracovního místa je jednou z hlavních činností organizace, která podporují strategický způsob práce s lidskými zdroji.

Koubek (2007, s. 18) uvádí, že v malé organizaci se v současné době opouští od „...nepružných systémů přesně vymezených pracovních míst a přechází se k systému flexibilnějších pracovních rolí.“ V této souvislosti doporučuje, aby organizace brala při analýze pracovního místa v úvahu nejen aktuální úkoly, ale také možné požadavky na pracovníka v budoucnosti. Doporučuje, aby malé organizace navázaly spolupráci s odbornou poradenskou firmou a vyvarovaly se intuitivního přístupu vrcholového pracovníka (založeném na vlastních zkušenostech), popř. vytváření pracovního místa na základě podobnosti s velkou organizací.

Plánování pracovní síly je záměrná činnost, při které vrcholoví pracovníci v organizaci tvoří postupy a cíle, kterých je nutné v určitém časovém horizontu dosáhnout. Kocianová (2010, s. 70) uvádí, že o účinnosti plánování rozhodují základní čtyři faktory, a to cíle, akce, zdroje a implementace. Cíle vystihují budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Jejich stanovení by mělo být v souladu s obecnými strategiemi organizace. Akce jsou činnosti naplánované k dosažení cílů. Zdroje, které představují omezení nutná respektovat, jsou určovány pomocí rozpočtů. Implementace obsahuje určení pracovníků a jejich pracovních úkolů, kteří sledují realizaci plánu. Zabývá-li se plánování stanovením potřeby lidí nutných k dosažení cílů organizace, hovoří se o personálním plánování.

Malé organizace disponují omezenými možnostmi mapování trhu, tudíž plánování probíhá komplikovaně a nezáleží, zda se jedná o skladbu produkce, objem a sortiment výrobků či služeb, nebo využívání lidského potenciálu. Pracovní místo většinou vzniká až v případě konkrétní potřeby, kdy se organizace rozrůstá a tím se rozšiřuje počet pracovníků a objem personální práce. Plánování pracovní síly v malé organizaci má však podle Koubka (2007, s. 29) tu výhodu, že tamější vrcholoví pracovníci mají jasnou představu o svých potenciálních pracovnících. Ideálním kandidátem je jedinec schopný díky svým odborným znalostem a dovednostem vykonávat práci na různých pracovních místech, je flexibilní a dokáže si osvojovat nové znalosti. Malé organizace musí věnovat velkou pozornost situaci na trhu práce a možnostem získávání pracovníků z vnějších zdrojů, neboť většinou nedisponují rezervou ve vnitřních zdrojích. Musí se většinou spoléhat na ne vždy použitelné informace z úřadů práce, popř. jiných neplacených zdrojů (Koubek, 2007, s. 30), v některých případech personálních agentur. Konkrétní představa o pracovníkovi, ale naopak snížená kapacita možností, se jeví při personálním plánování jako častá potíž.

Získávání pracovníků je činnost zajišťující stav, kdy volná pracovní místa v organizaci zaujmou odpovídající množství vhodných kandidátů, a to v žádoucí čas a s co nejmenšími náklady. Spočívá v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, jednání s uchazeči a celkovém administrativním zajištění (Koubek, 2007, s. 126). Společně s plánováním a výběrem pracovníků tvoří fázi formování pracovní síly v organizaci, tzv. staffing (Sakslová, 2009, s. 80). V českém kontextu se pro tuto činnost ustálil pojem nábor pracovníků. V odborných

zdrojích se vymezuje proces náboru jako získávání pracovníků z externích zdrojů, naopak proces získávání zahrnuje hledání nových pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů (Sakslová, 2009, s. 80). Cílem procesu výběru je rozhodnutí, který z uchazečů nejlépe splňuje profil pracovního místa a je nejvhodnější na jeho obsazení. Nabídka metod získávání a výběru pracovníků zahrnuje široké spektrum možností, proto je nutné volit metodu s ohledem na charakter obsazované pozice.

Malá organizace naráží při získávání nových pracovníků na nedostatek financí – vrcholoví pracovníci si většinou nemohou dovolit drahou inzerci či zprostředkování. Nastávají případy, kdy o konkrétní kandidáty soutěží s velkými organizacemi. Cílem by tedy mělo být hledání co nejlepších možností, jak možné nevýhody (nižší plat, užší možnosti při poskytování benefitů) kompenzovat a potenciální pracovníky přesvědčit k nástupu do organizace. Pro hledání nového pracovníka vrcholoví pracovníci nejčastěji využívají osobního kontaktu nebo doporučení – podle výzkumu 41 % zaměstnavatelů považuje doporučení za nejefektivnější metodu (Václavková, 2007, s. 18). Při výběru pracovníků musí být vrcholoví pracovníci velmi pozorní, protože v malé organizaci se nevhodný výběr projeví rychle a s velkými důsledky. Na výběru závisí výkon, úspěšnost a konkurenceschopnost. Stává se, že osoby provádějící předvýběr a výběr bývají nepřipravené, spoléhají na své zkušenosti a kladou důraz na první dojem. Malá organizace tehdy bývá z důvodu nepřítomnosti personalisty – specialisty ohrožena špatným výběrem. Koubek (2001, s. 33) uvádí, že „... moderní personální řízení se snaží především o získávání pracovníků pro zájmy a cíle podniku, pracovníků zaujatých a motivovaných, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podnikovými.“ Toto vymezení platí obzvláště pro malé organizace, které své pracovníky získávají většinou kvůli atraktivitě práce a možnostem, které jim působení v organizaci poskytuje. Motivací bývá uspokojování vyšších lidských potřeb, jako je potřeba sounáležitosti, uznání a seberealizace¹.

¹ Pojetí vyšších lidských potřeb vychází z teorie motivace od Abrahama Maslowa, který vytvořil tzv. hierarchii potřeb. Podle této teorie je k naplnění těchto vyšších potřeb nejprve nutné naplnit potřeby nižšího řádu – potřeby fyziologické a potřeby bezpečí a jistoty.

Přijímání nových pracovníků je personální činnost, která zahrnuje procesy odehrávající se s nástupem a uvedením nového pracovníka. Koubek (2007, s. 189) vysvětluje přijímání pracovníků jako „... řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci; tyto procedury končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ Z výše zmíněného lze vyvodit, že se jedná o personální činnost nejvíce spojenou s procesem adaptace. Kocianová (2010, s. 128) píše, že v užším pojetí je přijímání pracovníka chápáno jako nástup pracovníka do organizace a realizování procesů, které souvisí s počáteční fází pracovního poměru. Širší pojetí pojednává o procesu přijímání i v případě nástupu již stávajícího pracovníka na jinou pracovní pozici, zahrnuje tedy i procesy spojené s přechodem.

Stýblo (2003, s. 70) varuje před podceňováním přijímacího procesu v malých organizacích a připomíná, že mnohé organizace se tak připravují o významnou konkurenční výhodu. Podcenění se může projevit například v nedostatku praktických informací, neumožnění nově přijatému pracovníkovi položit důležité dotazy, nevyjasnění podmínek a pravidel chování na pracovišti a nedostatečnému prvotnímu seznámení s kolegy. Koubek (2007, s. 119) dodává, že v malých organizacích je vhodné nově příchozího pracovníka seznámit se všemi kolegy, nikoliv jen s jeho nejbližšími spolupracovníky.

Rozmísťování pracovníků znamená časové a prostorové spojování pracovníků a pracovních úkolů s cílem dosáhnout optimálního vztahu mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem. Takto nastavená souhra má podpořit co nejvyšší dosahování individuálního, týmového i celoorganizačního výkonu (Koubek, 2007, s. 235). Úzce souvisí, především v současném pojetí moderních přístupů, s tzv. tailoringem – přípravou pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi. Objevuje se zde nový přístup (Koubek, 2007, s. 236), ve kterém je „... primární profil pracovníka, jeho pracovní orientace, preference, a těm se pak přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místo.“ Vhodně nastavený proces rozmísťování znamená pro organizaci optimální využití pracovních schopností a potenciálu pracovníků, nástroj rozvoje a podle Koubka (2007, s. 32) také formu odměňování nebo trestu.

V malé organizaci je možnost povyšování, nebo přeřazování na nižší pozice velmi omezená z důvodu plošší organizační struktury. Rozmíst'ování v malých organizacích tedy mívá spíše podobu přerozdělování pracovních úkolů mezi pracovníky bez přesné změny pracovního zařazení (Koubek, 2007, s. 32). V případě kvalitního zvládnutí této činnosti se nejedná o žádné omezení, naopak se pozitivně projevívá v řešení nahraditelnosti jednotlivých pracovníků.

Sakslová (2009, s. 113) vymezuje vzdělávání jako „... personální činnost, která zahrnuje prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikací, vzdělávání nových zaměstnanců a formování osobnosti zaměstnance.“ Okolní prostředí se rychle mění a jednotlivci i organizace musí na změny flexibilně reagovat. V současné době se rozšiřují požadavky na kvalifikaci a vzdělání, vzdělávání je vnímáno jako celoživotní proces. Rozvoj a vzdělávání má podporovat samostatnost pracovníka v jeho práci. Usnadňuje totiž spoluúčast na řízení a rozhodování, vede pracovníka k přijímání zodpovědnosti a má motivační funkci. Umožňuje také vytvářet předpoklady pro vzestup a plánování kariérního postupu, přispívá ke zvyšování kvality pracovního i osobního života.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je činnost vázaná na nutnost připravenosti na změny, rozvoje technologie, metod řízení apod. Velké organizace mívají interní vzdělávací oddělení, vedení malých organizací však musí využít vlastních zdrojů. V malých organizacích nemá většinou vzdělávání podobu nepřetržitého a systematického procesu, vrcholoví pracovníci ale tuto činnost stále častěji do programu péče o pracovníky zařazují. Podle Koubka (2007, s. 33) je vzdělávání jedním z nejdůležitějších zdrojů růstu produktivity práce a pracovního výkonu. Z toho důvodu musí mít i malá organizace určenou koncepci vzdělávání a podporovat ji. Důraz se v malé organizaci klade především na sdílení znalostí a zkušeností mezi pracovníky v místě výkonu práce. Vzdělávání mimo pracoviště se realizuje s ohledem na financování, využívají se především kurzy a programy nejrůznějších institucí (například Národního institutu dalšího vzdělávání, agentur vzdělávání), stáží apod. V posledních letech jsou využívané kurzy dotované státní správou nebo Evropskými fondy (Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Operační program Podnikání a inovace atd.), které se zabývají různorodou problematikou a kde si i sami vrcholoví pracovníci mohou doplnit manažerské vzdělání. Organizace by

měla vytvářet takové podmínky, ve kterých pracovníci berou vzdělávání jako benefit a částečně jako dobrovolnou aktivitu. Finančně méně náročnou formou vzdělávání se v posledních letech stává e-learning, díky kterému není třeba řešit závratné financování kurzů a nepřítomnost pracovníka na pracovišti.

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici. Na jejich motivaci, schopnostech, chování a spokojenosti je závislý vztah k práci a především míra loajality organizaci. Proto kladou vrcholoví pracovníci větší důraz na péči o pracovníky, která v nejširším pojetí zahrnuje organizaci pracovní doby, pracovní režim a pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrany zdraví, profesionální a osobní rozvoj, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, služby poskytované pracovníkům a rodinám a péči o životní prostředí a pracovní podmínky (Stýblo, 2003, s. 116). Ve své podstatě péče o pracovníky zahrnuje i činnosti spojené s adaptačním procesem, kdy organizace vytváří vhodné předpoklady pro pracovníkovo začlenění do struktury organizace.

Péče o pracovníky v malé organizaci nese určitou výhodu, neboť umožňuje vysokou míru individualizace. Snadněji se v ní reaguje na aktuální situaci a potřeby. Velké organizace sice nabízí širší možnosti, obzvláště jedná-li se o materiální oblast služeb, ale malá organizace může získat konkurenční výhodu například nabídkou pružné pracovní doby. Disponuje širšími možnostmi při uplatňování alternativních pracovních režimů. Zintenzivňování přátelských vztahů probíhá častěji pořádaním volnočasových aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky. Tyto události nesou atmosférotvorný potenciál a jejich účinek se příznivě projevuje v práci – roste ochota spolupracovat, poskytovat vzájemnou pomoc a je podpořen pozitivní vztah k organizaci (Koubek, 2007, s. 34).

Hodnocení pracovníků představuje činnost, která poskytuje pravidelné i nárazové informace o pracovním výkonu pracovníka, jeho potenciálu a budoucích potřebách včetně hledání cest ke zlepšení (Sakslová, 2009, s. 94). Základním významem hodnocení pracovníků je zjištění informací o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníka, na základě kterých by pracovníkovi měla být podána zpětná vazba. Kromě zlepšení

pracovního výkonu je základním cílem hodnocení získaných podkladů pro další rozvoj, odměňování a jiné personální činnosti probíhající v organizaci (Kocianová, 2010, s. 145).

V malé organizaci usnadňuje hodnocení stálý kontakt mezi vrcholovým a řadovým pracovníkem. Je třeba zvážit, zda provádět v tomto typu organizace hodnocení v kratších či delších intervalech a jakou formou ho realizovat. Zcela jistě je třeba citlivějšího přístupu než ve velké organizaci, kde je na tyto procesy zvolen zvláštní pracovník a má pro hodnocení k dispozici široké spektrum nástrojů. Problém nastává při sdělování nepříjemné informace (například neuspokojivý pracovní výkon), přátelské vztahy v organizaci v tu chvíli mohou být na obtíž a je třeba zvažovat, jak se podobné sdělení projeví v další důvěře (Koubek, 2007, s. 32). V malé organizaci se častěji stává, že hodnocení probíhá na neformální úrovni, kdy nejsou dána jasná pravidla a hranice hodnocení. Pokud organizace na základě této evaluace stanovuje výši odměny a další benefity, je nutné velmi opatrné počínání, neboť v malých organizacích vzhledem k úzkým vazbám na pracovišti se informace mohou snadněji rozšířit (Václavková, 2007, s. 20).

1.3 Odpovědnost za personální činnosti v malé organizaci

Oblast personálního řízení má podle různých teorií v kompetenci několik subjektů. Podle Kociánové (2010, s. 17) a Stýbla (2003, s. 19) odpovědnost za personální řízení v organizaci spadá na vrcholové vedení, liniové vedoucí, personální útvar a personalisty. Vrcholové vedení je zodpovědné za personální strategii a tvorbu pravidel personální politiky. Vedoucí pracovníci (linioví vedoucí) odpovídají za vedení lidí a realizaci každodenních personálních úkolů. Personální útvar a personalisté se starají o procesy spojené s lidským potenciálem v organizaci, poskytují služby vedení i jednotlivým pracovníkům a zajišťují personální činnosti. Rozdělení jednotlivých úloh a úkolů závisí na roli a důležitosti, která je personálnímu útvaru přikládána. Tureckiová (2004, s. 48) přidává do kategorizace subjektů externí dodavatele služeb pro oblast personalisty, tzv. outsourcisty.

Personální útvar je specializované pracoviště, jehož úkolem je řízení lidských zdrojů a zajišťování většiny personálních procesů v organizaci. „Základním cílem je zabezpečit,

aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, která efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání, rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.“ (Armstrong, 2007, s. 65)

Personální činnosti zahrnují odlišné oblasti práce, na základě kterých jsou formulovány funkce personálního útvaru. Kocianová (2012, s. 97-98) vymezuje tyto:

- koncepční – vypracování personální a sociální politiky;
- metodická – vytváření metodik k personálním činnostem;
- plánovací – zpracování plánů na základě formulovaných strategií;
- koordinační a řídicí – určuje směry celého personálního řízení;
- informační – vytváření a uchovávání personálních informací;
- poradenská;
- výzkumná a expertizní – zjišťuje názory, postoje, pracovní spokojenost pracovníků, náročnost pracovních činností apod.

Role a pozice personálních pracovníků se v čase měnila stejně jako pojetí personálního řízení. V historii lze vysledovat postupné rozšiřování personální práce v organizacích a vyčlenění specializovaných lidí, kteří mají za dané činnosti odpovědnost. Postupem času se vytváří specializovaná pracovní místa – místa pro personalisty, v jejichž čele je personální manažer. Personalisté bývají sdruženi do specializovaných útvarů, které se zabývají zaměstnaneckou agendou a zhruba od 60. - 70. let řízením personálních záležitostí na strategické úrovni. Touto specializací byly často personální procesy odtrženy od jiných zásadních činností v organizaci a celkové řízení organizace nevyužívalo plný potenciál rozvoje výkonnosti a efektivity organizace. Došlo k přechodu od specializace ke generalizaci v personální práci, resp. integrovanosti činnosti, kde dílčí personální činnosti jsou přebírány ostatními vrcholovými pracovníky (Tureckiová, 2004, s. 42). V současné době ubývá organizací, ve kterých je personální útvar zakotven jako oddělení v rámci vyššího úseku (např. ekonomického). Na druhou stranu přibývá těch, kde vedoucí personálního útvaru má pozici ředitele úseku a také těch, v nichž se útvar stává úsekem se zvláštním statutem a personální ředitel v tomto případě zastává druhou nejdůležitější funkci v organizaci (Koubek, 2007, s. 34-35).

Personalisté zabezpečují v organizaci především činnosti spojené s fungováním jedinců v organizaci. Mimo výše uvedené úkoly monitorují vývoj vně organizace a vyvozují z něj důsledky, o kterých informují další pracovníky organizace. Stejně tak musí sledovat procesy uvnitř organizace, analyzovat, interpretovat a komunikovat o nich jak s nadřízenými, tak jednotlivými pracovníky (Kahle, 1994, s. 233–234). Personalisté mají v kompetenci rozhodování o počtu a struktuře pracovníků, stanovení plánu personální kapacity, řízení pracovního výkonu, rozhodování o nadbytečných pracovnících a jednání s nimi, rekvalifikace určité skupiny pracovníků. Dále zabezpečují komunikaci s vnějšími institucemi – se státními úřady (úřady práce, úřady sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami), ale i s dalšími veřejnými zařízeními, vysokými a středními školami a sdělovacími prostředky.

Požadavky na osobnost personalisty pro úspěšné vykonávání výše popsaných úkolů shrnuje následující tabulka. Lze vyvodit, že osobnost personalisty by měla být všestranně rozvinutá a jedinec by měl disponovat širokým spektrem znalostí a dovedností. Předpoklady ke kvalitnímu vykonávání pracovních úkolů se rozvíjí dalším vzděláváním, kterého se personalista povinně, popř. dobrovolně účastní.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že personalistická práce je velmi široce a náročně zaměřená a skládá se s mnoha rolí, které personalista zastává. Cermanová (2004, s. 1) upozorňuje na personalistovu roli, kterou nazývá „pozice mezi Charybdou a Skyllou“ a na myslí tím má fakt, že „... na jedné straně má personalista reflektovat zájmy podniku, s nimiž by se měl cítit identifikován, na druhé straně by neměl být lhostejný k zájmům a potřebám zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců či klientů.“ Vybízí k zamyšlení se nad kontrastem pozic, které personalista zastává. Jeho každodenní činností je čelit proti sobě jdoucím zájmům obou stran. Umění navrhnout kompromisy a vyhodnotit protichůdné požadavky jsou důležité součásti jeho práce. Objevuje se tu role zdánlivě nezajímavého a neutrálního prostředníka, který zprostředkovává zajištění požadavků a kontaktu mezi skupinami na dvou stranách osy. Cílem celého konání je hledání rovnováhy mezi tlakem na růst pracovního výkonu a limitovanou lidskou silou. Cermanová (2004, s. 1) ve svém pojednání vysvětluje, jak důležité je pro personalisty naučit se ovládat techniky, které pomohou dostát všem pracovním úkolům, být aktivním

činitelem organizace a zároveň ochránit vlastní psychickou stabilitu, zvládnout problémové a zátěžové situace a nejasnosti pozic a rolí. Řadí mezi ně znalosti svých pracovních povinností a úkolů, průběžné vzdělávání v oblastech řízení lidských zdrojů, orientace v psychologických aspektech pracovní komunikace a ve zvládnání konfliktních situací a řešení zátěžových situací. Techniky, které mohou personalistovi napomoci ke zvládnutí situace nebo ke zmírnění negativních pocitů, je třeba vyzkoušet a najít pro sebe nejvhodnější. Zároveň je nutné mít na vědomí, že tyto techniky slouží pouze jako podpůrný prostředek.

Tabulka 1 Soustava schopností pro personalisty

Znalost organizace a kultury	Rozumí: organizačnímu prostředí, konkurenčním tlakům; klíčovými činnostmi a procesy v organizaci; organizační kultuře; jak personální politika a praxe ovlivňuje výkon organizace.
Strategické schopnosti	Účastní se na formulování strategie organizace; přispívá k vytváření jasné vize a odpovídajících hodnot; vytváří, realizuje vzájemně propojené personální strategie; chápe význam lidského kapitálu, stará se o jeho využívání.
Efektivnost organizace	Přispívá k analýzám problémů souvisejícím s lidmi; zabezpečuje kvalifikovanou a angažovanou pracovní sílu; zavádí systémy práce, které vedou k optimálnímu využití lidí; vytváří a rozvíjí procesy řízení znalostí.
Interní konzultování	Analyzuje a diagnostikuje problémy související s lidmi; používá intervenční styl k uspokojení potřeb klienta; používá procesy konzultování k řešení problémů; koučuje klienty, aby se vyrovnali se svými problémy.
Poskytování služeb	Předvídá požadavky a provádí podle nich své služby; poskytuje efektivní služby v oblastech řízení lidských zdrojů; reaguje na žádost o personální služby, pomoc a radu; posiluje liniové manažery v personálních záležitostech.
Soustavný odborný rozvoj	Zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti; hledá vzory nejlepší praxe v personální práci; udržuje si přehled o novinkách v řízení lidských zdrojů; udržuje krok s výzkumem v oblasti řízení lidských zdrojů a jeho praktickými důsledky.

(upraveno podle Armstrong, 2007, s. 93)

Problémem malých organizací je mylný názor vedení předpokládající nadbytečnost personalisty ve své struktuře. Vzhledem k nízkému počtu pracovníků se totiž předpokládá,

že majitel je nejkompentnější k výběru potenciálních pracovníků. Ve skutečnosti pouze zkušený personalista může zaručit výběr kvalitního pracovníka, proto je nutné všem vrcholovým pracovníkům doporučit minimálně základní personalistické vzdělání. Kromě analýzy stávajících a vytváření nových pracovních míst vrcholový pracovník rozhoduje o potřebě získávání pracovníků a následně o požadavcích na uchazeče, metodách, na základě kterých budou pracovníci vybíráni, o dokumentech požadovaných od uchazeče, jedná s uchazeči a bývá přítomen samotnému výběru. Dále rozhoduje o rozmisťování, propouštění i odměňování pracovníků. Všechny činnosti musí probíhat ve spolupráci s podřízenými vedoucími pracovníky (pokud jsou v organizaci zastoupeni), kteří přichází s nápady a návrhy v oblastech, kterých není vrcholový pracovník přímo účasten (Koubek, 2007, s. 35-36). Stýblo (2003, s. 22-23) nabízí další dva modely rozdělení personální práce v malé organizaci. Podle prvního modelu vlastník (současně i vrcholový pracovník) provádí výběr, rozmisťování, hodnocení a odměňování pracovníků. Jiný vedoucí či administrativní pracovník (účetní, ekonom, asistent) zabezpečuje personální administrativu, která je vyžadována právními předpisy. V druhém modelu funguje personální práce tak, že si vrcholový pracovník ponechá v kompetenci výběr, hodnocení a odměňování pracovníků a ostatní činnosti předcházející rozhodování mají na starosti jiní vedoucí nebo řadoví pracovníci, kteří personální práci nemají jako svoji hlavní pracovní náplň.

Malé organizace často využívají současný moderní trend rostoucí míry tzv. outsourcingu personální práce (mají-li dostatek financí a tkví-li v kvalitní personální práci jejich prioritou). Tento trend vede k zavádění personálního útvaru na externí bázi, ale zároveň mu ponechává jeho důležitost uvnitř organizace. Mezi jeho výhody patří snížení nákladů na pracovníky - není potřeba vydávat finance na pracovníky, kteří by se delegovanými činnostmi zabývali. Dále tak organizace může disponovat profesionálnějšími údaji a výsledky, neboť jednotlivé organizace mají svou profesionalizaci zaměřenou na určitou oblast a od outsourcera si nakoupí personální práci jako službu. Mezi další přínosy patří fakt, že se organizace nemusí soustředit na vývoj nebo nakupování know-how pro podpůrné činnosti, neboť i tato činnost je starostí outsourcera, stejně tak jako starost o nové technologie. Důležité je mít na zřeteli, jaké množství pravomocí a zodpovědnosti na externí firmu organizace převede. Služby by

v závislosti na formulaci zakázky měly končit předložením doporučení a samotné rozhodnutí zůstat v kompetenci organizace (Koubek, 2007, s. 34; Kohoutová, 2004). Pokud je cílem spolupráce podrobnější činnost, je nutné mít všechny detaily zdokumentovány ve smlouvě.

Problematické je podle Koubka (2007, s. 34) vybírání kvalitních outsourcingových firem, neboť některé z nich nereagují na potřeby a zázemí organizace dostatečně flexibilně, ale nabízí „... hotové balíčky, obsahující i rozhodnutí. Tento problém se objevuje například u činnosti získávání a výběru pracovníků, kdy je nutné, aby výběr prováděl člověk do detailu oznámený s pracovním místem, charakteristikou organizace i pracovního týmu, stylem řízení na pracovišti apod.“ Apeluje, aby za sebe organizace nenechaly rozhodovat, i když se tato strategie může jevit jako jednodušší varianta. Outsourcing je v některých případech pro malou organizaci jediná možnost, jak nezatížit vlastní pracovníky a přitom dostat kvalitních výsledků při personálních činnostech. Není však možné využít outsourcing pro všechny činnosti, malé organizace si tuto velkou investici nemohou dovolit a je proto v kompetenci vrcholového pracovníka zvolit vhodné priority.

2 Proces adaptace v organizaci

Podle Rymeše (1985, s. 29) je termínem adaptace vymezována syntetická kategorie, která obsahuje předpoklady jedince zvládnout změny ve vnějším okolí (adaptabilita), proces zvládání změn člověka s prostředím (adaptování) a výsledný stav (adaptovanost). Pojem *adaptabilita* vyjadřuje schopnost jedince přizpůsobit se vnějšímu prostředí přírodnímu i společenskému (Hartl, 2004, s. 16). Tato schopnost je ve větší či menší míře dána všem, zdravá míra adaptability jednotlivcům pomáhá vyrovnávat se změnami a ve své podstatě přežít (Palán, 2002, s. 7). Její rozsah s ohledem na nároky zátěžových situací vymezuje pojem odolnost proti zátěži (Paulík, 2010, s. 13). *Adaptovanost* vyjadřuje určitý výsledný stav, úroveň nebo proces vyrovnání se či zvládnutí změn a vlivů, které na člověka ve společenském procesu doléhají (Nový, Surynek, 2002, s. 147). V anglickém jazyce se pro pojem adaptovanost používá slovo *adjustment*, které Arnold (2005, s. 550) popisuje jako stav, kdy je jedinec dostatečně rozvinutý, rozumí pracovnímu prostředí a sám přemýšlí o tom, jak efektivně a dlouhodobě pracovat na vlastních pracovních činnostech.

Psychologický pohled popisuje termín *adaptace* jako obecnou vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, ve kterých existují, tj. přizpůsobení chování, vnímání, myšlení a postojů (Hartl, 2004, s. 16). V průběhu života musí neustále docházet k novému přizpůsobování, aby se udržovala rovnováha (Sillamy, 2001, s. 8). V souvislosti s personálním řízením se dá pojem adaptace (Palán, 2002, s. 2) chápat jako „... soubor schopností, které usnadňují aktivní přizpůsobení osobnosti prostředí, především sociálnímu (mezilidským vztahům a vazbám ve škole, třídě, kurzu, na pracovišti atd. – atmosféře vytvářené skupinou osob, se kterou je jedinec v interakci a kultury, v níž skupina existuje)...“ Termín se používá převážně v biologii, v poslední době však začal pronikat do medicínských oborů, sociologie, pedagogiky, dále též do kybernetiky a techniky.

Oproti předchozím „statickým“ vymezením bývá adaptace formulována také jako proces. Nový a Surynek (2002, s. 147) popisují adaptaci jako „... proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení tak lze hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech.“ Rozvinutí procesního modelu nabízí Kratochvíl (2002, s. 128), který rozlišuje adaptaci aktivní, nebo pasivní podle toho, jak se jedinec zachová. Buď se vlastním jednáním snaží situaci měnit a ovlivňovat, nebo zvolí „politiku pasivní rezistence“ a do procesu zasahuje co nejméně. Adaptace jedince je dle výše zmíněného názoru proces individuální, který lze ovlivnit vhodně nastaveným adaptačním programem.

Podle Rymeše (1985, s. 28-29) má adaptace několik rozměrů a je možné specifikovat různé pohledy na její zkoumání. Základní dimenze adaptace vymezuje takto:

- Aktivita – pasivita subjektu

Při aktivním přístupu člověk vytváří, ovlivňuje, řídí a kontroluje probíhající procesy, přizpůsobuje se především tehdy, když zvládnutí situace přesahuje jeho dosavadní možnosti. Význam aktivity spočívá i ve volbě odmítnout adaptovat se v daném prostředí.

- Globální – dílčí adaptace

Prostředí, ve kterém se člověk pohybuje, je členité a složité a nemusí dojít k úspěšné adaptaci ve všech oblastech.

- Krátkodobá – dlouhodobá adaptace

Adaptace je z určité části proces aktuální a založený na situačním kontextu, vyjadřuje ale také dlouhodobý vývoj člověka.

- Adaptace vnitřní – vnější

Tato dimenze umožňuje diferencovat objektivní a subjektivní úroveň adaptace, která může být velmi rozdílná.

- Adaptace individuální – skupinová

Typickou adaptací na úrovni skupiny je zvládnutí organizační změny v pracovním kolektivu. Tento druh adaptace probíhá jinak než adaptace individuální.

- Adaptace přiměřená – nepřiměřená

Vyjadřuje hodnotící stanovisko a obsahuje jeho pozitivní i negativní hledisko.

Každá z výše uvedených dimenzí ovlivňuje průběh adaptace jedince v organizaci. Z hlediska úspěšnosti procesu adaptace je nutné plánovat práci s novým pracovníkem podle jednotlivých požadavků a podmínek organizace tak, aby jednotlivé úrovně byly v souladu.

2.1 Oblasti adaptace

Termín adaptace je rozšířeně používán v mnoha oborech lidské činnosti a lze ho vymežit na základě rozdílných úhlů pohledu. Všechna hlediska se vzájemně prolínají, pro zjednodušení bývají rozdělena na následující tři typy:

- adaptace z biologického hlediska;
- adaptace z psychologického hlediska;
- sociální adaptace.

První názory na adaptaci v živé přírodě jsou svázány se stavbou a fungováním živých organismů. Názor, že živé bytosti mají specifické vlastnosti, díky nimž se dokážou přizpůsobovat prostředí, se objevil již před Darwinovými poznatky z poloviny 19. století.

Pojem adaptace se nejdříve začal užívat v biologii k označení přizpůsobení struktury a funkce organismu podmínkám jeho životního prostředí během individuálního života nebo fylogenetického vývoje. Vyšší úroveň rozvoje tematiky adaptace je spojena až s názory Charlese Darwina, který spojil dohromady fakta o přizpůsobivosti (adaptaci) rostlin a živočichů. Vysvětlil, že v určitém prostředí lépe prospívají jedinci s různými varianty geneticky předávanými informacemi a ty se reprodukuje lépe než jiné (Hewstone, 2006, s. 51). Darwin dále prohlásil a vědecky dokázal, že adaptace i další obecné schopnosti živočicha se formují historicky a díky tomu jsou relativní v čase i prostředí (Rymeš, 1985, s. 9).

Sillamy (2001, s. 8) definuje adaptaci z psychologického hlediska jako „... přizpůsobení organismu jeho prostředí. Živá bytost disponuje určitou plasticitou, díky níž může zůstat v souladu s okolím a zachovat si rovnováhu svého vnitřního prostředí.“ Uvádí pojetí adaptačního procesu J. Piageta, který rozlišuje tzv. asimilaci (aktivní chování, při kterém působí subjekt na objekt a dochází ke změně prostředí) a akomodaci (objekt působí na subjekt a přizpůsobuje se podmínkám prostředí) a popisuje je jako hlavní mechanismy adaptace napomáhající obnovování stabilního stavu rovnováhy. Stejně pojetí adaptace nabízí také Paulík (2010, s. 11). Ten dále jmenuje psychologické adaptační činitele - kognitivní stránky adaptace, které umožňují pochopení celé situace zahrnující hodnocení sebe samého i věcí kolem. Afektivní stránku adaptace „... reprezentují konstrukty pozitivní afektivity a neuropsychické stability.“ (Paulík, 2010, s. 33) Posledním činitelem je zaměřenost úsilí a chování, které sehrávají důležitou motivační úlohu, podněcují a usměrňují jedince vyrovnat se s požadavky interakce jedince s prostředím. Z hlediska psychologického přístupu k adaptaci člověka je hlavním bodem zájmu problém spojený s psychickou zátěží, dynamiky osobnosti a sociální procesy, do kterých je jedinec v posledních letech více zapojován (Rymeš, 1985, s. 20).

Sociální adaptace je proces přizpůsobení se sociálním podmínkám a prostředí. Označuje se též termínem *adjustace*. Je výsledkem procesu začleňování jedince do struktury sociálních vztahů ve skupině a v organizaci (Jandourek, 2001, s. 11). Základním rysem tohoto „typu adaptace“ je důraz na interpersonální chování a procesy člověka. Jedinec očekává od formujících se vztahů uspokojení potřeby bezpečí a blízkosti.

Má-li organizace zájem na vytvoření stabilní a schopné skupiny pracovníků, je třeba věnovat pozornost a péči všem výše zmíněným personálním činnostem a zacílit je směrem k oblastem, ve kterých adaptace probíhá. V celém procesu začleňování nového pracovníka je důležité sledovat předem vhodně nastavenou strategii. Pro úspěšnost procesu je potřeba se při formulaci požadavků na uchazeče zaměřit na odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti, ovšem i požadavky související s očekávanými sociálními dovednostmi, například komunikační dovednosti, kreativita, dovednosti pracovat v týmu, flexibilita. Všechny tyto požadavky by v písemné formě měly dávat dohromady tzv. popis pracovního místa. Při výběrovém řízení dochází k vyjasnění očekávání a představ obou stran. Po přijetí se pracovník seznámí s organizační kulturou a nastartuje se adaptační proces, jehož součástí je i tzv. psychologická smlouva². Správně definované a oboustranně pochopené požadavky a očekávání napomáhají rychlé a efektivní adaptaci vybraného pracovníka.

Při adaptačním procesu na určité pracovní místo se přijatý pracovník vyrovnává s novou prací a jejím vlivem na něj, dále také s novými vztahy a lidmi, se kterými si tyto vztahy tvoří. Obstat v tomto procesu patří mezi nejobtížnější a nejnáročnější situace v lidském životě. Předpokladem jsou osobnostní charakteristiky na určité úrovni, dále také záleží na pracovních zkušenostech, očekáváních a podmínkách, které mu přijímající organizace předloží (Kocianová, 2010, s. 130). Jedinec se v zaměstnání adaptuje na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace), na sociální podmínky (sociální adaptace) a kulturu organizace. Všechny výše uvedené oblasti se promítají do pracovníkovy spokojenosti a cílem nadřazených by mělo být adaptačním procesem minimalizovat pracovníkův stres. Adaptace pracovníka probíhá v těchto základních rovinách:

- formální a neformální adaptace – formální adaptace je plánovitý, systematický proces zabezpečovaný zpravidla personálním oddělením a nadřazeným, neformální adaptace představuje přirozený (často efektivnější) proces zabezpečovaný spolupracovníky;

² Jedná se o pojem, který pochází z teorie managementu a vyjadřuje fakt, že mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dochází k uzavření nejen psané pracovní smlouvy, ale také dohodě nepsané. Tato nepsaná dohoda vyjadřuje souvislost mezi požadavky (práva, povinnosti, odpovědnosti, výsady) pracovníka na organizaci a opačně (Sakslová, 2009, s. 48).

- pracovní a sociální adaptace;
- adaptace na organizační kulturu.

Výše uvedené druhy adaptace probíhají na třech základních úrovních (Koubek, 2007, s. 193-194):

- celoorganizační (celopodniková) orientace, která je zaměřena na předávání obecných informací společných pro všechny pracovníky organizace;
- útvarová (skupinová, týmová orientace), která se týká dané organizační jednotky, v níž je pracovní místo obsazováno pracovníkem, úkolem je postihnout všechny detaily a zvláštnosti, jimiž se právě v útvaru vyznačuje;
- orientace na konkrétní pracovní místo.

Obrázek 1 Roviny adaptace



(Vrbická, 2011, s. 60)

2.1.1 Pracovní adaptace

Oblast adaptace, která je zaměřena na zvládnání pracovních úkolů, se skládá ze seznámení se s novou pracovní pozicí a zařazením, obsahuje však také průběžné zvládnání změn, které jsou s tímto procesem spjaty. Odborná literatura (Nový, Surynek, 2002, s. 148) uvádí, že „... pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám.“ Začíná již před vstupem do zaměstnání, a to v době podpisu pracovní smlouvy, kdy se jedinec dozví o svém pracovním umístění. Jedná se o kontinuální proces, který se mění postupem času celé pracovní a profesní dráhy, neboť stále přichází nové a nové podněty, které je nutno vstřebat a přijmout.

Proces pracovní adaptace má své zákonitosti a jak uvádějí Bedrnová, Nový (2007, s. 385), není vhodné ho oddělovat od procesu sociální adaptace. Zdůrazňují, jak důležitý je způsob, kterým jsou novému pracovníkovi podávány informace ohledně plnění pracovních úkolů. Jedná se především o pečlivé a trpělivé vysvětlení očekávání organizace a vytvoření prostoru, ve kterém si pracovník může ověřit možné nesrovnalosti a na cokoli se zeptat. Důležité je seznámení s časovou posloupností, se kterou má pracovník jednotlivé úkoly plnit a jak mu budou postupně zadávány. Neopomenutelný význam má období tzv. zkušební doby, která slouží zaměstnavateli, aby se rozhodl, zda nově přijatý pracovník bude pro organizaci přínosem a zda se dokáže zhostit nároků, které na něj klade pracovní pozice. Roli zde hraje přijetí organizační kultury a nastavení sociálních vztahů v organizaci. Zkušební doba slouží také pracovníkovi, aby výše zmíněné parametry „úspěchu“ v nové práci zhodnotil ze svého pohledu – zda je schopný a hlavně ochotný pracovní úkoly plnit, sžít se s organizační kulturou a zapadnout do již nastavených a zaběhlých pracovních a sociálních procesů. Zkušební doba pro řadové pracovníky trvá podle Zákoníku práce (Zkušební doba, 2012, § 35) tři měsíce, autoři se ale v odhadu délky adaptačního procesu liší. Podle Holečkové (2010, s. 32-33) je doba tří měsíců adekvátní, jiní autoři se však shodují na faktu, že adaptace na pracovní úkoly trvá déle a upozorňují, že vlivem nedostatečnosti adaptačního procesu může dojít k nedorozumění, při kterém skončí zkušební doba a pracovník je zmatený a nejistý v plnění pracovních úkolů a naopak zaměstnavatel již očekává plné nasazení a považuje proces adaptace za uzavřený.

Armstrong (2007, s. 395) pro proces pracovní adaptace užívá termín „uvádění pracovníka do organizace“ a popisuje ho nejen jako „... aktivitu směřující k rychlému nastartování standardního pracovního výkonu...“, ale jako proces splňující další tři cíle:

- překonání fáze, kdy je pro pracovníka vše neznámé a cítí se nepříjemně v neobvyklém a cizím prostředí;
- vytvoření příznivého postoje nového pracovníka k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby pracovník vykonával svou práci co nejefektivněji (v co nejkratším možném čase po nástupu);
- snížit co nejvíce pravděpodobnost, že pracovník z organizace odejde.

S pracovní adaptací jsou často spojovány termíny výcvik, zaškolení, proškolení, zapracování, přizpůsobení se pracovnímu místu atd., které většinou zahrnují podobný rozsah činností. Úroveň adaptovanosti na práci lze vyjádřit projevy, jako jsou kvantita a kvalita plnění úkolů, samostatnost při práci, pracovní ochota a aktivita, profesionální sebedůvěra, existence pracovních cílů a ambicí, pracovní spokojenost a stabilizace v zaměstnání (Dyntar, 2005, s. 21).

2.1.2 Sociální adaptace

Sociální adaptací bývá popisován proces „vrůstání“ jedince do organizace, resp. do společenských vztahů, které v ní probíhají, a to jak na úrovni pracovní skupiny, tak do celého sociálního systému organizace. Výrost (1998, s. 43) dodává, že v případě zaměření na sociálně-psychologické souvislosti je druh sociální adaptace primární a oproti jiným autorům (Nový, Surynek; apod.) staví adaptaci na kulturu organizace a adaptaci na pracovní skupinu jako podřazenou kategorii sociální adaptace. S tímto vymezením lze souhlasit jen částečně, a to z důvodu širokého záběru adaptace na kulturu organizace, kterou nelze vnímat jako podřazenou. V dalším pojednání je adaptace na organizační kulturu řazena zvlášť.

Již delší dobu je známo, že jedince ovlivňují vztahy ve skupině, jejímž je členem a stejně tak skupin, které považuje jedinec za referenční a chtěl by do nich patřit (Teevan,

1965, s. 488). S tím souvisí i pracovníková motivace dobře zapadnout do skupin na pracovišti. Při vstupu do organizace pracovník tvoří tzv. koalice s původními pracovníky. Členství v těchto koalicích bývá výhodné jak pro nového pracovníka, tak pro „veterány“. Navzájem čelí situaci, kdy musí odhadovat chování a projevy druhé strany a je mnohdy otázkou delšího časového úseku, než se situace ustálí (Cimino, 2010, s. 186).

V souvislosti s pojmem sociální adaptace se lze setkat s termíny socializace a sociabilita. Někdy bývají chápány jako synonyma, je tedy na místě popsat jejich rozdíly. Socializace znamená souhrn procesů interakce společnosti s jedincem, během kterého se zpracovávají vnitřní jedincovy předpoklady k co nejlepšímu zapadnutí do společnosti a jeho lepšímu zapojení do společenského života. Působením procesu socializace se člověk z novorozence přetváří ve vyspělého, kulturního a kultivovaného jedince začleněného. Pozice a role se během jeho života mění a tím se mění i sama osobnost jedince. Společnost na jedince působí jak přímo, tak nepřímo – lze mluvit o tzv. činitelích socializace (Nový, Surynek, 2002, s. 147). V průběhu socializace dochází k nastavování a udržování rovnováhy mezi adaptací a seberealizací, tedy oscilováním mezi tendencemi jedince a jeho povinnostmi. Tento proces je možné nazvat sebekontrolou (Nakonečný, 2009, s. 126). Nakonečný (2005, s. 34) se zmiňuje o novém pojmu objeveném v Německu - socializace povoláním. Využívá vymezení Heinze z roku 1998 (Nakonečný, 2009, s. 127), který socializaci povoláním popisuje jako „... proces osvojování, a změn schopností, znalostí, motivů, orientací a vzorců významů, které mohou být užity v pracovní činnosti.“

Výše zmíněné vymezení lze podpořit tvrzením Palána (2002, s. 194), podle kterého je sociální adaptace „... proces, při kterém si jedinec v průběhu života osvojuje specificky lidské chování a začleňuje se všestranně do společnosti, ve které žije. To znamená proces, ve kterém se jedinci učí dovednostem, znalostem, hodnotám, motivům a rolím příslušejícím jejich pozicím ve skupině a ve společnosti.“ Podle Nakonečného (2005, s. 101) patřila donedávna sociální povaha práce zahrnující adaptaci do oboru inženýrské psychologie, která zkoumá vztahy pracovníka k fyzikálním vlastnostem pracovního prostředí.

Obecně platí, že při nedostatečné sociální adaptovanosti je život plný napětí, konfliktů, pocitů nespokojenosti a ohrožení. Je známo, že kvalita vztahů na pracovišti úzce souvisí s pracovním výkonem a jejich nenaplnění blokuje dosahování lepších výsledků. Nový a Surynek (2002, s. 148) shrnuli hranice mezi adaptací a socializací, které mohou napomoci předcházení těchto problémů:

- socializace je procesem celoživotním, sociální adaptace je spíše procesem krátkodobým, spojeným s konkrétní situací;
- socializace je dlouhodobé působení společnosti na jedince, sociální adaptace je aktivní vyrovnávání jedince s působením společnosti;
- v průběhu socializace si člověk vzorce jednání osvojuje, v sociální adaptaci je více využívá;
- během sociální adaptace je člověk aktivnější.

Výsledkem procesu sociální adaptace bývá naprosté včlenění do organizace a jejích procesů, částečná adaptovanost, nebo naprosté nevčlenění do nových procesů a situací. Při hodnocení míry adaptovanosti bývají hodnoty zaznamenány na všech částech škály. Vzhledem k tomu, že se jedná o proces společenský, často se subjektivní vnímání adaptovanosti mění a je těžké ho přesně zařadit. K posouzení sociální adaptovanosti používáme objektivní a subjektivní kritéria (Dyntar, 2005, s. 1). Mezi subjektivní kritéria patří tzv. spokojenost pracovníka – zahrnuje spokojenost se vztahy, se začleněním do systému vztahů, ochotu ke spolupráci. Mezi objektivní kritéria lze zařadit způsob, jakým se pracovník skutečně do pracovní skupiny zařadil, míru autority u spolupracovníků a jak se celkově podílí na aktivitě skupinového dění. Dva mezní póly sociální adaptovanosti lze vyjádřit v dimenzi dostatečné nebo přiměřené adaptovanosti - participace, kooperaci, konformitě, nebo nedostatečné adaptovanosti - konflikty, omezená komunikace, projevy nekonformity, rezistence, sabotování apod.

2.1.3 Adaptace na kulturu organizace

Kromě výše zmíněné sociální a pracovní adaptace představuje důležitou část procesu začlenění se do organizace adaptace na organizační kulturu. Nový pracovník se s ní setkává již před nástupem do organizace (dojem z inzerátu, pohovoru, popř. dalších setkání

na pracovišti před podepsáním pracovní smlouvy). Pro potenciální pracovníky je důležité všimnout si, zda jde o organizační kulturu zaměřenou na individuální výkony, či na týmovou práci. Vyplácí se i zaměření na detaily při procesu výběru a vnímat, jak s nově příchozím komunikují asistentky, jak nadřízený komunikuje s podřízenými apod. (Kazdová, 2001, s. 1). Tyto dojmy mohou mít význam při rozhodování se o nástupu do organizace. Ve chvíli nástupu na pracovní místo si jedinec zhruba dokáže představit, o jaký typ organizace se jedná a co může od její práce očekávat.

Typ organizační kultury se odvíjí zejména od velikosti organizace a od míry stability prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Jiné požadavky na pracovníka tedy bude z hlediska adaptace klást malá organizace s několika pracovníky, jež neočekává žádné zásadní změny, jiná očekávání budou ve velké mezinárodní organizaci. Adaptace probíhá formálně a neformálně (Výrost, 1998, s. 43-44). Ve formalizované části se jedná o ucelené školicí programy, které obsahují historii, významné momenty organizace, filozofii a hodnoty organizace. Neformální část se odehrává formou mentoringu³, který spočívá v provázení organizací zkušeným pracovníkem.

Organizace by při nástupu nového pracovníka měla brát v úvahu, že pro pracovníka jsou informace o organizační kultuře, organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky, pracovním režimu, pravidelných akcích apod. stejně důležité jako seznámení s pracovními úkoly a vztahy na pracovišti. Do adaptace na organizační kulturu lze zařadit přístup nových kolegů i nadřízených, rychlost, jakou nový pracovník dostane k dispozici pomůcky pro svou práci a zda má k dispozici osobu, na kterou se může s čímkoliv obrátit.

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 302) poukazují na to, že „... adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě věcné stránky adaptačního procesu –

³ V českých organizacích se používá spíše vžitý pojem patron, konzultant, či garant.

i novému sociálnímu prostředí.“ Z výše uvedeného tvrzení lze vyvodit, že při adaptaci je nutná identifikace s organizační kulturou, ke které přispívá i rozvoj a vzdělávání pracovníka.

Přijetí kultury organizace bývá různé. Pokud pracovník zaujme postoj odmítavý, projeví se problém v adaptibilitě a pracovník často z organizace odchází. Druhou možností je, že jedinec se s organizační kulturou neztotožní, ale je ochoten a schopen akceptovat daná pravidla, která jsou organizací stanovena (Sedláčková, 2007, s. 16). V tomto případě je nutné hledat cesty k nápravě, protože jen při plné adaptaci na organizační kulturu je možné v novém pracovníkovi získat loajálního a stabilního člena organizace. Také v případě adaptace na organizační kulturu lze rozlišit škálu, která vyjadřuje formu a míru identifikace s organizací a její kulturou. Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 496–497) shrnují úrovně a druhy adaptovanosti na organizační kulturu:

- přirozená identifikace – osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami;
- selektivní identifikace – s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami se pracovník identifikuje v rozdílné míře - ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá;
- evokovaná identifikace – prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci spolupracovníků;
- vykalkulovaná identifikace – spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své.

Mezi vnější projevy identifikace s organizací patří pracovníkova loajalita, která obsahuje podle Výrosta (1998, s. 44) akceptování cílů a jejich podpora, přání zůstat členem organizace se zjevnými projevy konformity, veřejné proklamování pozitivního vztahu k organizaci, označování se symboly organizace.

Hušák (2000, s. 1) zdůrazňuje provázanost organizační kultury s adaptačním procesem. Na rozdíl od slabé organizační kultury, která má na pracovníka malý vliv, silná organizační kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech

podstatných organizačních jevů a „... dochází ke vzájemnému, poměrně širokému přizpůsobování. Organizace rozvíjí navíc řadu dalších mechanismů, kterými objasňuje nově přichozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi organizace. Jde o adaptační programy a plány, interní kurzy, školení apod. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.“ Pracovní a sociální adaptace jsou nedílnou součástí celého procesu adaptace v organizaci a navzájem se prolínají. Úspěšný proces adaptace je podmíněn správným využitím a skombinováním všech výše uvedených faktorů. Vrcholoví pracovníci by měli sestavovat adaptační programy s ohledem na potřeby organizace, ale i na osobnostní a sociální předpoklady jedince.

2.2 Cíle procesu adaptace

Hlavním úkolem procesu adaptace v organizaci je zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, pracovní skupině či týmu a na pracovním místě. Cesty a nástroje k naplnění cílů jsou různorodé v závislosti na úhlu pohledu – odlišné cíle se snaží naplnit pracovník a jiné organizace. Mezi hlavní cíle adaptačního procesu z pohledu pracovníka patří co nejlepší zvládnutí pracovních nároků a požadavků, získání perspektivy k odbornému růstu, začlenění do struktury mezilidských vztahů ve skupině a v sociálním systému organizace. Cílem procesu adaptace z pohledu organizace bývá naplnění očekávání spjatých s pracovní rolí a pozicí a úspěšnost při naplňování cílů daného útvaru a organizace. Kromě toho je smyslem procesu adaptace zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků při jeho zaučování (Kocianová, 2010, s. 131) a snížení rizika pracovníkovy odchodu.

Armstrong (2007, s. 395) a Dowlingová (2002) výše zmíněné cíle rozvádí a zdůrazňují jejich psychologické hledisko. Spekuluje o porozumění psychologické smlouvě, seznámení s organizační kulturou, urychlování pokroku v učení, snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků, zvyšování oddanosti pracovníků a snížení pracovníkovy úzkosti z nového prostředí. Cílem adaptace je vytvoření podmínek, díky nimž se úzkosti zbaví. Cadwell (1988, s. 30) doplňuje souhrn

cílů a klade důraz na zhodnocení počátečního zájmu pracovníka a jeho zájem si práci i pozici v organizaci udržet.

Shrnutí všech pohledů na typologie cílů adaptace najdeme u Brownové (2003, s. 41), která se zabývá aspektem pracovníka i organizace z pohledu problémů, kterých je nutno se vyvarovat:

- snížení počátečních nákladů (pracovník se zaučuje rychle a efektivně, zaškolení netrvá zbytečně dlouho);
- snížení pracovníkovi úzkosti;
- snížení rizika pracovníkova odchodu (pracovníci často odcházejí z míst, kde se cítí neohodnocen);
- ušetření času pracovníka i supervizora (věnuje-li se pracovníkovi čas od začátku, později ho bude potřeba méně);
- tvorba reálných pracovních očekávání, pozitivních postojů a zvýšení pracovní spokojenosti.

Převedení teoretického cíle do praxe spočívá ve vytvoření adaptačního programu. Organizace se při jeho tvorbě inspiřují teoretickými doporučeními, patrná je snaha o operacionalizování cílů, kladení důrazu na ochranu své organizace a minimalizování ztrát. Malé organizace se více zaměřují na psychologickou oblast a pracovní spokojenost, neboť si velmi jasně uvědomují, že jejich síla spočívá v atmosféře, v jaké budou pracovníci pracovat a jak budou pro svou práci motivováni a stimulováni. Pro ilustraci výše zmíněného lze předložit cíle, které v úvodu svého adaptačního programu uvádí konkrétní organizace (Mpower, 2010):

- zařazení nového zaměstnance do pracovního procesu;
- zapojení nového zaměstnance do pracovního týmu a kolektivu;
- ztotožnění zaměstnance s organizační kulturou a vizí;
- seznámení zaměstnance s cíli organizace;
- dosažení optimálního pracovního výkonu v co nejkratší době;
- zpětná vazba.

2.3 Faktory ovlivňující proces adaptace

Adaptace jako proces je ovlivňována řadou faktorů, které se liší podle typu organizace a mění se v čase. Rozmanitost podmínek, které ovlivňují průběh procesu adaptace, si vyžádala jejich rozdělení do dvou hlavních kategorií. Podle autorů (Rymeš, 1985, 46-51; Nový, Surynek, 2002, s. 149-150) je průběh adaptace a míra adaptovanosti závislá na subjektivních předpokladech, které vyplývají z osobnosti pracovníka, a na objektivních podmínkách pracovního prostředí, které dostane pracovník k dispozici

Mezi subjektivní (osobní) předpoklady autoři řadí:

- odborná připravenost (teoretická a praktická příprava, životní zkušenost);
- výkonová připravenost (tvořená fyzickou zdatností, neuropsychickou osobností, osobním životním tempem, osobními návyky);
- osobní vyhraněnost (soubor osobních vlastností, které se přímo podílejí na zvládnání pracovních úkolů a celkový morální profil);
- hodnotová orientace (jedná se o souhrn působení institucí, rodiny, života člověka sociálních skupin a prožitých specifických situací);
- motivace (které závisí na vnitřních zdrojích – potřeby, zájmy, návyky, ideály – a na vnějších pobídkách);
- postoje a morální zaměření (jedná se o postoje, které pracovník zaujme k péči o pracovníky, k řízení organizace a ke spolupracovníkům).

Mezi další subjektivní faktory je řazen mj. věk nového pracovníka, přičemž se předpokládá vyšší míra adaptability u jedinců mladšího věku. Dále sem patří vnitřní charakteristiky jako úroveň kognitivních schopností jedince a schopnosti spojené s pamětí (ukládání a znovuvybavení). Neopomenutelný smysl pro adaptaci mají také pracovníkové emoce, pocity, nálady a další behaviorální projevy (Vybíralová, 2008, s. 41). S těmito subjektivními předpoklady pracovník do organizace vstupuje a průběhem času ovlivňuje jeho práci a vnímání celé organizace. Ta nemůže vnitřní pracovníkové nastavení změnit, může však ovlivnit vnější faktory tak, aby se výše uvedené vnitřní předpoklady jedince nastavily a fungovaly v souladu s jejími požadavky. Faktory výrazně ovlivňují pracovníkové subjektivní prožívání a odráží se v jeho spokojenosti, výkonu, vztazích

a identifikaci s prací a organizační kulturou (Vybiralová, 2008, s. 43). Mezi tyto objektivní (vnější) předpoklady patří:

- vnější pracovní podmínky (zahrnující vlivy spojené s technikou a technologií výroby: osvětlení pracoviště, hluchnost, mikroklimatické podmínky pracoviště);
- technické vybavení (ovlivňující míru psychické a fyzické zátěže);
- sociální vybavení pracoviště (šatny, sociální zařízení);
- způsob řízení – styl řízení bezprostředně nadřízeného pracovníka (zahrnuje kvalifikaci řídicího pracovníka, úroveň propojení manažerských funkcí);
- organizace práce;
- sociální klima v pracovní skupině (převládající vzájemné vztahy mezi členy skupiny);
- podniková kultura;
- mimopracovní vlivy (vliv rodiny a širší komunity).

Pokud organizace neklade dostatečný důraz na výše zmíněné faktory, může dojít k rozmanitým negativním důsledkům. K nejčastějším problémům patří vliv stresu, ovlivňování pracovníkovy spokojenosti a loajality, mobbing, fluktuace a další rizika. Organizace všechny výše zmíněné faktory ovlivní vědomým a cíleně řízeným adaptačním procesem. Adaptační proces je nutné efektivně zhodnotit, aby organizace i pracovník mohli být seznámeni s jeho výsledky a mohli podle nich upravit adaptační proces. Jedná se o spektrum činností, které mají v kompetenci jedinci odpovědní za personální řízení.

2.4 Plánování a řízení procesu adaptace

Pracovník se po přijetí do organizace potýká s problémy jako je nejasnost vlastní role, neznalost sociálních struktur, zvýšené sledování kolegů a nadřízených apod. Řízený adaptační proces by měl pomoci zmírnit dopady těchto problémů (Psychologie Dnes, 1999, s. 5). Organizace chtějí proces adaptace řídit a mít nad ním kontrolu, proto před jeho realizací musí proběhnout pečlivé naplánování tak, aby bylo v souladu se všemi ostatními činnostmi v organizaci. Řízený adaptační proces je soustava opatření a postupných kroků, kterými pracovník prochází a na jejichž konci se stává plnohodnotným členem týmu. Každá z pozic má vlastní koncepci adaptačního procesu s časovým harmonogramem

a obsahem. Při plánování adaptačního procesu organizace rozpracovávají výše popsané aspekty do podoby adaptačního programu, který se konkretizuje v adaptačním plánu. Zpracovaným procesem adaptace lze zkvalitnit péči o vztahy s veřejností (Nový, Surynek, 2002, s. 151) a v budoucnu z nich těžit. Další potenciál lze spatřit v navázání kontaktu prostřednictvím pořádání exkurzí, využívání sdělovacích prostředků, organizace diskuzí a výstav. Navazování vztahů se středními a vysokými školami a vzájemné poznání organizace a studenta⁴ usnadní a následně urychlí adaptaci studenta i jeho následnou pracovní kariéru. Souvisí s tím i možnost praxí a stáží a aktivní pomoci při zpracování projektů a diplomových prací. Cíle řízení procesu adaptace jsou z hlediska organizace v podstatě stejné jako samotné cíle adaptačního procesu a bývají popsány z hlediska dvou možných aspektů - aspektu pracovníka a aspektu organizace (Bedrnová, Nový, 2007, s. 341-342). Aspekt pracovníka sleduje například rozvoj osobnosti pracovníka, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost. Aspekt organizace naopak klade důraz na rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikaci s prací, pracovní skupinou a organizací.

Na řízení procesu adaptace spolupracuje několik subjektů, patří mezi ně:

- personální pracovník, který s pracovníkem řeší většinu nezbytné agendy;
- vedoucí či ředitel celého útvaru;
- přímý nadřízený, který je z managementu pracovníkovi nejbližší;
- patron, který je novému pracovníkovi nablízku pro případ potřeby;
- spolupracovníci, kteří se do celého procesu zapojují s rozdílnou intenzitou a rozdílným přístupem.

Při řízení procesu adaptace spolupracují všechny uvedené osoby, největší podíl na řízení procesu má přímý nadřízený. V malých organizacích často přímý nadřízený plní

⁴ Jedná se o tzv. trainee programu, který se v organizacích v posledních letech rozšiřuje. Spočívá v zaměstnání absolventa oboru (zhruba do dvou let od ukončení studia) a zaučení na vhodnou pozici s následnou nabídkou stálého zaměstnání. Organizace zde využívají především flexibility absolventa a ochotu učit se novým věcem podle pravidel dané organizace.

úlohu garanta adaptačního procesu. V adaptačním procesu mají jednotlivé úkoly osoby rozděleny podle kompetencí. Patron a přímý nadřízený sledují průběžné výsledky činností a pracovníkovu integraci v kolektivu, k čemuž mu dávají zpětné vazby. Patron a personalista zpracovávají závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka. Vedoucí útvaru nebo přímý nadřízený rozhodne o uplatnění pracovníka a může plánovat další rozvoj jeho kariéry (Dvořáková, 2007, s. 143-144).

Dvořáková (2007, s. 144) dále zdůrazňuje, že součinnost personalistů a vedoucích pracovníků je naprosto nutná. Personalisté disponují větším množstvím informací, které se týkají obecných personálních otázek, vedoucí pracovníci jsou naopak školeni a seznámeni o adaptaci na úrovni zpracovávání individuálních plánů adaptace. Ve stejném duchu by měl být školen také každý personalista, autorka však dává tato fakta do kontrastu. Personalista formálně uvede pracovníka k jeho vedoucímu pracovníkovi, který ho následně informuje o úkolech, postavení dané organizační jednotky a následně „předává“ pracovníka jeho přímému nadřízenému. Ten ústně seznamuje pracovníka s právy, povinnostmi, činnostmi a představuje ho ostatním kolegům na pracovišti. Dále by měl vhodným způsobem předat informace o zvyklostech, tradicích pracoviště a „nepsaných“ pravidlech. Velká část tohoto sdílení je navázána na spolupracovníky, kteří informace samozřejmě podají jiným způsobem než nadřízený (Dvořáková, 2007, s. 143) přičemž také informační obsah bude jiný. Tento vícevrstvý adaptační program je běžný, protože se v něm zahrnuté otázky dělí do dvou kategorií: obecné předměty zájmu nových pracovníků a specifické oblasti zájmu pracovníků pro konkrétní výkon práce (Werther, 1989, s. 247).

Objekty adaptačního procesu se různí podle obsazované pozice a dělí se do následujících kategorií (Rymeš, 1985, s. 37; Bedrnová, Nový, 2007, s. 343-344):

- noví pracovníci;
- lidé vracující se na pracovní místo;
- lidé měnící pracovní zařazení;
- pracovní skupiny;
- zavádění inovace na pracovišti.

V zaměstnání se potkávají příslušníci různých generací, zájmů a názorů, kteří jsou nuceni při plnění pracovních úkolů spolu spolupracovat a tvořit tým, i když si nemusí být sympatičtí. Nástup do práce je tedy, obzvláště pro absolventy, pro které je všechno nové, výraznou změnou životního rytmu a stylu, jedná se totiž o stálý proces učení. Začátek profesní dráhy je pro každého absolventa také zkouškou sociální inteligence, schopnosti zařadit se a přizpůsobit se nárokům pracovního místa výkonem i chováním (Vichnarová, 2000, s. 1). V případě absolventů přímý nadřízený může hluboce ovlivnit vztah jedince ke vzdělání a rozvoji, práci i organizaci; noví pracovníci znamenají konkurenční výhodu pro organizaci, které by neblíže nadřízený měl využít. Jedinci vracující se na pracovní místo jsou především ženy po mateřské dovolené a jedinci po dlouhodobější nemoci, u kterých často dochází ke ztrátě profesionality a sebedůvěry s ní spojené. V tomto případě se přímý nadřízený podílí na zvýšení tohoto sebevědomí a řešení osobních problémů (děti v mateřské školce, úprava pracovní doby apod.). Pokud pracovník přechází mezi odděleními, nebo je přeřazen do nového provozu, popř. se jedná o přestupy v souvislosti se změnou kariéry (vzestup, sestup), změny v souvislosti se zdravotními omezeními, je nutné pracovat na znovuadaptování. Pracovní skupiny mohou mít problém s adaptací během inovační změny a úspěšnost této adaptace je v přímé závislosti na práci vedoucího pracovníka. Zavádění inovace na pracovišti se týká všech zmíněných skupin a spočívá ve změnách obsahu, charakteru a podmínkách práce. Dílčí adaptační program podle Bednové, Nového (2007, s. 346) zahrnuje opatření upravující proces adaptace dané skupiny pracovníků a dávají metodické návody pro vytvoření adaptačního plánu k jednotlivým pracovníkům.

Výhody řízeného adaptačního procesu spočívají především v rychlosti a důkladnosti seznámení s principy a cíli organizace a vyjádření podpory novému pracovníkovi, což všechno zvyšuje pravděpodobnost, že lépe porozumí smyslu organizačních procesů. Další nespornou výhodou je postupný rozvoj pracovníků a příprava na zvládnání budoucích obtížnějších úkolů⁵. Současně je kromě pracovníka obohacen i jeho nadřízený a spolupracovníci, kteří se na adaptaci podílí.

⁵ Proces adaptace úzce souvisí s dalším vzděláváním a rozvojem.

2.5 Průběh a hodnocení procesu adaptace

Zvýšený zájem o proces adaptace lze sledovat od 60. let 20. století, kdy vlivem zvýšeného rozvoje vědy a techniky prudce vzrostly požadavky na pracovníky i zaměstnavatele v oblasti adaptačních procesů (Rymeš, 1985, s. 7, 35). Obor psychologie práce a organizace se dlouhodobě intenzivně zabývá průběhem a výsledným efektem zařazování pracovníků do organizace. Přesto se pojem pracovní adaptace a adaptace na práci používá teprve od druhé poloviny 20. století, a to z důvodu nedostatečné specifčnosti předchozích souhrnných psychologických kategorií, mezi které adaptace jako proces patří (Rymeš, 1985, s. 35). Zkoumány jsou souvislosti a aspekty adaptace na úrovni jednotlivce, skupiny či organizace. Jsou formulovány zákonitosti a tendence vztahující se k průběhu a délce adaptace a vypracovávají podrobné návody k organizačnímu zajištění adaptačního procesu.

Pro výše uvedený proces lze nalézt v literatuře mnoho pojmů vystihujících stejný obsah. V anglickém jazyce je možné se setkat s pojmy *newcomer's adjustment*, *adaption*, *orientation*, *on-boarding*. Proces, který pracovníka čeká po nástupu do nového zaměstnání, bývá v českém jazyce označován jako proces adaptace, orientace či stabilizace. Pojem orientace (ve smyslu krátkodobého období od rozhodnutí pracovníka nastoupit na pracovní místo a prvních několik týdnů v nové práci) bývá vnímán jako jedna z fází adaptačního procesu, např. u Nového, Surynka (2002, s. 152) a Armstronga (2007, s. 397). Časové rozfázování procesu adaptace nabízí také Nový, Surynek (2002, s. 152):

- etapa zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště a jeho seznámení se s prací, podnikem, skupinou spolupracovníků apod.;
- etapa orientace v novém prostředí, získávání potřebných zkušeností, nutných pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů, postupné sžívání se se spolupracovníky;
- etapa vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci, začlenění do pracovní skupiny i identifikace s cíli organizací.

Sakslová (2009, s. 90-91) řadí proces orientace a adaptace pod kategorii přijímání. Pro účel přehlednější struktury a lepšího vyjádření činností je lepší rozdělit tyto tři úrovně

adaptace jako sobě rovné. Proces adaptace lze tedy v používané terminologii rozfázovat následovně:

- proces přijímání pracovníků;
- proces orientace pracovníků;
- proces adaptace pracovníků.

V rámci získávání pracovníků se v současné době klade důraz na splnění požadavků konkrétního místa, přihlíží se také k tomu, zda se bude pracovník schopen zařadit do pracovního týmu. Více se zohledňují schopnosti a dovednosti pracovníka přijmout hodnoty organizace a dále je rozvíjet. Obzvláště pro malou organizaci je toto sladění pracovníka s organizací a organizace s pracovníkem nepostradatelné. Z tohoto tvrzení lze vyvodit, že si nejen organizace vybírá pracovníka, ale pracovník si též vybírá organizaci. Přijímání nových pracovníků zahrnuje procesy odehrávající se po rozhodnutí pracovníka nastoupit. Proces přijímání lze jen velmi těžko oddělit od následujících fází orientace a adaptace, odborná literatura nepopisuje přesné časové ohraničení těchto procesů. Foot (2002, s. 212) uvádí, že některé organizace vyzývají první den nového pracovníka k pozdějšímu příchodu, aby zaangažovaní jednotlivci měli dostatek času vše připravit a vytvořit si čas.

V každém případě by součástí prvních úkonů v organizaci mělo být tzv. uvedení pracovníka na pracoviště. Personalista uvede pracovníka na jeho nové pracoviště a předá ho jeho přímému nadřízenému, který seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi, měl by mu poskytnout detaily ohledně pracoviště a práce, kterou bude pracovník vykonávat. Dále by zde měl vzniknout prostor pro zodpovězení možných pracovníkových otázek a pracovníkovi by měly být poskytnuty předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Nadřízený by měl seznámit pracovníka s ostatními pracovníky, především s jeho nejbližšími spolupracovníky. Většinou bývá zvolen školitel nebo patron, který pracovníka zaučuje a pomáhá mu při procesu adaptace. Novému pracovníkovi by také měly být poskytnuty informace o umístění sociálně-hygienických míst v práci – šaten, záchodů, umýváren, možnostech stravování. Na závěr je pracovník zaveden na místo výkonu své práce, je mu přiděleno pracovní místo a nezbytné pomůcky. Pracovní místo by mělo splňovat základní hygienické předpoklady a mělo by být příjemně upořádané. Dále

pracovníkovi mohou být přiděleny první pracovní úkoly a hodí se povzbuzení a popřání úspěchu v práci (Koubek, 2007, s. 191). Výše uvedené činnosti ve své podstatě popisují počáteční fázi adaptace, tzv. fázi orientace. Usnadnění přijetí zajistíme tedy tzv. vítacími činnostmi – hladkým průběhem zaškolování, seznámením s organizační komunikací, hodnotami apod.

Koubek (2001, s. 199-200) se ztotožňuje s výše zmíněným členěním. Vrbická (2011, s. 30) využila jeho pojetí a nabízí níže zmíněnou přehlednou strukturu adaptace uvedenou v následující tabulce. Je nutno mít na paměti, že adaptace je pro každý druh pracovních míst (pracovníkovu odbornost), každé pracoviště i organizaci specifický.

Proces orientace je chápán jako první fáze procesu adaptace. Hartl (2004, s. 377) toto vysvětluje ve své publikaci jako „... schopnost založenou na vnímání, pozornosti, myšlení a paměti, umožňující člověku poznávat a zařazovat se do určitých vztahů a souvislostí v místě a čase, k jiným osobám a situacím; orientace je základem psychické činnosti vůbec, je dána soustavou potřeb a hodnot a dále výhradně lidskou schopností uvědomovat si dimenzi času a na tomto základě plánovat svůj další život.“ V tomto pojetí je orientace vnímána jako individuální schopnost, která pomáhá v běžném životě přežít. Koubek (2007, s. 181) k pojetí orientace z pohledu personálního řízení dodává, že „... zkracuje dobu adaptace nového pracovníka zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur souvisejících s organizací, příslušnou organizační jednotkou i vykonávanou prací. Zkracuje tak dobu, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem především v souvislosti se ztrátovými časy vznikajícími v důsledku nedostatečné znalosti pracovního prostředí i zvláštnosti pracovních postupů na pracovním místě.“ Právě pro malé organizace je Koubkovo objasnění pojmu orientace důležité. Pro tento typ organizace je důležité pečovat o klientelu, poskytovat služby či produkty na nejvyšší možné úrovni, a proto je podstatné, aby se nový pracovník mohl co nejdříve po nástupu věnovat své práci s co největším nasazením. Věnuje-li se pracovník povinnostem a úkolům rychleji, klient platící za služby bude spokojený.

Tabulka 2 Fáze adaptačního procesu

Proces	Doba	Činnost	Zodpovědnost
PŘIJÍMÁNÍ	po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka	předání a vysvětlení obecných písemných materiálů (info o organizaci)	personalista
	schůzka za účelem podpisu smlouvy	seznámení pracovníka s právy a povinnostmi, podepsání pracovní smlouvy	personalista
	mezidobí od přijetí po nástup na pracovní pozice	udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do organizace, poskytnutí dalších informací a pomoci	přímý nadřízený
ORIENTACE	den nástupu	seznámení pracovníka s povahou práce na pracovním místě, zařazení do personální evidence; tzv. intenzivní orientace – seznámení s předpisy BOZP, sociálními podmínkami, provedení po organizaci a útvaru, seznámení se spolupracovníky, zadání prvních úkolů; předání orientačního balíčku	personalista přímý nadřízený
ADAPTACE	první týden	vstupní rozhovor s přímým nadřízeným; předání a vysvětlení adaptačního plánu; další rozhovory s nadřízeným, spolupracovníky, zjišťování, kam se obracet s dotazy, zařazování do pracovní skupiny, plánování úkolů s nadřízeným	přímý nadřízený spolupracovníci
	druhý týden	plnění běžných povinností pracovního místa, setkání ohledně průběhu procesu adaptace	přímý nadřízený personalista
	třetí a čtvrtý týden	školení např. o normách chování v organizaci, benefitech, setkávání ohledně průběhu procesu adaptace a řešení problémů	přímý nadřízený personalista
	druhý a pátý měsíc	zadávání všech úkolů pracovního místa, další školení (o technologii, zlepšování pracovního výkonu, pracovních vztahů, jedenkrát za dva týdny setkání ohledně průběhu procesu adaptace a řešení problémů, seznámení s činnostmi jiných útvarů	přímý nadřízený personalista
	šestý měsíc	uzavírání procesu adaptace, hodnocení pracovního výkonu, utváření plánu dalšího rozvoje	přímý nadřízený personalista

(Vrbická 2011, s. 30)

Mezi indikátory adaptovanosti se řadí míra pracovní spokojenosti, identifikace s prací a pracovními úkoly a s organizací a potenciální stabilita pracovníka (Výrost, 1998, s. 42). O úspěšnosti procesu adaptace organizace do jisté míry vypoví i první dojem, který si vytvoří pracovník ještě před samotným příchodem na pracoviště. Hodnocení adaptačního procesu neznamena hodnocení nečekané a neplánované, ale jde o shrnutí dlouhodobého průběžného hodnocení, které probíhá po celou dobu adaptace. V tomto případě odpovědný pracovník zhodnotí, jak kvalitně si pracovník osvojil požadované pracovní dovednosti a orientoval se v pracovním prostředí (Glew, s. 29). Autor dále uvádí, že se hodnocení realizuje na základě evaluace výkonů hlavních a vedlejších pracovních činností, postojů, postřehů. Pro pracovníka i organizaci slouží jako zpětná vazba. Hodnocení proběhne efektivně pouze za předpokladu, že se vztahuje k předem formulovaným cílům. Nejčastější formulování efektivního cíle bývá pomocí pravidla SMART⁶, Při využití této metody je nutné dodržovat všech pět zásad a hodnocení orientovat směrem k nim.

Pro výsledky hodnocení jsou podstatné obecné předpoklady k adaptabilitě, tedy osobní charakteristiky pracovníka. Evangelu (2009, s. 54) předpokládá u pracovníka s vysokou úrovní adaptace výborný postřeh, pohotové reakce, nápady a asociace myšlenek při řešení akutních situací. Tato osoba vyhledává změny a těší se na ně (v pracovní i osobní rovině). Tito lidé se učí z vlastních chyb, analyzují je a vrací se k minulé zkušenosti. Naopak opačný typ pracovníka se opatrně a rozvážně rozhoduje, změny nejdříve prověří a pak je ochoten je akceptovat. Dá se tedy říci, že všechny rozhodnutí přichází s časovou prodlevou. Nedá se ovlivnit impulsy okolí a po projití procesem adaptace se u něj dá očekávat dlouhodobě stabilní výkon. Nízká úroveň adaptace podle Evangelu (2009, s. 55) není zcela na škodu, je však potřeba tímto člověkem obsadit odpovídající pracovní pozici.

Rymeš (1985, s. 70) doporučuje využít speciální metody k hodnocení adaptovanosti, např. postojové škály, popř. sociometrii a zároveň matematické vyjádření míry adaptovanosti. V metodách hodnocení je nutné klást důraz na složku verbální i neverbální.

⁶ S – specifický, M – měřitelný, A – ambiciózní, R – reálný, T - termínovaný

Při verbální komunikaci je potřeba vnímat způsob odpovědi. Čím rychlejší odpověď je na otázku, tím pravděpodobněji půjde o člověka s dobrou adaptabilitou. U jedinců s vyšší mírou adaptability lze vysledovat větší využití gestikulace. K pozorování je možné využít techniku „tvořivý erb“ (pracovníci tvoří svůj pomyslný erb z předem připravených obrázků). Jedinci s pomalejšími sklony v adaptabilitě uvažují nad procesem zpracování déle. Vhodné je také zadat cvičnou situaci z praktického běžného života a sledovat, jak by ji pracovník řešil. Podmínkou je emoční náročnost situace a to, aby vedla k několika možným řešením (Evangelu, 2009, s. 54). Dotazník lze použít skupinově i individuálně. Skupinové vyhodnocení podle Štikaře (2000, s. 90) má význam hlavně při zjišťování obecně nepříznivých podmínek, které zesložitují pracovníkovu orientaci.

Hodnotící proces by se měl vyznačovat systematičností, kdy se důraz klade jak na souhrnné hodnocení, tak na průběžné konzultace prováděné během celého adaptačního procesu. Podílet by se na něm měli všichni aktéři adaptačního procesu – přímý nadřízený nového pracovníka, personalista (pokud je v organizaci tato pozice zastoupena), popř. patron. Hodnocení by podle Rymeše (1985, s. 70) mělo obsahovat sledování vykonávané práce (kvalitativní i kvantitativní stránky), sledování sociálního začleňování, hodnocení pracovních výsledků a začleňování do kolektivu vedoucím, patronem a spolupracovníky, subjektivní vyjádření pracovníka o průběhu zařazování, osobní spokojenost a začleňování do kolektivu. Hodnocení procesu adaptace zakončuje určitou fázi zapojení pracovníka do organizace, je však nutné na něj navázat dalšími procesy a na jeho základě připravit plán pracovníkova dalšího vzdělávání a rozvoje. Kvalitní zpětná vazba podle Wilsona (1990, s. 12) znamená efektivní metodu, jak pracovníkovi představit věci, které vykonává kvalitním způsobem a zároveň mu dát prostor a náměty pro zlepšení. Podle Holečkové (2008, s. 33) slouží k tomu, aby pracovníkovi mohl být sdělen fakt, zda splnil cíle a očekávání zkušební doby. Navrhuje hodnocení doplnit krátkým testem zjišťujícím, zda pracovník dosáhl požadované úrovně znalostí nutných k výkonu práce.

2.6 Důsledky nedostatečné adaptace

Příchod nového pracovníka do organizace je jednoznačně změna v životě jedince i organizace. Každá taková změna se neobejde bez problémových situací. Bělohlávek, (2006, s. 458) popisuje chyby, které v realizaci změny mohou nastat, a se kterými organizace i pracovník musí pracovat, aby došlo k adaptovanosti. Během příchodu nového pracovníka se mohou vlastní zájmy organizace i jednotlivců navzájem ovlivňovat, a to i negativně, personální změna poté může určité zájmy jedinců i ohrožovat. Nejistota v adaptování znamená nedostatek porozumění a tolerance v pohledu všech zúčastněných. Nejen tyto případy způsobují nedostatečnou adaptaci a mohou přivodit níže popsaná rizika.

Problémy vedoucí k selhání adaptačního procesu lze rozdělit podle původce, tedy na zaměstnavatele a pracovníka. Nejčastější důsledky problematické adaptace ze strany organizace uvádí Hroník, (1999, s. 289), Werther (1989, s. 250) a Stýblo (2003, s. 78):

- kvantita informací a formalit během krátké doby je nevstřebatelná, a tak dochází k přesycení;
- špatný výběr pracovníka (vybraný pracovník není potřebně kvalifikovaný a neplní své úkoly);
- zadávání podřadných úkolů, které oslabují zájem pracovníka;
- pověřování náročnými úkoly, jež jsou pro nového pracovníka nezvládnutelné, což se následně projeví na jeho výkonnosti;
- úroveň a nedostatek času přímého nadřízeného;
- plnění úkolů, u kterých je malá pravděpodobnost úspěchu;
- nucení k práci po povrchní orientaci s mylným přesvědčením, že „zkouška ohněm“ je tou nejlepší orientací;
- nezajištění vhodné atmosféry (velké přátelství či nepřátelství);
- nevhodnost adaptačního programu, který nerespektuje cíle firmy, náročnost pracovní pozice;
- nevhodné zařazení pracovníka do pracovní skupiny – přisuzování role outsidera;
- špatné řízení procesu adaptace

- nesprávná nebo nedostatečná komunikace vedoucí k chybnému výkonu adaptačního procesu;
- osobní střety vyvolané neujasněným postavením nového pracovníka (ohrožení ostatních, nedostatečná informovanost);
- nedůvěra, nezájem o nového pracovníka;
- nevraživost vůči schopnému novému zaměstnanci, který dává najevo suverenitu.

Ze strany pracovníka lze jmenovat tyto nejčastější problémy:

- přináší si pracovní stereotypy, které nejsou vítané;
- nevhodný výběr – pracovník přichází s odlišnými očekáváními;
- ignorace adaptačního programu, jež mu přijde zbytečný;
- nedostatek asertivity;
- podcenění či nezájem ze strany nového pracovníka;
- počáteční neúspěchy.

Mezi nejzávažnější následky výše zmíněných rizik však patří:

- konflikty na pracovišti;
- zvýšená fluktuace a problémy s loajalitou;
- pracovní nespokojenost;
- mobbing;
- coping.

Konflikty na pracovišti označují podle Nového, Surynka (2002, s. 153) situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí, či motivů dvou nebo více sociálních objektů. Podotýkají, že jsou běžnou součástí našeho života, závažnosti jim dodává hloubka a kvantita sporů. Vybíral (2000, s. 98) uvádí, že konflikty nutně neznamenají ztrátu kvality rozmluvy, avšak upozorňuje na nebezpečí tzv. vztahových útoků. Tento útok je systematickým zásahem do sebepojetí pracovníka a může způsobit závažné narušení vztahu. Nakonečný (2009, s. 194) k tématice konfliktů přidává, že společně s kooperací a kompeticí patří do základní dimenze interpersonálních vztahů, tedy i do každé komunikace v organizaci. Neznamenají nutně nedostatečnou adaptaci, avšak je nutné jim

předcházet a posléze hledat efektivní cesty k jejich řešení. Nakonečný (2009, s. 271) doporučuje diskusi a hledání řešení založené na konstruktivním a racionálním přístupu, který podporuje kooperativní východisko.

V úvodu bylo uvedeno, že jedním z hlavních cílů procesu adaptace je snížení fluktuace. Armstrong (2007, s. 396) píše, že náklady spojené s odchodem nově přijatého pracovníka jsou obrovské a v případě vysoce specializovaného pracovníka mohou činit až 75 % jeho ročního platu. V případě řadového pracovníka by mohly snadno dosáhnout až 50 % platu. Dále zmiňuje, že pokud z organizace odejde za rok zhruba jedna sedmina jejich pracovníků, kteří mají průměrný plat v dané zemi, celkové mzdové náklady představují 7,5 %. Z výše uvedeného lze vyvodit, že odchod pracovníka z malé organizace je finančně velmi zátěžový. Malé organizace mají obvykle problém vytvořit produktivní a stabilní pracovní základnu, pokud jim pracovníci v prvních několika měsících odchází.

Lze rozlišit typ fluktuace, kdy nově příchozí sami usoudí, že práce v organizaci pro ně není vhodná a fluktuaci, během které dostane pracovník výpověď ze strany organizace. Aby se zkrátilo toto období „zjišťování“, mělo by částí adaptačního programu být předvedení práce v reálných podmínkách (Werther, 1989, s. 244), čímž se psychologická propast mezi očekáváním a reálnou situací překonává jednodušeji a pracovník si vytvoří jasnější představu. K poslednímu bodu je nutné dodat, že také aktuální výzkumy (Jak odradit nově přijaté zaměstnance, 2010, s. 66) informují o vysokém procentu odcházejících pracovníků. 90 % pracovníků se rozhoduje během prvního půl roku, zda v organizaci zůstanou, mnozí však takové rozhodnutí učiní během několika prvních hodin. Rymeš (1985, s. 70) uvádí, že předejit fluktuaci lze dodržováním kontaktu s pracovníkem po dobu kritických tří let a důležitou roli během tohoto období přikládá patronovi, který již dříve navázal s pracovníkem kontakt a jeho znalost pracovníka umožní zhodnotit jeho vztah k práci. V současném kontextu se tento časový údaj zdá velmi široký, velké procento jedinců během té doby zaměstnání změní z nejrůznějších důvodů.

Chce-li organizace ovlivnit fluktuaci, doporučuje se více se soustředit na zvýšení loajality pracovníka. Příklad vysoké loajality, díky které odchází na vlastní žádost pouze 6 % pracovníků, vykazují Pivovary Staropramen. Personální manažerka vše vysvětluje tím,

že vysokou loajalitu pracovníků zajišťuje kombinace atraktivity oboru a propracovaný systém motivace a ohodnocení. Pro budování loajality je důležitá komunikace mezi zaměstnavatelem a pracovníkem – „... ať už probíhá na denní bázi, nebo formou pravidelných setkání, na nichž vedení prezentuje zaměstnancům výsledky společnosti a výhled na další období.“ (Šilhánová, 2010, s. 1) Dalším prostředkem k udržení loajality je podpora vlastních pracovníkových názorů a seberealizace. Aby se však udržela i výkonnost pracovníka, zavedla organizace důsledné každoroční hodnocení zaměřené na dosažení cílů, způsob práce a potenciál růstu (Šilhánová, 2010, s. 1). Na to navazuje Holečková (2008, s. 33), která uvádí jako další možné riziko procesu adaptace pozdní vyhodnocení zkušební doby.

Pokud dojde k nespokojenosti pracovníka a ten odchází, je podstatné od něj získat co nejvíce informací ohledně jeho odchodu tak, aby bylo do budoucna možné nežádoucí fluktuaci zamezit. Pokud byl propuštěn pracovník, je nutné ho přesně informovat o důvodech tohoto kroku. Pracovní nespokojenost může totiž být původcem i následkem ostatních negativních rysů procesu adaptace - nedostatečného výkonu (kvalitativního i kvantitativního), problémů v chování, fluktuace a ostatních patologických procesů. Borovičková ve své práci (2011, s. 76) popisuje tyto následky pracovní nespokojenosti: absence, pozdní příchody, prodlužující se přestávky, krádeže, agresivní chování, intence hledání nového zaměstnání, požívání drog či alkoholu na pracovišti. Gaubatzová z Institutu pro pedagogiku a psychologii provedla výzkum (Psychologie Dnes, 1999, s. 5), ve kterém sledovala jedince, kteří změnili místo nebo nastoupili do prvního zaměstnání. Vedli si tzv. „deníky pocitů“ po dobu od šesti měsíců od nástupu a v průběžných rozhovorech odpovídali na otázky ohledně práce, pocitů, vztahů s kolegy apod. a zaznamenávala se jejich spokojenost. Výsledky překvapivě odhalily, že stabilnější a více společenší jedinci se začali cítit dobře později než uzavřenější lidé. Ukázalo se, že extroverti potřebují ke svému fungování více sociálních vztahů, na kterých jsou závislí, avšak vytvoření takových vztahů na novém pracovišti určitou dobu trvá.

Podle jiných výzkumů (Vila, 2007, s. 112) bylo dokázáno, že pracovní spokojenost souvisí s úrovní vzdělání pracovníka v určitém oboru (pro pocit spokojenosti je výběr oboru důležitý). Spokojenost do určité míry souvisí s tím, jak například absolvent vnímá

poměr mezi svým vzděláním a zaměstnáním a na jaké úrovni jsou splněna jeho očekávání. Následkem pracovní nespokojenosti pak může být zvýšená fluktuace. Další faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, je očekávání pracovníka, jeho hodnotový systém, osobnost a pracovní podmínky. K obecným předpokladům úspěšné adaptace a pracovní spokojenosti podle Pilařové (2004, s. 76) patří smysluplná a zajímavá práce, perspektiva růstu, přiměřená informovanost apod.

Dalším možným negativním následkem je mobbing. Tento novodobý pojem vyjadřuje psychický teror na pracovišti. Svobodová (2007, s. 5) uvádí, že častý překlad termínu mobbing jako šikana na pracovišti není zcela přesný. Mobbing je nutné vymezit jako psychické týrání, psychoteror, psychické násilí apod. Dále jsou popisovány podmínky, které musí být naplněny, aby bylo možné je popsat jako mobbing. Týrání musí probíhat minimálně jednou týdně po dobu půl roku, musí se jednat o soustavné a úmyslné chování směrem k jednotlivci od jednoho nebo více spolupracovníků. Součástí může být psychické i fyzické násilí (Kynclová, 2012, s. 15). Svobodová (2007, s. 8) uvádí cíle mobbingu: „... poškodit druhého člověka, znevážit jeho pracovní i soukromý život a přimět ho k odchodu ze zaměstnání.“ Mobbera ke způsobu chování vede žárlivost, strach z konkurence nebo pocit méněcennosti, snaha narušit sebevědomí oběti, zpochybnit její profesní zdatnost, vyvolat v ní pocity viny a donutit ji, aby začala pohrdat sama sebou. Organizace může mobbingu předcházet péčí o organizační kulturu a vytvoření správné pracovní atmosféry postavené na etických základech. Autorka uvádí důležité upozornění, že nekvalifikovaný, ale ambiciózní člověk, který se dostane do vedení organizace, může způsobit v této oblasti velké škody, např. pokud nemá dostatečnou kvalifikaci ve vedení lidí (přehlíží konflikty, špatně řeší chyby a omyly). Rovněž důležitý je styl řízení.

Coping podle Hartla (2004, s. 88) vyjadřuje schopnost jedince adekvátně se vyrovnat s nároky, které jsou na něj kladeny. Výrost (2001, s. 191) uvádí, že každý stresor způsobuje určitou fyziologickou obranu mobilizačního charakteru. Vymezuje postupy zvládání stresu (Hartl, 2004, s. 709) například zaměřením se na problémovou situaci, která vznikla a hledat způsob řešení nebo změny. Druhým způsobem je zklidnění emocí, které jsou stresovou situací vyvolány, i když se situace ve své podstatě nezměnila. Ideální způsob zvládání stresu zahrnuje obě oblasti.

2.7 Tvorba adaptačního programu

Adaptační proces lze chápat jako časové období, které je nutné pro nového pracovníka k vyrovnání se s novou prací a jejím dopadem na život, seznámení se s novými vztahy a lidmi. Předpokladem jsou osobnostní charakteristiky na určité úrovni, dále také záleží na pracovních zkušenostech, očekáváních a podmínkách, které mu přijímající organizace předloží (Kocianová, 2010, s. 130). Kvalitně nastavený a řízený adaptační proces je předpokladem k úspěšnému vykonávání povolání, k profesnímu růstu, k růstu efektivity organizace a snižování fluktuace. Adaptační program je sled písemně zdokumentovaných formalizovaných kroků, které mají podpořit pracovníkovu pracovní a sociální adaptaci v organizaci. Jedná se o „... soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 346-347) Při plánování adaptačního programu je nutné se zaměřit také na množství informací, které musí nový pracovník poznat, za jak dlouhou dobu má být adaptace zakončena, jaké metody a kdy mají být použity a jaká je role všech nadřízených pracovníků (Foot, 2002, s. 211).

Kocianová (2010, s. 133) popisuje prvky adaptačních programů, které by měly být v rovnováze: adaptační aktivity v širším rámci (organizovaná setkání nových pracovníků), písemné informační materiály (brožury pro nové pracovníky), materiály obsahující instrukce k adaptaci pracovníků pro vedoucí pracovníky, přímé nadřízené, mentory, seznamovací služební cesty nových pracovníků do různých, oddělení organizace, kvalifikační opatření – tréninkové programy pro nové pracovníky. Adaptační program v organizaci mívá odlišnou podobu a formu v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Jeho přípravu a realizaci a řízení mají na starosti personalisté, pokud v organizaci je tato pozice obsazena, jinak vrcholový pracovník, přímý nadřízený, pracovníkův patron a pracovník sám. Konkretizovaný adaptační program se nazývá adaptačním plánem a tvoří se k adaptaci konkrétních pracovníků. Záleží na organizaci, zda a jakým způsobem do něj může sám nový pracovník zasahovat.

2.7.1 Zásady a nástroje při tvorbě adaptačního programu

V posledních letech se stává běžnou praxí mít profesionálně vypracované adaptační programy a plány. Podle Simsové (2002, s. 45) patří k současným trendům při zajištění pracovníků „... naplánování dynamického a kreativního adaptačního programu, který pomůže pracovníkům s případnými smíšenými pocity vzniklými z předešlého zaměstnání a odstranění obav z nové práce.“ Právě tyto obavy mohou zpomalit adaptaci pracovníka. Dalším podstatným trendem je návaznost vzdělávacího programu na program adaptační. Autorka zdůrazňuje, že proces adaptace na novou roli obsahuje prvky učení, a proto je třeba s pracovníkem být v kontaktu i po ukončení adaptace a jeho další vzdělávání naplánovat. Další a poslední trend, který autorka popisuje, je poskytování podpory k vytváření týmů a skupin, a to formálních i neformálních. K neformálnímu poznávání pracovníků slouží různé společenské hry a neformální akce, při nichž se mohou pracovníci cítit uvolněně a usnadní jim první kontakt s kolegy. Zajistí se tím jejich vyšší motivace a seznámí se s organizační kulturou. Uvedené trendy a nápady mají společné efektivní zacházení s lidskými zdroji a práci s lidmi, která nezapomíná na neformální lidskou stránku. Zdůrazňuje partnerský styl spolupráce, který podněcuje motivaci a oddanost pracovníka.

Na základě adaptačního programu se tvoří adaptační plány, u kterých je potřeba vycházet z následujících zásad (Bedrnová, Nový, 2007, s. 346-347):

- obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou má pracovník vykonávat. Charakterem práce se má řídit i délka plánu a jeho forma – od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly;
- je nutno respektovat dosažené vzdělání i délku praxe;
- adaptační plán musí být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a odrážet i jeho představy a přání.

Při plánování adaptačního programu bývá pracováno s nástroji adaptačního procesu. Glew (2009, s. 106) shrnuje tyto účinné prostředky, které napomáhají adaptaci nového pracovníka v organizaci:

- vstupní seznamovací program, který může být proveden formou instruktáže, přednášky či specializačního školení;
- odborná a sociální zaškolení, během nichž je pracovník seznámen písemnou formou s organizační kulturou, důležitými odbornými informacemi a v neposlední řadě s vedoucími pracovníky i kolektivem;
- motivující práce, která bude vzhledem k době pobytu na pracovišti pracovníkem reálně splnitelná;
- zpětná vazba, díky níž pracovník získá informace o tom, jak jeho zaškolení probíhá, např. formou průběžného neformálního hodnocení jeho práce;
- náročný a spravedlivý vedoucí, který je orientovaný na lidský faktor;
- poradenská a odborná pomoc, především od pracovníků personálního útvaru a zkušených spolupracovníků;
- prodiskutování budoucího osobního postupu a přidělení neformálního konzultanta.

Jedním z nástrojů adaptace je informační kurz. Bývá včleněn mezi první aktivity, zaměstnavatel ho využije k seznámení pracovníka s novým prostředím a s pracovní problematikou. Délka kurzu bývá odlišná a jeho součástí je převzetí a seznámení se s orientačním balíčkem. Jednou ze zásad by mělo být adekvátní rozložení písemných dokumentů, ústních sdělení a popř. dalších metod. Foot (2002, s. 210) doporučuje rozdělit informační školení do několika dnů tak, aby byly nejdříve podány nejdůležitější organizační informace. K informačním a obecně jakýmkoli kurzům lze dodat, že skupinová podoba školení je pro nové pracovníky efektivnější, protože jak uvádí Oatley (1980, s. 85), jedinci lépe nasbírají potřebné zkušenosti a ukáže se jim cesta k vlastnímu rozvoji a růstu i v soukromém životě. Holečková (2008, s. 32) dodává, že informační a orientační kurz je vhodný k vyřízení administrativních záležitostí a uvádí, že pokud nemůže být pracovníkova účast zajištěna hned první den nástupu, je nutné mu tento prostor vytvořit co nejdříve.

Koubek (2007, s. 267-268, upraveno) nabízí doplňující souhrn metod, které se nejčastěji používají při vzdělávání pracovníků na pracovišti, velmi užitečné však mohou být také při zaučování nových pracovníků. Jedná se o:

- instruktáž při výkonu práce;
- koučování;
- mentoring;
- counselling;
- asistování;
- pověřování úkolem;
- rotace práce;
- pracovní porady;
- e-learning a jiné informační technologie.

Instruktáž při výkonu práce je nejjednodušším způsobem zaučení pracovníka, kdy je pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, který mu ukáže pracovní postup a nový pracovník si jej tímto prostřednictvím osvojí. Rymeš (1985, s. 67) používá pro instruktáž pojem zácvik a popisuje čtyři kroky, které je nutné dodržet. Prvním krokem je příprava pracovníka, která obsahuje podání základních informací o pracovní činnosti. Druhým krokem je názorná demonstrace pracovní činnosti, kterou provede patron, třetí krok spočívá v realizaci pracovní činnosti pracovníkem pod kontrolou patrona. Závěrečným krokem je již samostatné provádění pracovní činnosti.

Koučování spočívá v dlouhodobějším a systematictějšímu instruování, vysvětlování, sdělování připomínek, plánování úloh a průběžném hodnocení (Bělohlávek, 2006, s. 319). Jeho specifikum spočívá v tom, že kouč nedává konkrétní doporučení, ale doprovází, podporuje a podněcuje pracovníky, aby nacházeli vlastní řešení (Merg, 2007, s. 88).

Mentoring je podoba koučování, ve které ovšem iniciativa a odpovědnost spočívá na pracovníkovi, který si vybírá svého mentora (který se stává jeho patronem). Bělohlávek (2006, s. 319) dodává, že se v tomto případě často může jednat o práci důchodce, či staršího kolegy. Také Merg (2007, s. 89) uvádí, že se jedná o zastaralou metodu, kdy starší a zkušený člověk dává pracovníkovi rady a ten až později rozvíjí vlastní způsoby jednání. V adaptaci je tato metoda stále častá, její význam je ale i přes její zastaralost podle některých autorů podstatný.

Smysl counsellingu spočívá v konzultování a obousměrném komunikování mezi pracovníkem a nadřízeným. V případě asistování je pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenějšímu pracovníkovi a pomáhá mu při pracovních úkolech. Pověření úkolem bývá rozvinutím předchozí metody, kdy pracovník plní určitý úkol, ke kterému má vytvořeny potřebné podmínky a disponuje příslušnými pravomocemi.

Rotace práce je typem metody, při které je pracovník na určité období pověřován úkoly z různých oblastí organizace. Podle Panczakové (2011, s. 52) se tento způsob provozuje například v řetězcích Tesco. Nový pracovník uvádí, že „... první čtyři týdny jsem strávil v hypermarketu Novodvorská, kde jsem prošel snad všemi pozicemi kromě uklízeče.“ V dalších týdnech pracovníka čekala řada školení a rotace po centrální kanceláři.

Pracovní porady jsou běžnou metodou využívanou ve většině organizací – pracovník má možnost se seznámit nejen s fakty ohledně pracovních úkolů, ale také organizační kulturou. V současné době se velmi oblíbenou metodou stává e-learning a celkové využití informačních technologií.

Bedrnová, Nový (2007, s. 348) se zaměřují na nástroje přípravy nových absolventů ze středních škol a dělnických profesí a jmenují zácvik, který využívá jednoduššího druhu zaškolení. Spočívá v časově krátce omezeném horizontu a obsahuje pracovníkovo základní informování o pracovní činnosti. Zaškolení spočívá v dlouhodobějším zapracování. Příprava ke kvalifikačním zkouškám a k rekvalifikaci je nedílnou součástí pracovníků s jakýmkoliv vzděláním, kteří si kvůli pracovní pozici musí kvalifikaci doplnit. Týkat se mohou nejen získání technických dovedností potřebných k výkonu práce, ale také v získání komunikačních dovedností, práce v týmu a dalších „měkkých“ dovedností.

2.8 Proces adaptace v malé organizaci

Autoři se shodují, že i zkušený pracovník nepodává nejlepší výkony hned a potřebuje si zvyknout na pracovní prostředí, překonat počáteční obavy a stres (Koubek, 2007, s. 144), proto by ani v malé organizaci neměl být podceňován adaptační proces. Adaptační

proces v organizacích do zhruba 50 pracovníků probíhá s určitými odlišnostmi od organizací větších. I zde se ovšem ukazuje, že starost o stabilizaci pracovníků v prvních měsících jejich působení v organizaci se organizaci mnohonásobně vrátí. Je třeba vyvarovat se mylného dojmu, že v malé organizaci je možné proces adaptace zkrátit a očekávat od pracovníka plné nasazení již v řádu pár týdnů, či dnů.

Malé organizace většinou nemají personální útvar, personální otázky proto zajišťuje vrcholový pracovník. Role přímého nadřízeného a patrona leží často na jedné osobě. Celý proces je pro vrcholového pracovníka velmi časově náročný. Činnosti, které v jiných organizacích zastává osob více, musí zvládnout sám, proto je nutné, aby si vrcholový pracovník rezervoval na nového pracovníka dostatek času. Během prvního týdne by měl být k dispozici pracovníkovi denně, v týdnech dalších minimálně dvakrát týdně.

V případě malých organizací je proces adaptace velmi individuální. Měl by vycházet nejen z charakteru a obsahu práce, ale i z informací, které organizace dostala o jedinci již při výběru (Koubek, 2007, s. 144). Postupný proces zapracování se úzce pojí s procesem vstupního vzdělávání. V malých organizacích se stává často, že je přijat v danou dobu jen jeden pracovník, tudíž se nepořádají organizovaná vstupní školení, ale pracovník je proškolen prostřednictvím četby dokumentů a individuálních rozhovorů s vrcholovým pracovníkem, či spolupracovníky. Nebývá zvykem vstupní školení formalizovat a evidovat (samozřejmě kromě BOZP a jiných povinných školení vyplývajících ze Zákoníku práce). Koubek (2007, s. 145) doporučuje, aby se vzdělávací a adaptační aktivity zahájily půldenním až jednodenním školením, kdy bude pracovník informován o organizaci, jejích službách, zákaznících, konkurenci atd. Následně doporučuje přejít k popisu pracovního místa a informování o podmínkách a povinnostech s ním spojených. V této době je vhodné seznámit jedince s pravidly BOZP a informovat o důsledcích porušování předpisů. Následuje provedení organizací a prohlídka míst práce kolegů, které ke své práci bude nejpravděpodobněji potřebovat. Koubek (2007, s. 145) dodává, že v malé organizaci je vhodné pracovníkovi představit všechny spolupracovníky. Ostatní mu vysvětlí své pracovní zařazení, a jak navazují na práce jiné – vzhledem k tomu, že v malé organizaci se očekává vysoká míra zastupitelnosti, jsou tyto informace pro nového pracovníka velmi podstatné.

Faktem je, že v malé organizaci je potřeba větší nasazení v práci než v organizacích velkých, neboť zde všechny ostatní procesy probíhají rychleji. Pro urychlení procesu adaptace je důležité vyjasnit, za kým pracovník může chodit pro rady. Dotazů bude mít s největší pravděpodobností mnoho, zvlášť pokud se očekává (jak bývá v malých organizacích běžné), že zastane postupem času více pozic, popř. je bude moc zastoupit. Je proto vhodné určit některého ze spolupracovníků, aby byl ve svých možnostech novému kolegovi k dispozici.

Velmi důležité bývají v malé organizaci přátelsky nastavené vztahy, které jsou založené na otevřené a konstruktivní komunikaci. Vzhledem k tomu, že malé organizace většinou nemohou nabídnout pracovníkovi tak široké spektrum benefitů jako jinde, musí zaujmout jinak. V době adaptace se vztahy nastavují a konstruktivní komunikací lze dobře předcházet konfliktům. Sledováním a řízením procesu a poznáváním osobnosti nově přijímaného pracovníka lze předvídat rizika (Stýblo, 2003, s. 79). Pokud se pracovníkovi majitel a kolegové od začátku věnují, získá nový pracovník dobrý dojem z toho, že „... ostatním stojí za to, aby jej uvítali a provedli firmou, aby mu věnovali svůj čas.“ (Koubek, 2007, s. 146) Vzhledem k preferování přenosu informací prostřednictvím osobního kontaktu, je komunikace nedílnou součástí pracovního dne.

Dříve bývalo zvykem, že formalizované adaptační programy měly pouze velké organizace, které tak činily především z organizačních důvodů – najednou přijímali více pracovníků a nebylo v silách vedoucích pracovníků všem zvlášť popisovat a vysvětlovat některé věci, které se týkaly nových úkolů a nového zařazení. Nyní již adaptační programy zpracovávají i organizace menší, které tím využívají účelnosti dle výše zmíněných faktů. Organizace zjistily postupem času, že investice (časová i finanční) do formalizovaných adaptačních programů se jim z hlediska udržitelného rozvoje organizace a výše produktivity vyplatí. V posledních letech se programy netvoří jako pouhé popisy pracovních úkolů, ale důraz se klade (s pomalým příchodem etapy řízení lidských zdrojů) též na adaptaci sociální a na adaptaci na kulturu organizace, která má posloužit k větší angažovanosti a podnícení zájmu a loajality pracovníka. Adaptační program plní mnoho funkcí, mezi nejpodstatnější lze jmenovat pomoc pracovníkům k rychlému učení a pochopit základní pravidla organizace, dát prostor k zodpovězení velkého množství

otázek a redukce pracovního stresu (How to Have a Successful New Employee Orientation Program, 2009, s. 1). Všechny tyto významy jsou nejpodstatnější právě pro malou organizaci.

Po nástupu pracovníka na pracovní místo nastává několikadenní fáze orientace, která předchází další fázi hlubší adaptace. Kromě vstupního školení je většinou pracovník seznámen se základními podmínkami, pravidly a fakty o organizaci. Slouží k tomu orientační balíček, který může mít nejrůznější podobu a rozsah. Bývá součástí adaptačního programu, který obsahuje i rozepsané další kroky. Formulací orientačního/adaptačního programu se zabývá Armstrong (2007, s. 397-398), Koubek (2007, s. 194-195) a Kulíková (2012). Oblasti jsou velmi rozsáhlé, úkolem zodpovědného pracovníka je rozhodnout, které informace patří do úvodního orientačního balíčku a jak informace podávat postupně, aby nedošlo k přesycení. Možnou formu adaptačního/orientačního balíčku lze nalézt v publikaci Werthera (1989, s. 249) a podrobnější pojetí je možné nalézt v Příloze B:

Tabulka 3 Obsah orientačního balíčku

Záležitosti týkající se organizace	
Minulost zaměstnavatele Organizace Jména a funkce hlavních vedoucích Funkce pracovníka a oddělení Rozvržení sportovních zařízení Zkušební doba	Druh výroby nebo služeb Přehled výrobního procesu Politika a pravidla organizace Disciplinární předpisy Příručka pro pracovníky Bezpečnostní postupy a jejich prosazování
Výhody pro pracovníky	
Mzdové úrovně a výplatní dny Dovolené a svátky Oddechové přestávky Odborná příprava a vzdělávání Poradenství	Pojištění Důchodový program Služby poskytované zaměstnavatelem Rehabilitační programy
Představení organizace	
Nadřízenému Vedoucímu odborné přípravy	Spolupracovníkům Poradci
Pracovní povinnosti	
Pracoviště Pracovní úkoly Požadavky bezpečnosti práce	Přehled o zaměstnání Pracovní cíle Vztah k ostatním zaměstnáním

(Werther, 1989, s. 249)

Patří mezi ně například stručná charakteristika společnosti – historie; současnost, organizační struktura, představení managementu, představení jednotlivých organizačních jednotek, plán organizace, seznam dokumentů nezbytných pro vznik pracovního poměru, systém péče o pracovníky a seznam zaměstnaneckých výhod, popis pracovního místa, informace o pracovních podmínkách – pracovní doba, dovolená, pojištění, vnitřní předpisy zaměstnavatele - organizační řád, pracovní řád a zásady organizační kultury a standardů.

Werther (1989, s. 249) ve své publikaci věnující se personálnímu managementu uvádí, že by malá organizace neměla spoléhat pouze na tištěné informace, ale účelně sladit „... ústní a písemnou formu. Předem připravený orientační balíček, který se skládá ze souboru tištěných materiálů a ústních informací usnadňuje proces seznamování pracovníka s organizací, šetří čas vedoucím pracovníkům a personalistům a snižuje pravděpodobnost, že pracovníkovi některé informace nebudou poskytnuty.“

V rámci adaptačního procesu by podle Bedrnové, Nového (2007, s. 485) měly být pracovníkovi poskytnuty informace především z okruhů: organizační kultura, pracovní úkoly, budoucí kariérní možnosti, současné a budoucí finanční ohodnocení, organizační struktura, personální a sociální politika organizace a jejich konkrétní realizace, pracovní režim, účel pracovní role, informace o struktuře týmu, zvyklostech, hodnotách a tradicích. Zdůrazňují, že důležité je nejen dané informace obdržet, ale hlavně jim porozumět, pochopit jejich provázanost, stejně jako provázanost organizace s ostatními organizacemi.

Časové nastavení adaptačního programu bývá různé, zpravidla se mluví o tříměsíční zkušební době, v praxi se ale ukazuje, že potřeba je doba daleko delší. O délce se rozhoduje v souvislosti s typem pracovního místa, charakteristikou organizace, individuálními zkušenostmi a praxí nově příchozího. Koubek (2001, s. 199) uvádí ideální období adaptace v rozmezí jednoho až šesti měsíců, Mayerová a Růžička (in Koubek, 2007, s. 76-77) zase vymezují dobu adaptace ve vztahu k úrovni vzdělání pracovníka - několik hodin - absolvent základní školy, několik dnů až týdnů - absolvent učebního oboru, několik měsíců - absolvent střední odborné školy, až dva roky - absolvent vysoké školy. Z hlediska efektivity se jeví jako lepší druhá typologie. Problémem je chybějící zdůraznění a odlišení aspektu úrovně vzdělání a druhu pracovní pozice.

Adaptační plán se zaznamenává na tzv. adaptační list pracovníka, který by měl být vystaven pro každého pracovníka zvlášť a měl by mu být předán během jeho prvního pracovního dne. Obsahem adaptačního plánu jsou obvykle osobní údaje pracovníka, název pracovní pozice, název příslušného oddělení, jméno vedoucího pracovníka a mentora, datum začátku a plánovaného konce adaptace (Kocianová, 2010, s. 136). Následuje přesný rozpis průběhu adaptačního procesu, kde je uvedeno, s jakými konkrétními informacemi by se měl nový pracovník v průběhu své adaptace seznámit, jaké dokumenty by měl obdržet, jakých školení by se měl zúčastnit, s jakými lidmi bude spolupracovat, na kdy jsou naplánovány hodnotící rozhovory a kdy a v jakém pořadí všechny tyto aktivity proběhnou. Do adaptačního listu jsou pak v průběhu adaptace zaznamenávány termíny splnění jednotlivých činností spolu s podpisem odpovědných osob. Další část plánu adaptace může obsahovat vzdělávací program naplánovaný pro adaptační období, případně další doplňující informace. Nezbytnou součástí adaptačního listu je i zhodnocení průběhu a výsledků adaptačního procesu nového pracovníka nadřízeným a jeho případné návrhy na další postupy (Kocianová, 2010, s. 136).

Specifické rozdělení uvádí Simsová (2002, s. 10), která charakterizuje proces adaptace, resp. adaptační program z pohledu dvou náhledů neboli paradigmat. Jako první udává tradiční paradigma, kdy se adaptační proces skládá hlavně z aktivit prvních dnů v zaměstnání, kde se pracovník seznamuje především s písemnými materiály. Nové paradigma vychází z přesvědčení, že první dny jsou důležité, ale nelze spoléhat pouze na ně. Písemnou formu toto nové paradigma nezamítá, ale rozšiřuje ji o setkávání s přiděleným tutorem, průvodcem.

Součástí programu by také měl být průběh kontrol průběhu a výsledků. Personalista plánuje schůzky, vytváří písemné materiály (formuláře, do kterých může pracovníka zanést, co potřebuje). Za jednu z nejdůležitějších forem kontroly se považuje osobní setkání pracovníka a přímého nadřízeného, neboť právě ten má největší možnost a moc řešit konflikty na pracovišti vzniklé, jedná se o nejbližší vysokou autoritu.

3 Empirické šetření adaptace v malé organizaci

3.1 Metodologie šetření

Výzkum lze provádět na základě kvalitativní či kvantitativní strategie. Pro účel šetření zabývajícího se procesem adaptace jsem zvolila strategii kvalitativní. Rozhodla jsem se pro ni ze dvou důvodů – proces adaptace je jev a činnost, ve kterém je neopomenutelný lidský vliv a cíle, které ověřuji, vyjadřují totiž především vztahy mezi proměnnými. Druhým důvodem je velikost vzorku zahrnující čtyři malé organizace, ve kterých při realizování personálních činností nerozhoduje kvantita, ale kvalita procesů. Podstata kvalitativního výzkumu spočívá v rozproštění dat, podrobném prozkoumání vybraného jevu a zjištění co největšího množství informací. Kvalitativní výzkum popisuje jevy na základě vytvořených kategorií a jejich deskripci. „Kvalitativní analýza je do jisté míry popisná a svým způsobem literární.“ (Švaříček, 2007, s. 210)

V úvodech všech odborných publikací, které se zabývají plánováním empirických šetření, autoři nabádají k systematickosti a přesné práci s pojmy. Pelikán (2007, s. 37) podporuje výše zmíněné tvrzením, že „... výzkum nepracuje s nahodilostí, ale promyšleně buduje cesty, po nichž se badatel vydává za poznáním.“ Mezi tyto cesty, na základě kterých badatelé vymezují výzkumný problém, řadí vlastní nebo cizí praxi (zkušenost, která poskytne inspiraci), odbornou literaturu a vlastní výzkumná šetření.

V praxi dochází k častému zaměňování pojmů téma, cíl, problém. V případě této práce jsem se v počáteční fázi zabývala úvahou nad tématem „adaptace“, téma však bylo příliš široké a muselo dojít k jeho zúžení na „adaptace v organizaci“. Studium literatury a vlastní zkušenost mě vedla k dalšímu specifikování, a to formulaci „jak probíhá adaptace v malé organizaci“. Takto formulovaná věta je již výzkumný problém. Problém je tázací věta, kterou se ptáme, jaký panuje vztah mezi dvěma nebo více proměnnými a odpovědí na tuto otázku je to, co nazýváme šetřením (Pelikán, 2007, s. 38).

3.1.1 Výběr vzorku

Švaříček (2007, s. 72) uvádí, že vytváření výzkumného projektu se skládá ze tří bodů, a to rozhodnutí o vzorku, výběru metod a zajištění vstupu do terénu. Před charakterizováním vybraných organizací považuji za nutné vysvětlit pojmy cílový (výzkumný) soubor, základní soubor a výběrový soubor neboli vzorek. Výzkumný soubor je množina objektů, kterých se zkoumání týká, na které se mají výsledky vztáhnout, v tomto případě tedy organizace. Základní soubor je množina jednotek, která ve výzkumné situaci figuruje v roli cílového souboru, v tomto případě vrcholoví pracovníci malých organizací a pracovníci procházející procesem adaptace. Jde o souhrn objektů, který lze vymezit a identifikovat a z něhož se pak vybírá vzorek. Vzorek neboli výběrový soubor je množina objektů, které zastupují základní soubor. Tedy vrcholoví pracovníci čtyř konkrétních organizací, jejichž přístup k adaptaci jsem podrobila analýze a jejich pracovníci procházející adaptací. Výsledky zkoumání zjištěné na vzorku by měly být zobecnitelné na soubor základní. Pro šetření jsem vybrala právě tyto organizace z důvodu jejich odlišného přístupu k práci s pracovníky.

3.1.1.1 Organizace o. s. Projekt Odyssea

Občanské sdružení se zabývá zaváděním osobnostní a sociální výchovy do škol. Má mnohaleté zkušenosti v oblasti práce s dětmi a učiteli (zhruba od roku 2000). Mezi své poslání řadí respekt, tvořivost, profesionalitu a odvahu. Organizace realizuje v současné době projekt financovaný Evropskými strukturálními fondy zabývající se rozvojem průřezových témat ve školách. Organizace má zhruba čtyři stálé zaměstnance a přibližně dvacet lektorů. Nejvyšším orgánem je Valná hromada o. s. Projekt Odyssea, kontrolním orgánem je Dozorčí rada o. s. Projekt Odyssea, výkonným orgánem je Správní rada o. s. Projekt Odyssea, která se v současné době skládá z pěti členů. Rozhovor byl proveden s jedním členem správní rady, který v organizaci plní roli uvádějícího lektora, a lektorkou výjezdních kurzů pro děti, která byla přijata do sdružení v loňském roce a v současné době se ukončuje její adaptační proces.

3.1.1.2 Organizace AGORA Central Europe

Obecně prospěšná společnost fungující zhruba patnáct let v oblasti veřejné komunikace. Mezi její cíle patří: podporovat rozvoj místní demokracie v České republice,

přispívat ke zvýšení politické kultury, zlepšovat komunikaci a spolupráci mezi občany a radnicemi, rozšiřovat možnosti radnice otevřeně plánovat a rozhodovat o věcech za účasti občanů, probouzet zájem občanů o komunální problémy, zlepšovat diskusní schopnosti studentů i dospělých a umožňovat otevřenou diskusi o naléhavých otázkách současnosti. Naplňování těchto cílů probíhá především prostřednictvím pořádání jednotlivých programů, projektů, dotazníkových šetření a pořádáním konferencí a seminářů. Jedním z projektů je Studentská Agora – Cestou do Parlamentu, ve kterém působí zhruba deset školitelů. Jeho smyslem je předávat studentům poznatky o debatování. Na vybraných středních školách se pořádají semináře, při kterých si studenti vyzkouší techniku debatování a naučí základy teorie. Na konci cyklu se pořádá soutěž o nejlepší debatující tým v šesti krajích a finále probíhá v pražském Parlamentu. Statutárními orgány jsou Správní rada, Dozorčí rada a ředitelka. Interních zaměstnanců má organizace sedm. Rozhovor byl proveden s ředitelkou organizace a školitelkou z výše uvedeného projektu.

3.1.1.3 Organizace o. s. Lata

Občanské sdružení, které pomáhá ohroženým dětem, mladým lidem a jejich rodinám z Prahy a blízkého okolí. O. s. Lata bylo založeno v roce 1994 v Praze. Na webových stránkách (O nás, 2012) organizace se píše: „... věříme, že každý v dospívání potřebuje někoho, kdo jej přijímá takového, jaký je. Mladým lidem pomáháme zvládat jejich nepříznivou nebo ohrožující situaci a posilujeme jejich samostatnost. K tomu využíváme vrstevnickou podporu dobrovolníka a další navazující služby pro klienta a jeho rodinu.“ Organizace poskytuje odbornou sociální péči a navazující služby. Práce probíhá jak se samotnými klienty, tak s jejich rodinami. Hlavním orgánem je Valná hromada o. s. Lata a představenstvo. Organizace má osm stálých zaměstnanců a mění se počet dobrovolníků. Organizace je rozdělena na manažerský tým, kam patří ředitelka, finanční manažer, fundraiser a office manažer. Druhou částí je tým služby, kde je manažerka služby přímou nadřízenou koordinátorky dobrovolníků, sociální pracovnice a poradkyně pro rodiče. Výkonnou část průběhu a řízení projektů zabezpečuje ředitelka, která odpovídala na otázky v rozhovoru. Druhým respondentem z organizace byla nově přijatá fundraiserka.

3.1.1.4 Organizace Škola Hrou s.r.o.

Jedná se o soukromou základní školu prvního stupně. Hlavním posláním bylo vytvořit školu, kde se děti a učitelé budou učit od sebe navzájem v tvořivém, bezpečném a útulném prostředí. Důraz je kladen na otevřenou komunikaci, projekty, spolupráci, osobnostní růst, integraci dětí se znevýhodněním, hru a humor. Organizace má přibližně devět stálých pedagogických pracovníků a čtyři provozní pracovníky. V současné době škola funguje v rámci společnosti Duhovka Group. Rozhovor poskytla spoluzakladatelka školy, bývalá učitelka, ředitelka a majitelka. Druhým respondentem byla asistentka pedagoga.

3.1.2 Metody šetření

V rámci plánování šetření je třeba zvolit vhodný způsob sběru dat. Pro tento účel je podstatné vymezit pojmy metoda a technika. Metoda představuje obvykle celý souhrn různorodých poznávacích postupů a praktických operací, které směřují k získávání vědeckých poznatků. Konkretizace metody je vyjádřena v pojmu technika. Vzhledem k typu zjišťovaných informací a velikosti vzorku jsem zvolila metodu rozhovoru a analýzy dokumentů.

Rozhovor je obecně nejpoužívanějším způsobem sběru dat v kvalitativním výzkumu. Jedná se o nestandardizované dotazování účastníka šetření výzkumníkem. Polostrukturovaný rozhovor je metoda založená na předem připraveném seznamu otázek a témat k řešení. Pořadí zadávání otázek nebývá pevně stanoveno. Je možné otázky určitým způsobem pozměnit, je však nutné, aby byly položeny všechny. Tento typ rozhovoru tvoří kompromis mezi volným a strukturovaným rozhovorem. Proces získávání dat pomocí této metody je součástí složitějšího procesu, který se skládá z výběru metody, přípravy rozhovoru, průběhu dotazování, přepisu rozhovoru, reflexe rozhovoru a analýzy dat společně s tvorbou zprávy ze šetření (Švaříček, 2007, s. 159; Reichel, 2009, s. 110).

Studium dokumentů je způsob sběru dat zabývající se analýzou produktů lidské činnosti, které vznikly za jiným než výzkumným účelem. Reichel (2009, s. 125) píše, že se jedná o techniku, která nebývá zcela běžná, avšak považuje ji za vhodnou v případě

zkoumání adaptace. Ve své práci analyzují dokumenty psané (výroční zprávy, programy adaptace, organizační pokyny, adaptační programy). Obsahová analýza byla provedena kvalitativně, byly hledány společné znaky, prvky a proběhlo jejich srovnání mezi jednotlivými organizacemi.

3.2 Analýza dokumentů spojených s adaptačním procesem

U organizace o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata byly oblasti strukturovány kvůli větší přehlednosti do dílčích kategorií. Dále se ukázalo, že oblast adaptace na kulturu organizace lze zahrnout do adaptace sociální. K oblastem byl přiřazen analytický komentář a použity citace z dokumentů.

O. s. Projekt Odyssea

O. s. Projekt Odyssea disponuje zpracovaným adaptačním procesem v podobě dokumentů „Standardy lektorů o. s. Projekt Odyssea“ a „Struktura přestupních (reflektivních) rozhovorů“. Organizační část pojednává o práci s kvalifikačními stupni lektorů, kteří tvoří stabilní základnu organizace a reprezentují organizaci navenek. Kvalifikační posun je úzce svázán s procesem adaptace, neboť dosažení určité míry adaptace je jedním z požadavků pro postup na vyšší kvalifikační stupeň. Dále dokument popisuje chování jednotlivých aktérů adaptace a vymezuje, jakým způsobem probíhá přijetí lektora do výcvikového roku: „Na základě výběrového řízení byl lektor přijat na zkušební dobu jednoho roku do lektorského týmu o. s. Projekt Odyssea.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012a, s. 3) Dokument zavádí pojem lektor ve výcviku (pracovně označen jako „kukačka“) a termín uvádějící lektor pro označení patrona, dále popisuje postup nového lektora v hierarchii lektorů.

Materiál vymezuje, jakým způsobem probíhá lektorovo pracovní zaučování a specifikuje roli, kterou plní na prvních kurzech. Celkově se musí zúčastnit minimálně tří kurzů, aby mohl požádat o přestup na vyšší pozici. Na první dva kurzy jede čistě jako pozorovatel, přičemž není placen, sám si hradí i náklady na dopravu, ubytování a stravné. Na třetí kurz jede v roli druhého lektora (kvalifikační stupeň nad pozicí lektor ve výcviku), stále není placen, ale je mu hrazena doprava, ubytování a stravování. Pracovní adaptaci se

více věnuje dokument „Struktura přestupních (reflektivních) rozhovorů“. Popisuje oblasti znalostí a dovedností nutných pro výkon lektorské práce a reflektování lektorovy vlastní praxe. Jedná se například o práci s cíli, principy konstruktivní komunikace, znalost metodik, vedení aktivit a jejich reflexí apod. „Zájemce si z každého vzdělávacího programu pořizuje reflektivní poznámky – deskripci dění na vzdělávacím programu a vlastní komentáře.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012b, s. 1) Organizace stanovuje použití výše zmíněných reflektujících poznámek jako jednu ze součástí přestupního rozhovoru na vyšší kvalifikační stupeň. „Tyto záznamy využije při přestupním (reflektivním) pohovoru...“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012b, s. 1)

Dokument dále popisuje kompetence a možnosti lektora ve výcviku a přesnější podmínky dosažení kvalifikačního stupně: „Pokud se na vzdělávacích programech osvědčí (dle vyjádření svého uvádějího lektora a vedoucího lektora vzdělávacích programů, na kterých byl přítomen), může se stát druhým lektorem.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012b, s. 1)

Sociální adaptaci v dokumentech není věnována zvláštní pasáž, je pouze uveden fakt, že lektor ve výcviku je zván na lektorská kotvení, což je pravidelné setkávání lektorů pořádané dvakrát ročně. Kvalifikační posun je pro lektora ve výcviku důležitý i z hlediska sociální adaptace, na každém vyšším stupni má více možností neformálního setkávání s ostatními – je zván na více akcí a tímto má větší prostor zapadnout do týmu. Zdůrazňuje se nutnost komunikovat o veškerých událostech, problémech a zážitcích spojených s počátečním lektorováním se svým uvádějícím lektorem a dalšími členy organizace: „Otevřeně komunikuje o svých dobrých a špatných pocitech z dění na vzdělávacím programu s vedoucím lektorem, uvádějícím lektorem, garantem akce a vedoucím sekce:“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012a, s. 3)

AGORA Central Europe

Organizace nemá zpracovaný adaptační program. Jediné dokumenty, které mají noví pracovníci k dispozici, jsou materiály uveřejněné na webových stránkách. Jedná se o články a dokumenty, ze kterých se pracovník seznámí s historií organizace, získá k dispozici zakládací smlouvu společnosti, zprávu auditora a popisy jednotlivých projektů, seminářů a konferencí, které organizace pořádá. Informace se týkají jak projektů lokálních

(Studentská Agora, místní veřejné debaty), tak mezinárodních (v Gruzii, na Balkáně, Tádžikistánu apod.). Jiné dokumenty, které bývají využívány při adaptování nového pracovníka v organizaci, k dispozici nejsou.

O. s. Lata

O. s. Lata systematicky pracuje s personálním řízením. Popis adaptačního procesu je jedním z bodů dokumentu pojednávajícím o veškerých personálních činnostech v organizaci. Tato část je pojmenována „Adaptační proces“ a navazuje na něj dokument „Pravidla pro zaučování nových zaměstnanců“. Organizace má vytvořené všeobecné hodnoty personálního řízení:

- týmový přístup;
- vzájemná důvěra a otevřenost ke komunikaci;
- vstřícnost k novým nápadům;
- ochota ke změně k lepšímu;
- snaha o co nejlepší pracovní podmínky všem;
- možnost seberealizace (rozvoj osobnosti/ i profesní rozvoj);
- duchem mladý kreativní kolektiv;
- pružná pracovní doba;
- ohleduplnost k osobním záležitostem;
- rovný a individuální přístup k zaměstnancům;
- osobní zodpovědnost a pravomoci k výkonu na svěřené pozici (řízení dle cílů);
- možnost vzdělávání a supervize.

Oblast pracovní adaptace lze spojit s organizační oblastí. Ta je v dokumentech ošetřena z několika úhlů. Jedná se o pojetí role patrona, který se podílí na adaptaci sociální, na informování o základních děních v organizaci, způsobu seznamování s prací ostatních, postupu při plánování práce. Každému novému pracovníkovi je přidělen patron, který je v o. s. Lata nazýván tutorem. Ten má za úkol provést nového pracovníka po kancelářích, ukázat mu umístění potřebných předmětů a dalších věcí, přidělit mu pracovní místo a předat nutné vybavení (počítač, kancelářské potřeby). K výběru kancelářských potřeb dodává toto: „... buď naše, nebo ho nechá nakoupit v nějakém finančním limitu, co on

chce...“ (o. s. Lata, 2007, s. 1) Dále je pracovník informován o umístění sociálního zařízení, jak to v organizaci chodí s jídlem a pitím, tříděním papíru apod. S každým novým pracovníkem je podepsána pracovní smlouva. Ředitelka pracovníka seznámí s vnitřními předpisy, informuje o mzdě, dovolené, pracovní době, organizační struktuře, zkušební době. U zmínky o zkušební době je zdůrazněno, že slouží k orientaci organizace i pracovníka: „... testuje se, jestli si vybral dobře on i my.“ (o. s. Lata, 2007, s. 1) Otázkou propuštění ve zkušební době se zabývá část „Adaptační proces“. Uvádí, kdo má v kompetenci o propuštění rozhodnout a jaký je postup informování nadřízeného. Dále z dokumentu vyplývá patronův úkol domluvit se s novým pracovníkem na tykání, které je v organizaci běžné.

V „Pravidlech pro zaučování nových zaměstnanců“ stojí, že každý nový pracovník stráví jeden blok, nebo jeden den s každým pracovníkem. Ten má za úkol novému pracovníkovi vysvětlit předmět své činnosti, jak se pozice vyvíjela a jaké jsou jeho klíčové kompetence. Plánování individuálních pracovních úkolů probíhá prostřednictvím „mentální mapičky“, kterou má za úkol s novým pracovníkem vytvořit tutor. Je nastavena tak, aby nový pracovník byl schopen po dvou měsících plně převzít svou práci. Obsahuje souhrn materiálů nutných ke studiu, činností k vyzkoušení (samostatnému i s pomocí jiného pracovníka), frekvenci setkávání s tutorem na hodnotících rozhovorech apod. Zdůrazněno je očekávání vlastní pracovníkovy aktivity, aby organizace mohla co nejvíce využít zkušeností nezatíženého pracovníka pohledu. V pojetí organizace o. s. Lata je adaptace oboustranným procesem, kdy je aktivita nutná a rozvíjená na obou stranách. Pracovník se na své adaptaci aktivně podílí formulací vlastních cílů, prostředků, termínů a výstupů, vše samozřejmě v diskusi s tutorem, který zná potřeby organizace.

Sociální adaptaci organizace podporuje z různých směrů. Motivace a důraz na pozitivní atmosféru se projevují ve všech oblastech adaptačního procesu. Organizace považuje za důležité vytvořit pracovníkovi prostor pro jakékoliv dotazy. Důležité je, aby pracovník věděl, kam se obrátit a aby se cítil dobře: „... nováček ví, že se na tutora může obrátit, když mu nebude něco jasné...“ (o. s. Lata, 2007, s. 1) Organizace vnímá nového pracovníka jako důležitou součást a považuje kromě informování o praktických záležitostech za nezbytné se postarat, aby se nový pracovník cítil přijat i psychicky. „Tutor

zajistí, aby nový pracovník nasál atmosféru – seznámí ho s pravidelným během roku, se službou, kterou poskytujeme, s kronikami, výročními zprávami, kazuistikami, způsobem slavení narozenin, prostě podle pozice se vším, co by mu pomohlo co nejvíc vplout do organizace...“ (o. s. Lata, 2007, s. 1) Organizace pořádá pravidelné rituály pro nové pracovníky, kdy každý pracovník ve stručnosti vypoví svůj příběh spojený s organizací. Fakt, že organizace pracuje s atmosférou, naprosto vystihuje závěrečná věta v dokumentu „Zaučování nových zaměstnanců“, která zní: „Celkově se snažíme, aby od nás neutekl☺.“ (o. s. Lata, 2007, s. 2) Důraz na formování atmosféry lze poznat také podle způsobu vyjadřování. V dokumentu jsou na několika místech používána neformální slova, zdůrazňují se detaily, používají se emotikony, jako např. „smajlíci“.

Škola Hrou s. r. o.

Škola nemá vytvořený adaptační program, je však k dispozici dokument „Co a jak jsme se dohodli“. Popisuje veškeré organizační informace, bez kterých se nový pracovník neobejde. Dokument je rozdělen do několika částí, které se týkají chodu školy. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi malou školu (pět tříd, ve kterých bylo maximálně 16 dětí), je tento dokument podrobný a upravuje téměř všechny běžné situace, které ve škole mohou nastat. Je zde upraveno zacházení s povinnou dokumentací školy: desky s informacemi o dětech, třídní knihy a výkazy, notýsek dětí, sdělení rodičů, individuální vzdělávací plány, rozpis testování (jaký typ testování v daném pololetí v které třídě probíhá), lékařské zprávy, podklady pro slovní hodnocení, předávací lístky do družiny aj. Dokument uvádí závazné informace ohledně rozvrhu, např. o celoškolském dýchánku v pondělí ráno, využití tělocvičny apod. Popsán je postup při hlášení nepřítomnosti a organizace zástupu ve třídách, zodpovědnosti za služby, péče o třídy, měření kvality ovzduší, otázka financí (nekomunikovat a nebrat si peníze od rodičů). Zmíněno je zacházení s klíčem a bezpečnostní pokyny, práce s alarmem, postup při úrazu, nemoci či nevolnosti, používání kopírky, počítačů a jiného kancelářského vybavení. Jsou zde formulována pravidla při užívání jídelny, průběhu svačin, obědů a jejich objednávání, jak probíhá výdej ze skladů, jak telefonovat apod. Rozepsán je harmonogram mimořádných akcí, prvního a posledního dne školy a další specifika školy.

Dále ve škole fungovalo rozesílání dokumentu „Ahoj na týden“, ve kterém ředitelka popisovala všechny důležité události odehrávající se daný týden. Jeho prostřednictvím byli pracovníci informováni o veškerých událostech spojených s fungováním školy. Email dostávali všichni pracovníci do své pracovní schránky začátkem týdne a nový pracovník tak byl rychle a jednoduše zahrnut do běžného chodu školy.

3.2.1 Komparace a zhodnocení dokumentů spojených s adaptačním procesem

Následně zvolené kategorie mapují a shrnují oblasti, kterým se věnují jednotlivé dokumenty. K některým byly vytvořeny i podkategorie, neboť se jednotlivé oblasti velmi prolínají. Hlavní důvod tohoto zjištění vidím ve spojitosti s rolí patrona, který má svou roli jak v oblasti pracovní, tak sociální i kulturní adaptace. Další podstatnou informací je, že k dispozici jsem měla určité podoby adaptačních programů, avšak ani jedna organizace tak materiál nenazývala. K dispozici nebyly konkrétní adaptační plány a dokumenty byly velmi obecné. Všechny organizace mají společný požadavek na přijetí know-how, které je v některých případech spojeno s funkcí patrona, jinde probíhá prostřednictvím studia materiálů.

- ***Organizační oblast***

Zahrnuje detaily formulace adaptačního programu, popř. na jakou oblast je kladen důraz, vymezení pojmů, informace o organizaci, cíl adaptačního programu, délku adaptačního procesu, informace o pracovní smlouvě.

- ***Pracovní adaptace***

Popisuje průběh prvních dnů v organizaci, jak probíhá seznámení s prací ostatních, jak se nastavují činnosti směrem k efektivním výsledkům, roli patrona

- ***Sociální adaptace***

Analyzuje otázku seznámení a stmelení nového pracovníka s kolegy, v některých případech pojednává o adaptaci na organizační kulturu

Organizační oblast

V *existenci a formulaci* adaptačního programu se jednotlivé organizace velmi lišily, stejně tak v jeho zaměření. O. s. Projekt Odyssea zaujímá stanovisko především k organizačním záležitostem, jež jsou spojeny s kvalifikačními přestupy. Důraz je kladen na pracovní adaptaci. Cílem adaptace v této organizaci je budování pevné lektorské základny, která bude dostatečně organizaci reprezentovat. Zajímavým faktem je využití termínu rozhovor v názvu dokumentu v případě, kdy by se běžně použil termín pohovor. Výše zmíněné lze interpretovat jako snahu minimalizovat stres nového pracovníka při přestupu mezi kvalifikačními stupni. AGORA Central Europe naopak nemá zpracovaný žádný dokument týkající se procesu adaptace. Noví pracovníci mají k dispozici materiály pojednávající o zaměření organizace a jejích projektech. Lze tedy vyvodit, že cílem adaptačního procesu je především důkladné seznámení se s činností organizace. O. s. Lata disponuje ze všech zkoumaných organizací nejpodrobnějšími materiály týkajícími se personálních činností, tedy i procesu adaptace. Z dostupných dokumentů vyplývá, že organizace klade velký důraz na adaptaci sociální, kterou ovšem dává do úzké souvislosti s podávaným výkonem, tedy pracovní adaptovaností. V případě organizace Škola Hrou, s. r. o., se o procesu adaptace jako takovém nelze dozvědět detailnější informace, k dispozici byly pouze podrobné organizační pokyny. Cíl adaptačního procesu tedy lze pouze odhadnout a formulovat jako důkladný přehled o organizačních záležitostech školy.

Vymezení používaných *pojmu* lze vysledovat u organizací o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata. V o. s. Projekt Odyssea se pro nového pracovníka používá označení lektor ve výcviku („kukačka“), pro roli patrona termín uvádějící lektor. U druhé organizace je pracováno s pojmem tutor, který vyjadřuje roli patrona. Vysvětlení a sjednocení používaných *pojmu* se jeví jako velmi vhodné, obě strany jsou informovány a usnadní se tak orientace v textu i průběhu adaptace.

Délku adaptace vymezují dokumenty naprosto odlišně. O. s. Projekt Odyssea explicitně udává dobu jednoho roku, u organizace AGORA Central Europe nelze informaci zjistit, organizace o. s. Lata směřuje adaptování pracovníka ke tříměsíční pracovní době, u organizace Škola Hrou, s. r. o., zdroje také nejsou. Délka adaptace souvisí i s uzavíráním pracovní smlouvy, o kterém je explicitně pojednáno pouze v případě o. s. Lata. Považuji za

pozitivní, že organizace, které mají zpracovaný adaptační dokument, v něm věnují pozornost i tomuto tématu.

Nejvíce *informací o chodu organizace* dostávají noví pracovníci bezprostředně po přijetí v organizaci AGORA Central Europe. Webové stránky nabízí obsáhlé informace a nový pracovník má možnost se jejich prostřednictvím seznámit s většinou činností organizace. V případě organizací o. s. Projekt Odyssea a o. a. Lata je patrné, že veškerý informativní potenciál je v rukou patrona, který má na starost informování nového pracovníka jak o organizačních věcech, tak o organizaci, jeho pracovním zařazení a dalším postupem práce. V případě organizace Škola Hrou, s. r. o., pracovník získá většinu organizačních informací z dokumentu „Co a jak jsme se dohodli“.

Pracovní adaptace

Průběh prvních dnů je specifikován u organizací o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata. V o. s. Projekt Odyssea je složité vymezit dobu prvního dne v organizaci, neboť se jedná o organizaci pracující s externími lektory. Po analýze dokumentů jsem jako první den určila první kurz, na který „kukačka“ jede. Lektor ve výcviku je informován o tom, že na první dva kurzy jede jako pozorovatel a na další jako neplacený lektor. V případě o. s. Lata organizuje první dny především tutor. Jeho úkolem je, kromě základního organizačního informování, také společně s novým pracovníkem tvorba myšlenkové mapy, na základě které se formulují další cíle a výstupy.

V případě organizace o. s. Projekt Odyssea je *směřování k naplňování cílů a výsledkům* zajištěno principem přesného deskriptivního zapisování údajů, prožitků a pocitů, které měli lektoři ve výcviku na jednotlivých kurzech a jejich následné reflektování. V organizaci o. s. Lata je pro zefektivnění práce nového pracovníka použita specifická technika myšlenkových map. Rotování na pracovišti umožňuje pracovníkovi poznat, jaká je návaznost jednotlivých činností a dává prostor k nahlédnutí do vnitřních procesů organizace, které stojí za konečným výsledkem nejen jeho práce. V obou případech je důraz kladen na komunikaci nového pracovníka se svým patronem. Velmi pozitivně hodnotím požadavek přesného deskriptivního popisu prožívání, které umožní

pracovníkovi uvažovat o své práci hlouběji. U organizací AGORA Central Europe a Škola Hrou, s. r. o., není možné z dokumentů zjistit potřebné informace.

Seznamování se s prací ostatních lze najít pouze u organizace o. s. Lata, kdy je v programu explicitně udána doba, kterou stráví s ostatními pracovníky. Nový pracovník má během tohoto časového bloku možnost seznámit se s činnostmi ostatních pracovníků a pochopit tak kontext činností v organizaci. V případě ostatních organizací není o činnostech spojených s nástupem nového pracovníka možné získat jakékoliv informace.

Role patrona úzce souvisí jak s oblastí pracovní, tak i se sociální adaptací, proto bylo těžké ji tematicky zařadit. V o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata je na roli patrona (uvádějícího lektora, resp. tutora) kladen velký důraz. V obou případech mají patroni v rukou vlastně celé období adaptace nového pracovníka, předávají mu všechny informace a též mu pomáhají začleňovat se do organizace. To se jeví jako velmi přínosné. Otázkou zůstává, jaká je role jiných osob v procesu adaptace nového pracovníka a uvítala bych, kdyby dokument toto vymezení obsahoval.

Sociální adaptace

Jak vypadá *seznámení* nového pracovníka *s kolegy*, je popsáno pouze v dokumentu organizace o. s. Lata. Děje se tak za běžného chodu kanceláře, kdy je nový pracovník seznámen s kolegy prostřednictvím úvodního rituálu. Během něj každý pracovník vypoví svůj příběh a cestu do organizace. Toto uvedení působí na nového pracovníka zřejmě velmi pozitivně, zažívá pocit sounáležitosti, protože každý pracovník prošel v organizaci určitým příběhem. Cítí, že kolegům záleží na tom, aby se mu i po lidské stránce vedlo v organizaci dobře. Vyvodit z toho lze, že tento rituál působí dobře na pracovníkovu další motivaci a loajalitu k organizaci. V případě organizací AGORA Central Europe a Škola Hrou, s. r. o., nelze z dokumentů o seznámení s kolegy zjistit nic. V případě o. s. Projekt Odyssea dokument „Standardy lektora“ pojednává o dalším *stmelování* pouze okrajově, lektor ve výcviku je zván na lektorská kotvení a na vzdělávací akce, kde je v blízkém kontaktu s ostatními pracovníky a může zde proběhnout jak seznámení, tak bližší stmelení. Organizace o. s. Lata klade důraz na „nasátí atmosféry“, nový pracovník je informován o akcích, kterých se může účastnit, o způsobu slavení

narozenin apod. Speciálně organizované aktivity na budování týmu nezařazuje ani jedna ze zkoumaných organizací.

Považuji za nutné zmínit fakt, že žádná organizace ve svém dokumentu nevěnovala pozornost *adaptaci na organizační kulturu*. V případě organizace o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata lze předpokládat vysokou angažovanost patrona a postupné zapracování a poznávání organizace zevnitř, žádný dokument však této oblasti adaptace nepojednává explicitně.

3.3 Rozhovory s vrcholovými pracovníky

3.3.1 Základní otázky k adaptačnímu procesu

- Má vaše organizace zpracovaný adaptační program?
- Co je podle vás smyslem adaptačního procesu?
- Jak dlouho podle vás proces adaptace trvá?
- Co od nových pracovníků očekáváte?

O. s. Projekt Odyssea

Adaptační program v této organizaci nemá typickou formu. Jeho hlavní část tvoří dokument „Standardy lektora o. s. Projekt Odyssea“, kde je přesně popsáno, čeho a jak musí nový lektor na jednotlivých stupních dosáhnout. Vrcholový pracovník vysvětluje, že dokument zavádí pojem lektor ve výcviku, v běžné komunikaci je pro tento stupeň kvalifikace lektora používán pojem „kukačka“. Pro roli patrona je využit pojem uvádějící lektor. Na adaptaci se podílí celá organizace, klíčovou postavou je nový lektor, který postupuje mezi pozicemi lektor ve výcviku - druhý lektor - první lektor. V rozhovoru se probíral proces od výběru pracovníka po jeho přestup z „kukačky“ na druhého lektora. Tento přestup je pro nového lektora klíčový, neboť na základě reflektujícího rozhovoru je rozhodováno, zda jedinec v organizaci zůstane, nebo ne. Organizace má na toto období stanoven tzv. zkušební rok, po kterém bývá rozhodnuto o setrvání, nebo odchodu lektora. Jedná se o pojetí adaptace, které je realizováno první sezónou, je tedy ve fázi pilotování a aktualizování. Uvádějící lektor sám několikrát zmínil, že pojetí adaptace (očekávání,

nástroje adaptace) je jeho vlastní a u jiných uvádějících lektorů (kterých je v současné době pět) může být zcela jiné. Pro práci uvádějících lektorů totiž neexistují sjednocující pokyny. Jako nejdůležitější poselství spojené s adaptací nových lektorů ve výcviku lektor uvedl samotný výběr uvádějího lektora. Měli by být vybráni lektoři, kteří tuto práci zvládnou a kteří ji budou „dělat pořádně“. Lektor na tuto činnost musí být naladěný, neboť se jedná o investici časovou i mentální a v současné době ne každý je ochoten a schopen tak pracovat. Pokud bude lektor provádět s novým lektorem jen nejnnutnější akce a bude tuto funkci zastávat jen proto, že tu nikdo jiný není, „... vyrobí se lektor, který je průměrný, ale to se on ani nedozví, protože jinou práci nezná.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012)

Smyslem adaptačního programu je podle uvádějího lektora vzdělání „kukačky“ ve způsobu práce, který organizace provozuje a následné ověření v praxi, zda je schopen a ochoten tímto způsobem pracovat. Do oblasti pracovní adaptace lze zařadit vzdělávání lektorů a praxi, kterou získá na svých „kukačcích“ kurzech. Touto oblastí se prolíná adaptace sociální. Díky této formě adaptace má uvádějí lektor nastavené podmínky k pozorování lektora ve výcviku při práci, a tak mu může podávat následné hodnocení a zpětné vazby. Uvádějí lektor vidí smysl adaptace ve zjištění, zda „na to má nový lektor buňky.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012)

Od nových lektorů očekává uvádějí lektor především iniciativu a důkaz toho, že práci bude dělat s radostí. Doslova uvedl, že „... tuto práci nesmí dělat někdo, kdo nemá rád děti.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012)

AGORA Central Europe

Organizace nemá zpracovaný adaptační program. Pracovníci jsou většinou najímání pro konkrétní projekt a adaptace probíhá intuitivně. Smysl adaptačního programu ředitelka příliš nevidí, respektive uvádí, že všichni pracovníci jsou tolik vytížení vlastní prací, že nemají na řízenou adaptaci čas. Délka adaptace bývá velmi individuální a je založena na tom, „... jestli si organizace sedne s pracovníkem a pracovník s organizací.“ (AGORA Central Europe, 2012)

Ředitelka uvádí, že plná adaptace nastává zhruba po roce. Lidé jsou často obsazováni na pracovní místa na základě doporučení kolegů. Od pracovníků se očekává samostatnost,

vysoká inteligence, profílance, flexibilita, chuť rozvíjet věci a nové přístupy, „sednutí si“ s ostatními pracovníky, a požadováno je, aby si své úkoly vždy nechávali kontrolovat. Dále je důležité, aby měl zájem o rozvíjení oblasti, ve které se organizace pohybuje a mít jinou než finanční motivaci.

O. s. Lata

Organizace má zpracovaný adaptační program ve formě psaného dokumentu. Vrcholová pracovníce (ředitelka) nebyla přítomna u toho, když se dokument tvořil, dělo se tak zhruba v roce 2007, kdy bylo zaváděno systematické personální řízení. Sestavena je jeho obecná verze, která se následně individualizuje podle obsazované pozice. Na základě faktu, že jsem organizaci kontaktovala ohledně šetření, proběhne zřejmě jeho aktualizace. Došlo totiž ke zjištění, že některé informace nejsou aktuální a jsou vázané na konkrétní osoby, které již v organizaci nepůsobí. Ředitelka uvádí, že je v podstatě s adaptačním programem spokojena. Pracovník se z velké části podílí na tvorbě vlastního individuálního programu. Ten vychází z náplně práce a individuálních požadavků pracovníka. U aktuálně obsazené pozice fundraisera (pracovník, který se zabývá sháněním finančních prostředků pro organizaci) existovala jasná představa toho, jaké úkoly se v jakém časovém horizontu musí splnit. Fundraiserka si sama mohla některé věci upravit (například nebyl problém jí dokumenty půjčit k prostudování domů, místo ke studiu v kanceláři). Dále fundraiserka preferovala supervizi nad konkrétními úkoly než během pravidelného setkávání. Ředitelka srovnává tuto situaci s adaptováním sociální pracovníce, u které byl adaptační plán strukturovanější. Při formulování plánu záleží nejvíce na prioritě práce, u fundraisera je to především výkon, u sociálního pracovníka jsou to vztahy (s dobrovolníky, rodiči, státními institucemi apod.).

Smyslem adaptačního programu je podle názoru ředitelky organizace větší transparentnost celého procesu adaptace. Pro ni samotnou je důležitý proto, že jí určuje jasné body, díky kterým může hodnotit úspěšnost nového pracovníka a pro pracovníka znamená přehled toho, co se po něm chce. Adaptační program zjednodušuje a zprůhledňuje nároky na pracovníka.

Důraz se v adaptačním procesu klade na samostatnost. V minulém roce mělo vedení špatnou zkušenost s novým pracovníkem, u kterého se až čtvrtý měsíc ukázalo, že neplní své úkoly. Tomuto problému se nyní snaží vyhnout, a proto proběhla aktualizace délky zaučování (předtím se počítalo s klasickými třemi měsíci zkušební doby). V současné době je intenzivnímu zaučování věnován první týden, v druhém týdnu již pracovník funguje samostatně s vysokou mírou podpory a od třetího týdne je očekávána samostatná práce pod supervizí. V prvních dvou měsících se neočekávají žádné velké výsledky, ale především samostatnost a orientace. Tohoto zrychlení adaptace je obzvláště využíváno u pozice fundraisera, na ostatních pozicích, které jsou spojené se sociální prací, se připouští delší. Tyto pozice jsou založené na „měkkých“ dovednostech, nikoliv na výkonových, např. efekt s rodiči je možné prokázat až po určité době. U těchto pozic se tedy zůstává u klasických třech měsíců. Od pracovníků se kromě samostatnosti, rychlé orientace a výkonu očekává fungování v sociální oblasti. Pro organizaci je důležitý fungující tým, verbální a neverbální spokojenost a to, že pracovníci plní své úkoly.

Škola Hrou s. r. o.

Adaptační program jako takový organizace zpracovaný nemá, existuje kompilát vnitřních předpisů s názvem „Co a jak jsme se dohodli“, který popisuje technické a organizační záležitosti. Tento dokument obdržel každý příchozí člověk. Vrcholová pracovníce (ředitelka a majitelka) uvádí, že nikdy nepocítila potřebu adaptačního programu mít. Jednalo se o malou organizaci, kde veškeré procesy probíhaly na osobní bázi a intuici. Dále uvádí, že některé organizační pokyny a informace o lidském fungování měla většina pracovníků předem, protože to býval důvod jejich rozhodnutí pro ucházení se o místo v organizaci. V tvorbě adaptačního programu pro svou organizaci nevidí zásadní význam, ovšem uvědomuje si nevyužitou rezervu ve svém vlastním přístupu, kdy měla opustit organizačních povinností a projevit větší osobní nasazení. „Lépe bych mohla sdělit nesdělitelné, co se dá sdělit jen osobním rozhovorem, zpětnou vazbou a nehodit člověka zcela do vody.“ (Škola Hrou, s. r. o., 2012)

Doba adaptace je natolik individuální, že ji nelze stanovit. Zkušební doba je podle vrcholové pracovníce krátká. Uvádí příklad z praxe, kdy věděla buď ihned, že pracovník nebude vhodný, nebo se latentní problémy projeví až za delší dobu. Navrhovala by

systém šestiměsíční zkušební doby. Intenzivní adaptování se provádělo zhruba první měsíc, kdy vrcholový pracovník trval na každotýdenních setkáních.

Od pracovníka se očekávala především samostatnost a co největší naladění na očekávání a potřeby vrcholové pracovnice. Ta přiznává, že leckdy bývalo problematické očekávat od ostatních plnění práce přesně dle jejích představ. Vzhledem k tomu, že po celých 18 let byla ředitelkou, jednatelkou a jedinou majitelkou, byly veškeré vytvořené postupy její vlastní a sama se velmi obávala změny. Uvádí, že měla nadprůměrnou snahu udržovat ochrannou známku a know-how organizace. Sama přiznává, že ve škole byly natolik silné osobnosti, že toto její očekávání bylo často nabouráno a dostala jasnou zpětnou vazbu, komu tento přístup dávající jasnou představu vyhovuje, komu ne. Od pracovníků dále očekávala vlastní aktivitu, zapojení se a schopnost poradit si (např. požádat o radu děti), a nebát se na cokoliv zeptat.

3.3.2 Otázky k pracovní adaptaci

- Jak probíhá proces adaptace před vlastním nástupem na pracovní místo?
- Jaké materiály a informace dostanou pracovníci před nástupem?
- Kdy pracovník dostane pracovní smlouvu?
- Jak probíhá první den na pracovišti?
- Probíhají vstupní školení? Pokud ano, jaká
- Jak se ověřuje přiměřenost úkolů pro nového pracovníka? Jaké typy úkolů dostávají?
- Jak probíhá hodnocení nového pracovníka?

O. s. Projekt Odyssea

Před zahájením pracovní činnosti, čímž je zahájení kurzové sezóny, je lektorovi ve výcviku předán lektorský balíček, který obsahuje všechny organizační materiály a vzdělávací metodiky. Pracovní smlouvu nedostává, neboť se nejedná o klasický pracovněprávní vztah. Lektoři pracují buď na živnostenský list, nebo před kurzy podepisují dohodu o provedení práce. Všichni podepisují lektorskou smlouvu, která upravuje základní chování a povinnosti lektora.

Po vlastním výběru nových lektorů byli stanoveni uvádějící lektoři, kterým byla náhodně přidělena „kukačka“. Dodržovalo se jediné pravidlo a to, že lektor, který přivedl do organizace nového, nesmí mít přidělenou tuto „svou kukačku“. Celý rozhovor byl veden směrem k adaptaci lektorky ve výcviku, jejíž uvádějící lektor byl sám vrcholový pracovník, dále tedy bude vrcholový pracovník jmenován jako uvádějící lektor.

Vzhledem k tomu, že se v organizaci jedná o zaučování nových lektorů pracujících na výjezdních kurzech, jako první den na pracovišti je nutné brát první kurz. Do té doby probíhá průběžné vzdělávání a individuální setkávání s uvádějícím lektorem. Při těchto aktivitách jsou vyjasňována očekávání, probírá se způsob práce a organizační záležitosti spojené s fungováním v organizaci. Setkání proběhla zhruba tři, dále se lektorka zúčastnila tzv. lektorských kotvení (výjezdní setkání všech lektorů organizace naplněné workshopy a informováním o novinkách, které probíhá dvakrát ročně). Před kurzem s lektorkou proběhla schůzka, při které byl podrobně probrán design kurzu, tzn. podrobné cíle kurzu, cíle aktivit, cílová skupina, aktivity, reflexe apod. Uvádějící lektor uvedl, že na prvním kurzu nového lektora je nejdůležitější, aby lektor ve výcviku viděl 100% verzi kurzu. Po kurzu proběhlo setkání, při kterém se analyzovaly realizované aktivity, procesy, rozebraly se pracovníkové otázky a poznámky. V organizaci se těmto analýzám říká „výtavby“. Uvádějící lektor uvedl, že dále zřejmě proběhly další kurzy, ale s jiným lektorem a počet dalších schůzek odhadl přibližně na tři. O současném stavu procesu adaptace uvádějící lektor nehovořil.

Vstupní školení v organizaci neprobíhá, nový pracovník se dozvídá informace postupně z individuálních setkání od uvádějícího lektora. Systematické školení je odborné, pořádané většinou dvakrát ročně pro všechny lektory, zahrnuje školení konstruktivní komunikace a skupinové dynamiky. Lektoři podepisují BOZP, ale kdy a jak si uvádějící lektor nebyl jistý, tuto záležitost má v organizaci na starost jiná osoba. Uvádějící lektor funguje především jako „most“ pro sociální a odbornou stránku fungování.

Při otázce na kontrolu přiměřenosti zadávaných úkolů uvádějící lektor uvedl, že je dobré jako první kurz pro nového lektora zvolit ten, který bude „lehčí“ ve smyslu cílové skupiny (nevyužívat jako první kurz například třídní kolektiv, kde je těžká šikana apod.),

ale perfektně připravený. Kurz, jak ho nový lektor zažije v začátcích, velmi ovlivňuje jeho další práci. Uvádějící lektor dále doporučuje v adaptačním období kurzy měnit a nabízet těžší a těžší výzvy. Dále navrhuje typy kurzů střídat – jezdit nejen na stmelovací typy, ale také na kurzy prevence šikany, prevence drog apod. Na každém kurzu s novým tématem je lektor znovu „kukačkou“, proto by v období adaptace měl projít co nejvíce typy kurzů. Uvádějící lektor si velmi pochvaluje systém, kdy je dána lektorům ve výcviku již při jejich prvních kurzech maximální důvěra. Vyplatilo se mu zadávat „kukačce“ těžší typy úkolů. Zároveň zdůrazňuje, že je nutné při výběru úkolů dávat pozor, aby při možné chybě nový lektor neohrozil průběh kurzu, naplnění cílů či atmosféru. Záleží podle něj na kvalitním a odborném lektorově odhadu.

Hodnocení probíhá v několika fázích. „Kukačka“ dostává ke své činnosti bezprostřední zpětné vazby na kurzech. Hodnocení se zabývá technickou stránkou lektorování, například zadáváním aktivit, reflektováním apod. Po kurzu proběhne hodnocení celkového průběhu akce. Během celého roku si hodnocení provádí uvádějící lektor sám na základě pozorování a dojmů. Každé průběžné hodnocení se skládá ze zpětné vazby a rozboru konkrétních situací s novým lektorem - proč určitou věc učinil daným způsobem, co ho k tomu vedlo apod. Uvádějící lektor tvrdí, že pokud je „kukačka“ schopna tyto otázky zodpovědět a obhájit, je vše v pořádku. Tímto způsobem je zanechána možnost novému pracovníkovi ovlivnit vlastní hodnocení, neboť uvádějící lektor uznává, že každý má jiné nastavení a neexistuje univerzální přístup k lektorské práci. Přímě říká, že „... nový lektor nemusí dělat svou práci jen jako jeho guru.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012) Závěrečné hodnocení probíhá po zkušebním roce, kdy se sejdou všichni uvádějící lektori, hovoří se o průběhu zkušebního roku a následně se hlasuje. „Kukačka“ zůstává v organizaci, pokud dostane nadpoloviční počet hlasů, neprosazuje se zde metoda konsensu. Uvádějící lektor dále řekl, že by podle jeho názoru měl garant kurzů pro děti mít právo veta, neboť právě on je zodpovědný za lektorovu práci na kurzu.

AGORA Central Europe

Před vlastním nástupem na pracovní místo dostane pracovník materiály k prostudování, jedná se především o dokumenty uveřejněné na webových stránkách (zakládací listina, výroční zprávy a další informace). Pracovní smlouvy ve většině případů

neexistují, tudíž není ani stanovena zkušební doba. Během prvního dne je člověk seznámen s kolegy a s chodem kanceláře. Od začátku zaučování je pro vrcholového pracovníka a organizaci podstatné zjišťování, jaké úkoly jsou pro pracovníka příhodné a naopak, které by plnil nerad. Důraz je tedy kladen na zadávání úkolů, které bude pracovník dělat rád. Zaučování probíhá tak, že pracovník dostane seznam úkolů, které se snaží sám splnit a ostatní kolegové mu jsou k dispozici, pokud má otázky. Vstupní školení neprobíhá. Hodnocení probíhá jednou za půl roku, snaha je o takový průběh, který by provázela co nejmenší administrativa, proto probíhá většinou verbálně.

O. s. Lata

Pokud dojde k dohodě o přijetí na pracovní místo, nový pracovník nejprve podepíše pracovní smlouvu a poté jsou mu k dispozici další dokumenty - náplň práce, pracovní výměr, je podepsáno BOZP a v závislosti na pozici se pracovník seznámí se standardy práce sociálního pracovníka, materiály pro fundraisera a dalším. Podle vrcholové pracovníce není nutné, aby pracovník měl interní materiály k dispozici s předstihem pro případ, kdyby si nástup rozmyslel. Proběhne seznámení s kolegy jak v manažerském týmu, tak v týmu služby. Následuje seznamování s běžným chodem – pracovní doba (pevně stanovená v pracovní smlouvě), vize a cíle organizace, informace o cílové skupině, fungování organizace. Je běžným jevem, že mají pracovníci vizi a cíle organizace nastudované předem do výběrového řízení. U pozice fundraiserky probíhalo zaučování především s ohledem na fungování podávání grantových žádostí a záležitosti spojené s její pracovní pozicí. Během prvního dne dochází k vyjasňování toho, zda je možno si s novým pracovníkem tykat. Tento fakt je zanesen i v adaptačním programu. Vrcholová pracovníce si není jistá, zda to ve všech případech lidem vyhovuje, dbá ale na to, aby si daný člověk skutečně tykat chtěl.

Vstupní školení nebývá systematicky organizováno, organizace totiž nepřijímá víc nových pracovníků najednou. Informování o chodu organizace, budovy a všech záležitostech probíhá individuálně.

Jednotlivé úkoly jsou zadávány osobně, avšak odlišně podle typu pozice. V adaptačním programu nejsou zapsány konkrétní úkoly, které musí být splněny v určitý

čas, což je dáno nutností reakce na aktuální situaci. V případě fundraisera bylo dbáno na to, aby největší a nejdůležitější žádosti o grant byly napsány před nastoupením nové pracovnice. Ta začínala s úkoly menšími, u kterých by dopad v případě neúspěchu nebyl tak fatální (například tvorba žádostí o grant na městské části, místo grantů pro Nadaci Terezy Maxové). Časově ohraničené zadávání typových úkolů tedy není, záleží na celkovém běhu organizace a tom, co je právě potřeba.

Každé tři měsíce probíhá hodnocení všech zaměstnanců, ze kterého ústí cíle pro další období. Hodnocení nového pracovníka probíhá prakticky denně. U fundraisera každý den probíhá diskuze, kontrola a plánování nad vykonanou prací. Ředitelka si od předchozího fundraisera vyžádala seznam žádostí, které by měla nová pracovnice zpracovat a tím se řídí. Kontroluje, jaké žádosti jsou napsané a s jakou kvalitou. Hodnocení i plánování dalších úkolů probíhá téměř zásadně verbálně. V současné době se organizace snaží za pomoci studentky vypracovat písemné hodnotící materiály (z důvodu větší objektivity). Požadavkem vrcholového pracovníka na fundraisera bylo během jednoho měsíce vypracovat jeden malý grant, na základě kterého pozná, zda spolupráce fungovat bude, nebo ne. V organizaci je žádané, aby pracovníci využili možnosti podat zpětnou vazbu ostatním a ovlivnit tak svůj způsob hodnocení. Vše je vnímáno jako vstřícný podnět pro zlepšení, jedná se o efektivní, avšak nepsané pravidlo.

Škola Hrou s. r. o.

Vrcholová pracovnice trvala na tzv. zkušebním týdnu bez nároku na honorář, během kterého se odehrávala orientace pracovníka. Na pozici, o kterou se ucházel, měl potenciální pracovník strávit minimálně dva až tři dny, v ideálním případě týden. Znakem dobrého výběru byl i postoj k požadavku práce bez nároku na peněžitou odměnu. Za další pozitivní znak ředitelka považovala, pokud adepti otázku peněz neměli vůbec potřebu před přijetím otevírat. Veškeré jednání a práce byly založeny na osobním kontaktu. Zkušební týden měl kromě ověření výběru jedince také potvrdit rozhodnutí kandidáta, zda se mu v prostředí pracuje příjemně.

Reálně tedy první den v zaměstnání nezačínal čtením dokumentů. Při nástupu na pracovní pozici byli pracovníci již seznámeni s běžným provozem díky zkušebnímu týdnu,

proto tento den probíhal v klidu a bez „záseků a křečí“. Ředitelka vidí rozdíl v adaptaci pracovníků pedagogických a nepedagogických, u kterých nechávala často předrozhodovat své podřízené (kuchaře o svých kolezích, u pedagogických pracovníků učitele o svém asistentovi). Po přijetí byla pracovní smlouva podepsána v nejkratším možném termínu.

Jako vstupní školení ředitelka vnímala zkušební týden. Jinak se tento proces skládal především z podepisování nejdůležitějších dokumentů jako pracovní řád, pracovní náplň, BOZP a studia „Co a jak jsme se dohodli“. Dále se ředitelka zajímala o pracovníkovo vzdělání a osobnostní rozvoj a kurzy, kterými prošel, o činnosti v soukromém životě.

Přiměřenost úkolů byla testována postupem času. Ředitelka popisuje konkrétní příklad zaučování své asistentky, kdy jí první týden nová asistentka dělala pouze „stín“, další týden vykonávala úkoly sama s určitou mírou dohledu a třetí týden již některé prováděla zcela sama (například objednávání obědů, které již dvakrát viděla plánovat). Velmi rychle se stávalo, že byl nově přijatý člověk „hozen do vody a z hodiny na hodinu ponechán ve třídě samotný“. Ředitelka ale naprosto podporovala dotazování se na podrobnosti jak jí samotné, jiných učitelů, tak i dětí. Veškeré zaučování probíhalo na verbální úrovni a ředitelka říká, že nový pracovník velmi rychle poznal, že udělal něco špatně. Informován byl ale přátelskou a chápavou formou od všech ostatních pracovníků.

Hodnocení v organizaci neprobíhalo nijak systematicky, zpětné vazby byly podávány nepravidelně. Ředitelka v tomto způsobu práce vidí své vlastní mezery a lituje, že se této oblasti příliš nevěnovala. Jistou formu hodnocení občas vyžadovali přímí nadřízení na své podřízené (například učitel, který měl problém s asistentem).

3.3.3 Otázky k sociální adaptaci a adaptaci na organizační kulturu

- Kdo se nového pracovníka ujme? Fungují ve vaší organizaci nějaké rituály spojené s příchodem nového pracovníka?
- Vědí ostatní zaměstnanci o příchodu nového pracovníka?
- Jak se pracovník seznámí s ostatními kolegy? Jak se pracovník seznámí s jejich prací?

- Pořádají se ve vaší organizace nějaké seznamovací aktivity?
- Jak probíhá pomoc od kolegů a od nadřízených?
- Jak se využívá nezaujatosti pracovníka a jeho nového pohledu?

O. s. Projekt Odyssea

Po oznámení o výběru se nového lektora ujme jeho uvádějí lektor a setkání probíhá tak, jak bylo popsáno výše. Zmiňovaná lektorka ve výcviku se s ostatními kolegy seznámila během jednoho večerního setkání lektorů. Na setkání nedorazili všichni lektoři, jednalo se o dobrovolnou akci. Další seznamování proběhlo na lektorském kotvení. Seznamování nebylo nijak organizované, dokonce se stalo, že některé lektory „kukačka“ potkala až na několikátém setkání. O probíhajícím výběrovém řízení věděli všichni současní lektoři, byli totiž požádáni o spolupráci při předvýběru vhodných kandidátů ze svého okolí. Uvádějí lektor podotkl, že považuje za velmi důležité zapojení nových lektorů do obecného fungování organizace a že je dobré je zvát na všechny interní akce co nejdříve.

Uvádějí lektor uvedl, že v podobě, v jaké je nyní adaptační plán, se lektor ve výcviku nemá možnost seznámit s prací jiných lektorů. Snahou je, aby většinu kurzů absolvoval se svým uvádějí lektorem, díky tomu má však po jednu sezonu možnost vidět jen jeho práci. V současné době se ovšem nejedná o vždy dodržované pravidlo, neboť organizace nemá dostatečný počet kurzů. Lektoři ve výcviku se mohou s fungováním (lidským i profesním) ostatních pracovníků organizace seznámit pouze na vzdělávacích akcích, na kterých se využívá modelových situací.

Organizace pořádá již výše zmíněné kotvení lektorů a pravidelné vzdělávací akce, které bývají výjezdové, a proto plní i funkci stmelovací. Vítačí rituál pro lektory ve výcviku spočíval v ukázce atmosféricky silné aktivity, která se provádí s dětmi na kurzech. Uvádějí lektor ji však nevnímal jako rituál v pravém slova smyslu. Rozhodně by přivítal zavedený tradiční rituál. Plní podle něj symbolickou funkci, stmeluje a tvoří „firemní chemii“. Byl by rád, kdyby přijetí do organizace nebylo jen o výběrovém řízení, které je zkouškou (jakými projde každý ve svém životě mnohokrát). Přeje si, aby proběhlo

„zasvěcení“, které ukáže respekt organizace k nově přicházejícím pracovníkům. Všechny „zvláštní organizace“ mají rituály a lektor by byl rád, aby i příslušná organizace byla něčím zvláštní. Doporučoval by rituální přechod mezi všemi kvalifikačními stupni lektorů. Kromě kotvení a vzdělávacích akcí organizace pořádá neformální přátelská setkání, často v uzavřenější společnosti, v loňském roce proběhl například sjezd řeky.

Roli patrona neboli uvádějícího lektora vidí organizace především v podpoře a ochotě být kdykoliv k dispozici. Spolupráce probíhá v nastavení očekávání a plánu. Uvádějící lektor zdůraznil, že je důležité dávat lektorovi ve výcviku najevo, že žádný dotaz není hloupý a veškerá reflexe nad poznámkami je vítaná, stejně tak jako vlastní iniciativa. Hovoří o svých prožitcích, kdy některé lektorovy otázky byly zajímavé i pro něj, sám si tak musel analyzovat své konání. Dále zdůrazňuje nutnost perfektní přípravy před každou schůzkou nebo kurzem, aby lektor ve výcviku viděl co nejlépe odvedenou práci. Uvádějící lektor uvádí, že sám pracuje po letité zkušenosti především intuitivně, takže každá podrobná příprava kurzu i schůzky jsou pro něj výzvou. Svůj úkol vidí v respektování nového lektora, chválení skutečných pokroků a práci s potenciálními chybami. Důležité je podle něj předcházet tomu, aby nový lektor poznal jen jeden styl práce a nedošlo tak k pouhému kopírování.

Nového přístupu a pohledu lektora ve výcviku organizace nevyužívá, což si uvádějící lektor uvědomil jako chybu a zajímavý podnět. Uznal, že organizace do nových lidí pouze vkládá know-how, ale vlastně vůbec neví, s čím odkud přichází. Uvádí, že „... nikdo nepochází z vakua, a proto bych rád tento přístup změnil.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012)

AGORA Central Europe

Nového pracovníka se ujímá ředitelka organizace a představí ho kolegům. O žádném pravidelném rituálu se nezmínila, pouze uvedla, že v začátcích se všichni společně snaží chodit na obědy, během kterých se s novým pracovníkem více seznámí. Organizace dále pořádá dva společné výlety za rok pro všechny pracovníky. Seznámení se s prací ostatních pracovníků probíhá v běžném denním provozu. Záleží na zastávané pracovní pozici, pomocní asistenti často pracují pro všechny ostatní pracovníky a plní jimi zadané úkoly. Pomoc od kolegů je nabízena vytvořením prostoru, kdy se každý může na cokoli zeptat.

V efektivnějším využívání novosti vidí ředitelka velké rezervy. Jedná se o jedno z přání, které by ředitelka do budoucna ráda zrealizovala, společně s lepším způsobem zadávání úkolů, rozsáhlejším časem na seznamování, sdílením zkušeností a praktickým zkoušením činností. Mezi výhody procesu adaptace v organizaci uvádí důvěru, volnost a intuitivní přístup.

O. s. Lata

Role patrona je úzce spojená s přímým nadřízeným, což je v případě organizační sekce ředitelka, v případě služby manažerka služby. Za rok působení ředitelky ve funkci se však nestalo, že by nebyla osobně přítomna na výběrovém řízení. Role patrona se prolíná mezi ředitelkou a odstupujícím pracovníkem. Proces adaptace se výrazně zkrátil mj. z toho důvodu, aby odcházející pracovník mohl práci předat co nejrychleji, ale zároveň byl na pracovišti s novým pracovníkem určitou dobu přítomen paralelně. Pokud není možné zapojit odcházejícího pracovníka, účastní se adaptace celá organizace. V případě zaučování fundraisera odstupující pracovník zajišťoval zaškolení z 90 %, organizační záležitosti měla na starost ředitelka. Technické vybavení obdržela fundraiserka od office manažerky (počítač, pomůcky k výkonu práce, klíče). Pomůcky k práci, například kancelářské věci, si může nový pracovník v určitých mezích nakoupit vlastní. Ředitelka uvádí, že nákup závisí na financích a potřebách člověka, důraz je kladen na to, aby pracovní místo bylo pro nového pracovníka příjemné a líbilo se mu. Seznamování se vždy ujímá ředitelka organizace. Typem organizace je dáno, že nejsou všichni pracovníci přítomni každý den, seznamování tedy probíhá většinou v několika fázích.

O odchodu původního pracovníka a přijímání nového bývá informována celá organizace. Tým se na poradě a na supervizi dozví o plánované změně, ředitelka vše kvůli opoře v rozhodování konzultuje i s představenstvem. V případě fundraisera se o plánované změně vědělo zhruba se 3-4 měsíčním předstihem, a proto bylo připraveno tříkolové výběrové řízení. Snahou je, aby všichni byli o procesu výběru a přijímání informováni v co nejkratším čase a největší míře.

Práci kolegů poznávají noví pracovníci různým způsobem, nejčastějším je rotace práce, tzv. kolečko, přičemž jeho forma závisí na pracovní pozici. Ve většině případů

funguje rotace práce velmi dobře. Pracovník při ní stráví určitý čas s jiným pracovníkem a lépe pozná jeho práci, nicméně v případě fundraiserky rotace neproběhla. Ředitelka k tomu uvádí, že „kolečko“ není podmínkou, ale počítá s tím, že si v takovém případě nový pracovník informace zjistí sám. Podle ředitelky je ideální, pokud pracovník „kolečkem“ projde. Kromě současné situace se nesečkala s tím, že by „kolečko“ někdo odmítl. „Kolečko“ většinou nedělají pracovníci služby v manažerském týmu, ale nekladou se jim překážky, pokud by vysloveně chtěli (mohou s ní například navštívit magistrát či ministerstvo). Seznámení fundraisera a finančního manažera bylo specifické a velmi rychlé, neboť finanční manažer je externista a spolupráci bylo nutné navázat rychle a kvalitně.

Organizace pořádá nejrůznější tmelící akce. Většinou nejsou zaměřeny na stmelení s novým pracovníkem, ale organizace jako celku, veškeré společné akce jsou totiž pořádány pro pracovníky i dobrovolníky. Pracovníci jsou přijímáni během celého roku a akce probíhají v pravidelných obdobích. Teambuilding je pořádán jako výjezdové setkání na podzim. Mezi další akce patří každoroční výjezdy do hor, na konci léta turistický výlet do Alp a vánoční aktivity. V poslední době není možné, aby se všichni pracovníci účastnili všech akcí, a to jak kvůli fungování organizace, tak osobním závazkům. K dalším společným aktivitám se řadí pravidelné individuální i týmové supervize, na kterých bývá přijetí nových členů řešeným tématem. Ředitelka přiznává, že v posledních letech, kdy se organizace více transformovala ze studentského sdružení, a pracovníci zestárli, se poněkud utlumily mimopracovní aktivity. Fungování organizace spočívá v plnění pracovních úkolů a není tolik příležitostí k tmelení mimo kancelář. Začleňování pracovníka hodnotí ředitelka právě z tohoto důvodu jako pomalejší.

Organizace využívá pracovníkova nového pohledu na fungování organizace, jeho zkušenosti z minulého zaměstnání a získávání zdrojů. V případě fundraisera se jedná o získávání zdrojů v oblasti financí. Oceňuje se kreativita, která se projevuje i v projektech nezrealizovaných, iniciativa je zde velmi vítaná.

Škola Hrou s. r. o.

Jako první se nového pracovníka ujala ředitelka. Téměř vždy nový pracovník nastupoval a mohl být přítomen na pracovišti paralelně s odcházejícím člověkem. Pokud k tomu ve výjimečných případech nemohlo dojít, byla jeho zaučování přítomna ředitelka.

Ředitelka kromě vánočních večírků nepořádala žádné stmelující akce. Usuzuje, že lidé v organizaci byli natolik v každodenním kontaktu, že nebyly potřeba žádné speciální události. Co se týče rituálního uvítání, ve škole bylo zvykem se každé pondělí před vyučováním scházet na „dýchánek“, během kterého mohli děti i učitelé říci, co mají na srdci. Zde býval nový člověk představen, často ho však všichni po zkušebním týdnu znali a bylo tedy jen oznámeno, že ve škole zůstává. Ostatní pracovníci byli o novém kolegovi informováni prostřednictvím dokumentu „Ahoj na týden“, který ředitelka každé pondělí zasílala, a ve kterém byly popsány provozní a organizační záležitosti. Snahou bylo, aby všichni byli informováni o všech důležitých událostech. Seznamování lidí nebylo nijak strukturované, většinou probíhalo intuitivně. Na první poradu přinesl například nový pracovník občerstvení, popř. se zašlo na společné posezení. Ředitelka doslova říká, že „... vše plynulo přirozeně, jak člověk potřeboval a s každým to bylo jiné.“ (Škola Hrou, s. r. o., 2012) Specifická postava patrona zde nebyla, nový pracovník se učil především od svého předchůdce. Dále docházelo k častým konzultacím s učiteli, kteří učili danou třídu v loňském roce a s dalšími kolegy.

Lidé se s prací ostatních kolegů dostali do blízkého kontaktu během zkušebního týdne. Požadavkem ředitelky bylo vystřídat činnosti ve všech třídách (týká se obsazování pedagogických míst, v případě nepedagogických pracovníků trávil člověk čas jen se svým přímým nadřízeným). Žádost o pomoc nebyla odmítána, sama ředitelka popisuje jako nejdůležitější věc spojenou s adaptací člověka „... vytvoření bezpečného prostoru pro dotazy tak, aby se nový pracovník necítil, že obtěžuje a že selhal.“ (Škola Hrou, s. r. o., 2012) Po počátečním zaškolení chodili noví pracovníci na radu spíše za kolegy než ředitelkou. Ta trvala na tom, aby se alespoň jednou týdně zastavili u ní a probrali své fungování ve škole. Využití novosti údajně probíhalo automaticky: „... osobnosti byli tak výrazné, že toho nešlo nevyužít.“ (Škola Hrou, s. r. o., 2012)

3.3.4 Komparace a zhodnocení rozhovorů s vrcholovými pracovníky

Podle jednotlivých výpovědí vrcholových pracovníků jsem vytvořila tematické okruhy kategorií. Prvním okruhem jsou základní organizační otázky týkající se procesu adaptace v organizaci, poté se věnuji pracovní adaptaci a sociální adaptaci. Kategorie nejsou totožné s pokládanými otázkami, protože se v rozhovorech někdy odpovědi často prolínaly mezi sebou. Společně vrcholoví pracovníci uváděli snahu o přijetí organizačního know-how a stylu práce, společný požadavek samostatnosti pracovníka, avšak vykazovali naprosto odlišný přístup k adaptačnímu procesu jako celku. Sociální adaptace většinou probíhala neřízeně a v této oblasti vidím velké rezervy.

Kategorie v *organizační části* jsou:

- forma adaptačního programu, otázka individualizace, pojmy;
- délka procesu adaptace;
- cíl a smysl adaptace;
- očekávání od nového pracovníka;
- spokojenost s adaptačním programem v současném stavu.

Forma adaptačního programu je ve všech organizacích naprosto odlišná. Organizace o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata vlastní zpracovaný dokument, který se zabývá prací s novým pracovníkem v organizaci. V organizaci AGORA Central Europe není k dispozici žádný dokument, pracovník je s činností organizace seznámen prostřednictvím vlastní aktivity. Organizace Škola Hrou, s. r. o., má k dispozici souhrn organizačních pokynů, které každý nový pracovník obdrží, aby měl usnadněné pochopení základních pravidel organizace. V případě o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata se vrcholoví pracovníci zmiňovali o velké možnosti individualizace adaptačního plánu. Však pouze u organizace o. s. Lata lze tuto poznámku vnímat pozitivně, neboť v tomto případě tvorba individuálního adaptačního plánu umožňuje zapojit také pracovníka. V případě organizace o. s. Projekt Odyssea byla individualizace vnímána spíše jako problematická, protože pro práci uvádějího lektora neexistují sjednocující pokyny a práce probíhá na intuitivní bázi. Vrcholový pracovník zdůraznil, že veškerá jeho práce s novým pracovníkem je založena na vlastních dojmech a intuici a o to víc je nutný kvalitní výběr uvádějího lektora. Zdůrazňuje však, že

program je v pilotní fázi prvního roku a zřejmě dojde k jeho upravení. O nutné aktualizaci mluvil i vrcholový pracovník organizace o. s. Lata. S tím se váže i otázka spokojenosti s nastavením adaptačního procesu, u kterého by vrcholoví pracovníci organizace o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata rádi zrealizovali změny, v organizaci AGORA Central Europe si vrcholový pracovník přeje mít více času a prostředků pro řízení adaptačního procesu. V organizaci Škola Hrou, s. r. o., nikdy nevznikla potřeba podrobnější adaptační program mít. Vrcholoví pracovníci též hovořili o vymezení pojmů, v o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata existuje specifické vymezení pojmů subjektů a objektů adaptace. V organizaci o. s. Projekt Odyssea je patron nazván uváděcím lektorem a nový pracovník lektorem ve výcviku, neboli „kukačkou“. V případě organizace o. s. Lata je patron nazýván tutorem.

Specifickou *délku adaptace* uvádějí organizace o. s. Projekt Odyssea, o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o. Organizace o. s. Projekt Odyssea má striktně nastavený zkušební rok, během kterého se ukáže, zda lektor ve výcviku bude moci přestoupit na další kvalifikační stupeň a v organizaci zůstat. O. s. Lata se řídí zkušební dobou tří měsíců, adaptace je však strukturována podle jednotlivých pozic. V případě pracovníků manažerského týmu se nově klade důraz na intenzivní zaučování během prvních tří týdnů, v případě pracovníků ve službě se jedná o plné tři měsíce. Vrcholový pracovník v organizaci AGORA Central Europe uvádí délku adaptace jako velmi individuální, odhaduje ji na dobu jednoho roku. Organizace Škola Hrou, s. r. o., se též řídí tříměsíční zkušební dobou.

Cíl a smysl adaptačního procesu vidí organizace také velmi odlišně. V případě organizace o. s. Projekt Odyssea se jedná o vytvoření prostoru, ve kterém může lektor ve výcviku i uvádějící lektor zjišťovat, zda vzájemná spolupráce může fungovat. Díky nastavené formě adaptace má vrcholový pracovník vhodné podmínky, jak nového pracovníka pozorovat. Vrcholový pracovník organizace AGORA Central Europe smysl řízeného adaptačního procesu zpochybňuje a uvádí, že v organizaci na tyto činnosti nemají čas. Vrcholový pracovník o. s. Lata vidí smysl adaptačního programu ve větší transparentnosti celého zaučování pracovníka a vrcholovému pracovníkovi samotnému pomáhají konkrétní body, kterými se v tomto procesu může řídit. V organizaci Škola Hrou, s. r. o., nebyla pocíťována potřeba mít stanovený adaptační program nebo propracovaný adaptační proces, neboť celé období probíhalo na základě osobního kontaktu a intuice.

V oblasti *očekávání* se organizace naprosto shodují na hlavní oblasti – samostatnosti pracovníka. Ve všech případech ji vrcholoví pracovníci zmínili, avšak odlišně ji interpretovali. Organizace o. s. Projekt Odyssea vymezuje pracovníkovu samostatnost a iniciativu v deskripci svého prožívání a chování na „kukaččích“ kurzech, tzn. vzniku materiálu sloužícímu k pozdější reflexi. V případě organizace AGORA Central Europe je samostatnost důležitá především z důvodu nedostatku času a prostředků se systematicky pracovníkovi věnovat a v organizaci o. s. Lata pro rychlé rozpoznání během zkušební doby, jestli pracovník bude schopen vykonávat svou práci. Vrcholová pracovníce v organizaci Škola Hrou, s. r. o., nekonkretizuje svůj požadavek samostatnosti, ale uvedla ho na prvním místě.

V oblasti *pracovní adaptace* byly vytvořeny tyto kategorie:

- průběh prvního dne;
- role patrona v pracovní adaptaci;
- vstupní školení, poskytnuté materiály;
- průběžné vzdělávání;
- přidělované pracovní úkoly;
- seznámení s prací kolegů;
- způsob a frekvence hodnocení.

První den v organizaci byl v případě o. s. Projekt Odyssea a AGORA Central Europe obtížné stanovit, neboť organizace pracují s externími lektory. Jako první den v práci v organizaci o. s. Projekt Odyssea jsem nakonec stanovila nástup na první kurz. Důležité činnosti se však odehrávají již před prvním kurzem, a to buď na speciálních setkáních, nebo v průběhu vzdělávání. Před prvním kurzem se lektor ve výcviku schází s kolegy, aby připravil podobu kurzu. V případě organizace AGORA Central Europe neprobíhá první den nijak zvláště, pracovník je seznámen s ostatními, jsou mu zadány první úkoly a začíná pracovat (je ovšem rozdílné, zda se jedná o pozici zaměstnance, či lektora). Organizace o. s. Lata specifikuje první den domluvou o tykání a nastavením organizačních záležitostí (předání pomůcek). Organizace Škola Hrou, s. r. o., nemá stanovený první den v organizaci, neboť ředitelka trvá u svých pracovníků na zkušebním týdnu bez nároku na

honorář, až po kterém dojde k domluvě, zda bude spolupráce pokračovat. První zákonný den v zaměstnání tedy není ničím specifický, pracovník je již se všemi seznámen a zná základní pokyny.

Roli patrona je třeba rozdělit specificky pro oblast pracovní adaptace i sociální adaptace. U organizace o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata slouží patron jako hlavní styčná osoba pro pracovníka. V organizaci o. s. Lata se role patrona střídá mezi jednotlivci, patron má na starosti pracovní a sociální adaptaci pracovníka a ředitelka obstarává část organizační. Výběr patrona v organizaci o. s. Projekt Odyssea probíhá podle nejdůležitějšího klíče a to, aby s pracovníkem neměl žádné vazby. V případě organizace AGORA Central Europe role patrona specifikována není, vrcholový pracovník se zmiňoval pouze o tom, že většinu zaučení má na starosti přímý nadřízený. V organizaci o. s. Lata jsem se nedozvěděla žádná specifika při přidělování tutora. V případě organizací o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., je většinou patronem odcházející člověk z dané pozice, resp. panuje zde tato snaha.

Vstupní školení jako takové neprobíhá v žádné organizaci. Zdůvodněno to bylo faktem, že je přijímán v jednu chvíli vždy jen jeden pracovník, takže všechny organizační podněty má v rukou vrcholový pracovník a patron. Všechny organizace se též během začátku pracovního poměru starají o organizační zabezpečení a předávají pracovníkům nejdůležitější dokumenty. V o. s. Projekt Odyssea a AGORA Central Europe se nepodepisují pracovní smlouvy, v prvním případě je tento fakt dán typem pracovně právního vztahu a v druhém případě údajným nedostatkem času a prostředků. V organizacích o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., dochází k podpisu smlouvy v nejkratším možném termínu. V případě organizace o. s. Projekt Odyssea dostává každý nový lektor k dispozici tzv. lektorský balíček, který obsahuje všechny důležité dokumenty, v případě organizace AGORA Central Europe jsou všechny potřebné materiály dostupné na internetu. V organizaci o. s. Lata jsou podepsány nejdůležitější dokumenty a ve Škole Hrou, s. r. o., bylo zdůrazněno, že fungování v organizaci rozhodně nezačíná čtením dokumentů. Pracovníci dostanou pouze základní informační materiál.

Vzdělávání jako součást procesu adaptace zmínila pouze organizace o. s. Projekt Odyssea. Vzhledem k časové vzdálenosti prvního kurzu a nástupu do organizace, je lektor přizván na společné vzdělávání před vlastním započnutím práce. Organizace AGORA Central Europe ohledně vzdělávání neposkytla žádné informace a v organizaci o. s. Lata probíhá vzdělávání většinou až po zkušební době, tzn. po adaptačním procesu, v organizaci Škola Hrou, s. r. o., se o vzdělávání nehovořilo.

Jak bylo výše zmíněno, organizace kladou důraz na samostatnost, která se týká i *typu zadávaných úkolů*. Všichni vrcholoví pracovníci uvádějí, že jejich snahou je zadávat lehké úkoly, pouze vrcholový pracovník u organizace o. s. Projekt Odyssea podotkl, že jemu samotnému se vyplatilo zadávat těžké úkoly, které budou ovšem vykonávány pod supervizí. Všichni vrcholoví pracovníci se snaží vytvořit maximální prostor pro pracovníkovy dotazy.

Seznámení s prací kolegů probíhá nejřízeněji v případě organizace o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., které doporučují rotování nového pracovníka. Vrcholový pracovník organizace o. s. Lata na rotování netrvá striktně, očekává však naprostou pracovníkovu informovanost. Organizace Škola Hrou, s. r. o., během zkušebního týdne vyžaduje, aby pracovníci rotovali po jednotlivých třídách a sledovali práci ostatních pracovníků. Vrcholový pracovník organizace o. s. Projekt Odyssea uvedl, že by uvítal, kdyby lektori ve výcviku měli možnost poznat více práci ostatních lektorů, což se v současně nastaveném adaptačním programu příliš neděje. Organizace AGORA Central Europe seznamování s prací ostatních neřídí, ale uvádí, že práce jednotlivců se většinou prolíná.

Hodnocení probíhá odlišně a ve většině případů nesystematicky. Naprosto převažuje verbální forma. Všechny organizace se snaží pracovat na průběžném hodnocení, v organizaci o. s. Projekt Odyssea je nutnost podávat efektivní zpětné vazby bezprostředně po výkonu. Také organizace o. s. Lata dbá na hodnocení bezprostředně v průběhu nebo po výkonu úkolu a rozsáhlejší hodnocení probíhá každé tři měsíce. Organizace AGORA Central Europe hodnocení provádí jednou za půl roku. Vrcholový pracovník organizace Škola Hrou, s. r. o., zmiňuje, že vnímá jako vlastní chybu nedostatečné podávání zpětné vazby pracovníkům.

V oblasti *sociální adaptace*:

- způsob seznámení s kolegy, stmelení s kolektivem – rituál, role a kontakt s patronem;
- přijetí know-how a kultury a obohacení – novost.

Seznamování proběhlo ve všech případech první den a vrcholoví pracovníci uvádějí, že se ho většinou ujali sami. Ve všech případech došlo k seznámení postupnému (tento fakt zdůrazňuje především organizace o. s. Lata) neboť pracovníci nejsou přítomni všichni každý den v týdnu. Všechny organizace určitým způsobem dbají na další tmelení s kolektivem, nejvíce příležitostí vytváří organizace o. s. Projekt Odyssea a o. s. Lata. V případě o. s. Projekt Odyssea ke stmelení slouží především lektorská kotvení, což jsou setkání pořádaná dvakrát ročně pro všechny lektory. V organizaci o. s. Lata jsou pořádány rozličné aktivity během celého roku, vrcholová pracovnice ale uvedla, že z organizačních i osobních důvodů není možné, aby se jich účastnili všichni pracovníci najednou. V případě organizací AGORA Central Europe a Škola Hrou, s. r. o., není řízené stmelení týmprioritou, pořádají se společné návštěvy restaurací, výlety, nebo besídky, ale většinou se nejedná o plánovou činnost. Rituály pro seznámení se s organizací plánuje organizace o. s. Projekt Odyssea, avšak vrcholový pracovník by uvítal podobu více založenou na symbolické atmosféře. Organizace AGORA Central Europe se snaží chodit prvních několik dní na společné obědy, v organizaci o. s. Lata probíhá společné vyprávění příběhů pracovníků v organizaci. Organizace Škola Hrou, s. r. o., vítací rituál nerealizuje. Všichni vrcholoví pracovníci informují své pracovníci o přijímání nových kolegů, často (organizace o. s. Projekt Odyssea, AGORA Central Europe a o. s. Lata explicitně) se však pracovníci předem znají, neboť se využívá kontaktů stávajících pracovníků.

Přijetí know how a organizační kultury nebylo v žádné organizaci uvedeno explicitně, avšak všechny organizace ho předpokládají. Dále bylo řečeno, že v organizacích o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., bývají o některých faktech týkající se cílů a smyslu práce pracovníci informováni předem. Také organizace Škola Hrou, s. r. o., předpokládá základní adaptaci na kulturu již před přijímacím pohovorem. Role patrona bývá v sociální adaptaci velmi důležitá a v případě organizace o. s. Projekt Odyssea a o. s.

Lata je patron hlavním garantem zapojení do organizace, je pracovníkovi naprosto k dispozici.

3.4 Rozhovory s pracovníky

Další rozhovory byly provedeny s pracovníky organizací, kteří prošli procesem adaptace. Otázky k rozhovoru byly ve většině případů ponechány stejné, v některých případech jsou pouze jinak formulované. Jen minimální počet otázek nebyl využit, s ohledem na pozici pracovníka by jejich pokládání totiž nedávalo smysl.

3.4.1 Základní otázky k adaptačnímu procesu

- Má vaše organizace zpracovaný adaptační program?
- Jak dlouho vaše adaptace trvala?
- Věděl/a jste, co se od vás očekává?

O. s. Projekt Odyssea

Organizace má zpracovaný adaptační program ve formě jednoho hlavního dokumentu a několika dalších. Lektorka ve výcviku s nimi byla seznámena po obdržení lektorského balíčku. Proces adaptace je rozložen do jednoho roku, během kterého probíhají nejrůznější povinné i dobrovolné aktivity.

AGORA Central Europe

Organizace podle pracovnice zpracovaný adaptační program neměla. Respondentka uvádí, že adaptace na pozici lektorky byla jednodušší, neboť rok předtím pracovala v organizaci jako technik, který zajišťoval průběh krajských kol debatní soutěže. Tento rok jí pomohl zjistit, jak v organizaci fungují procesy, kdo zastává jakou pozici a seznámit se s projektem. Poté byla oslovena jednou ze školitelek, zda by měla zájem změnit svou pozici technika na pozici školitelky v projektu. Ukončení procesu adaptace vnímá zhruba po jednom roce svého fungování v roli školitelky a specifikuje ho tím, že po této době znala dostatečné množství informací o organizaci, znala všechny školitele a byla si jistá ve způsobu vedení školení.

Při otázce, zda znala očekávání, která na ně organizace kladla, školitelka zaváhala a zamyslela se. Uvedla, že je pro ni otázka obtížná. Očekávání jí sdělena byla, nikoliv však přímo. Potřebné informace se dozvěděla díky malé velikosti organizace postupem času od ostatních školitelů. Mezi očekávání organizace řadí být včas na školení, dívat se na zkušené školitele a doplňovat je, na krajských soutěžních kolech co nejlépe hodnotit soutěžící.

O. s. Lata

Fundraiserka si není jistá, zda má organizace zpracovaný adaptační program. Byla informována o materiálu předání práce od fundraisera. Individuální adaptační plán vytvořený nemá. V žádném předchozím zaměstnání podobný plán neměla a nevidí v něm zásadní význam. V organizaci je zaměstnaná od března a stav adaptace popsala jako pokročilý, pracuje se jí příjemně. Vnímá, že odcházející fundraiser, který pozici vytvářel, je pro organizaci stále nezapomenutelný, nevnímá to však nijak negativně. Očekávání jí byla jasně vysvětlena již při výběrovém řízení. Během intenzivního týdenního zaučování s bývalým fundraiserem zjistila všechny požadavky, které na ni budou kladeny, postupem času se stále precizovaly. Uvádí, že stále občas narazí na novou činnost, která patří do její kompetence.

Škola Hrou s. r. o.

Asistentka nebyla seznámena s žádnou formou plánu adaptace. Celý proces přijímání pracovníků a jejich adaptace byl řízen intuitivně a byl založený na pocitech ředitelky, popř. přímých nadřízených nových pracovníků. Vzhledem ke složité situaci ve třídě, kde asistentka působila, není možné určit dobu trvání adaptace. Asistentka byla určitou dobu nucena zastávat pozici zástupce učitelky a nemohlo tedy dojít k systematické adaptaci na konkrétní pracovní pozici. Tato problematická situace se negativně promítla i do adaptace na skupinu kolegů.

3.4.2 Otázky k pracovní adaptaci

- Jak probíhá proces adaptace před vlastním nástupem na pracovní místo?
- Jaké materiály a informace jste dostal/a před nástupem na pracovní místo?
- Kdy jste obdržel/a pracovní smlouvu?
- Jak probíhal váš první den na pracovišti?
- Proběhlo vstupní školení? Pokud ano, jaké?
- Jaké typy prvních úkolů jste dostával/a?
- Jak probíhalo vaše hodnocení?

O. s. Projekt Odyssea

Nástupem na pracovní pozici byl určen první kurz, kterému předchází přípravné a vzdělávací procesy. Po výběrovém řízení byla zorganizována první schůzka s širším okruhem lidí z organizace, při které proběhlo krátké seznámení. Na další schůzce se lektoři ve výcviku seznámili se svými uvádějícími lektory. Ti jim jsou po celý zkušební rok průvodci fungováním organizace a přípravou kvalitní lektorské práce. Lektorka ve výcviku si se svým uvádějícím lektorem domluvila individuální schůzku, kde byla probírána oboustranná očekávání a další postup společné práce. Ještě během období před kurzy proběhlo tzv. lektorské kotvení, kde byla lektorka seznámena s dalšími pracovníky organizace. Další aktivitou bylo průběžné vzdělávání, které bylo organizováno jako výjezdní. Lektorka před sezónou kurzů odjela pracovně na tři měsíce mimo republiku, tudíž se nemohla účastnit velmi důležitého předkurzovního setkání.

Z materiálů obdržela lektorka před prvním kurzem tzv. lektorský balíček (souhrn všech nejdůležitějších dokumentů organizace). Dále jí byly doporučeny dokumenty vzdělávacího charakteru, které je možno nalézt na webu organizace. Pracovní smlouvu lektorka nedostala, neboť coby „kukačka“ nebyla za účast na kurzech honorována ani právně odpovědná.

Prvnímu dni na kurzu předcházela podrobná příprava společně s uvádějícím a druhým lektorem. Na setkání byly rozebírány cíle kurzu, cílová skupina, cíle aktivit, design aktivit, očekávání od fungování nové lektorky apod. Prvního kurzu, kde byla

lektorka v roli „kukačky“, se účastnila pouze jako pozorovatel. Zapisovala si otázky, které následně s oběma lektory rozebírala. Její iniciativa byla hodnocena nadprůměrně a uvádí, že „... leckdy šli kvůli mně spát až ve dvě ráno.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012) Na druhém kurzu, kam jela lektorka jako „kukačka“, dostala za úkol od svých kolegů (stejná sestava jako na kurzu prvním) sledovat průběh jednotlivých aktivit a zaměřit se na jejich cíle. Zároveň dostala krátký prostor v programu, aby uvedla a zreflektovala aktivitu. Třetí kurz, který absolvovala, se skládal ze dvou dopoledních bloků a jeho forma nebyla typická. Zde již s kolegou pracovala jako druhá lektorka.

Vstupní školení proběhlo ve formě setkání uvádějících lektorů s „kukačkami“. Byly jim sděleny pouze první informace spojené s fungováním organizace a průběhem adaptačního roku. Lektorka udává, že většinu informací se dozvíдалa průběžně od jednotlivých lektorů. Jediným povinným školením byl kurz konstruktivní komunikace, který se odehrával po čtyři úterní večery.

Přiměřenost úkolů lektorka hodnotí dobře, avšak přiznává, že by sama uvítala větší možnost zapojení, resp. více příležitostí k tréninku lektorských dovedností. Během kurzů se dostala k vedení „ranního kolečka“ (úvod do nového dne, řešení aktuálních potřeb), uvedení aktivity a jejímu zreflektování. Na základě pozorování na druhém kurzu zpracovávala dokument pojednávající o zveřejňování cílů na kurzech. Ve třetím kurzu, který probíhal atypickou formou, byla již oporou prvního lektora.

Hodnocení probíhalo průběžně na kurzech po aktivitách, nebo programových blocích pomocí podání efektivní zpětné vazby. Další hodnocení se odehrávalo na setkání po návratu z kurzu. Celkové hodnocení adaptačního roku mělo proběhnout letos na jaře, bohužel se však neodehrálo – slíbená schůzka nebyla svolána. Lektorka po zkušebním roce pouze obdržela email, ve kterém jí bylo sděleno, že by s ní organizace ráda pokračovala ve spolupráci.

AGORA Central Europe

Nástupem na pracovní místo jsem určila den prvního odškoleného semináře. Před touto událostí proběhlo setkání školitelů s koordinátory, na kterém se představovala nová

koncepte prezentace na seminář. Setkání bylo určeno všem školitelům. Před prvním školením obdržela školitelka příručku zabývající se debatováním. Informace o organizaci, popř. jejím chodu, se dozvíдалa individuálně od jednotlivých školitelů. Pracovní smlouvu nedostala, neboť práce v projektu je založena na lektorské činnosti vykazované formou dohod o provedení práce. Tu školitelka obdržela v nejkratším možném termínu.

První seminář popisuje jako zmatený, kdy vůbec nevěděla, co a jak by měla studentům předat. Pozorovala, že zkušenější lektoři měli celý seminář dopodrobna naučený a bylo těžké se do něj zapojit. Vstupní školení popsala jako setkání všech školitelů a koordinátorů proběhnuvší před prvním seminářem. Probíraly se zde především organizační záležitosti a témata spojená s novou koncepcí semináře o debatování.

K tématu přiměřenosti úkolů školitelka uvedla, že se ze začátku cítila zapojená do školení málo. Postupem času vnímala zlepšení, úplné zapojení však vnímala až po prvním roce školení.

Hodnocení nevnímá jako dostačující, o většinu zpětných vazeb si kolegům školitelům musela říci sama. Proběhlo několik rozhovorů s koordinátorkou, které se z určité části zabývaly hodnocením školitelčiny práce, popř. jejím dotazům. Občas se sešel celý školitelský tým, který ovšem řešil spíše hodnocení průběhu školení než jednotlivou práci školitelů.

O. s. Lata

Před prvním dnem na pracovišti se konala „ujasňovací“ schůzka. Bylo zde ujednáno, že fundraiserka začne se zaučováním o tři dny dříve a tyto dny si následně bude moci vybrat jako dovolenou. K této dohodě došlo proto, aby se co nejdříve mohla potkávat na pracovišti s odcházejícím fundraiserem. Žádné specifické vstupní školení neproběhlo, jeho funkci však plnil první zaučovací týden. Pracovnice ho popisuje jako velmi podnětný a důležitý pro svou další práci. Před nástupem na pracovní pozici dostala k nastudování oficiální dokumenty organizace, především stanovy a zpracované projektové žádosti z minulosti. Pracovní smlouvu dostala fundraiserka ještě před nástupem na pracovní místo. Zdůraznila, že byla velmi příjemně překvapená z fungování personálního

řízení v organizaci. Prošla několika zaměstnáními u neziskových organizací a takto profesionální přístup nikde nezažila.

První den na pracovišti nebyl specifický tím, že by se jednalo o nástup do neznámého prostředí. Během předcházejícího zaučovacího týdne se již seznámila s většinou pracovníků a naučila se základy své práce. Tyto dny trávila především s odcházejícím fundraiserem, který se jí snažil předat co nejvíce nutných informací. První den v organizaci si konkrétně fundraiserka nepamatuje. Přiměřenost úkolů hodnotí příznivě, jen uvádí, že první dny obsahovaly hodně informací a bylo pro ni složité toto intenzivní předání práce několik dní kontinuálně vstřebávat. Hned druhý týden po nástupu do organizace s odcházejícím fundraiserem dokončovala rozpracovaný grant. Třetí týden již zpracovávala sama grantovou žádost pro městskou část. Rychlost způsobu zaučování jí nepřišla v ničem zvláštní. Vyhovovalo jí okamžité zapojení do praxe a možnost se kdykoliv kolegů zeptat. Oficiální čtvrtletní hodnocení fundraiserka zatím nezažila, neoficiální hodnocení však podle jejího názoru probíhá při každé konzultaci s ředitelkou a tyto zpětné vazby jí stačí. Doposud se účastnila jedné týmové supervize.

Škola Hrou s. r. o.

Před vlastním nástupem na pracovní místo proběhl zkušební týden, kdy asistentka rotovala mezi jednotlivými třídami, aby pozorovala a pomáhala učitelům při práci. Po zkušebním týdnu a před nástupem na pracovní úvazek pracovala zkušebně jako asistentka na dohodu o provedení práce. Celé období adaptace se tedy prolíná se zkušebním týdnem a prací na zkrácený pracovní úvazek. Nástupem na pracovní úvazek upravený pracovní smlouvou tedy nelze určit první den na pracovišti, stejně tak ani počátkem adaptačního procesu. Pracovní smlouvu obdržela při prvním dni ve funkci asistentky. Materiály před nástupem do práce nedostala, pokud si pamatuje, žádné. Po zřízení firemní emailové adresy jí byly zaslány dokumenty „Co a jak jsme se dohodli“ a každotýdenně dostávala shrnující dokument „Ahoj na týden“. První den na pracovišti probíhal standardně, asistentka již byla s běžnými procesy seznámena.

Vstupní školení neproběhlo, všechny informace asistentka dostávala průběžně ústní formou od ředitelky a učitelky, do jejíž třídy byla jako asistentka přijata. Při podpisu smlouvy se podepsal platový výměr a pracovní řád.

Přiměřenost úkolů vnímala adekvátně, uvádí však, že se občas dostala do situace, kdy nedokázala přesně odhalit hranici mezi svou funkcí asistentky a pozicí „druhé“ učitelky a vznikl tím mírný konflikt. Náplň práce byla podepsána až několik týdnů po příchodu do funkce, takže se v začátcích jednalo o práci metodou „pokus-omyl“.

Hodnocení jako proces nijak neprobíhal, pouze pokud došlo k problému, proběhlo vysvětlení. Prvních několik týdnů asistentka docházela na setkání s ředitelkou, kde mluvily o jejím fungování ve třídě, a ředitelka odpovídala na případné otázky. Intenzita setkání s ředitelkou se zvýšila ve chvíli, kdy začala asistentka fungovat ve třídě jako zastupující učitelka.

3.4.3 Otázky k sociální adaptaci a adaptaci na organizační kulturu

- Kdo se vás při nástupu do organizace ujal? Proběhl po vašem nástupu uvítací rituál?
- Byli ostatní kolegové informováni o vašem nástupu?
- Jak jste se seznámil/a s ostatními kolegy?
- Jak jste se seznámil/a s prací kolegů?
- Pořádají se ve vaší organizace seznamovací (výjezdní) akce?
- Jak probíhá pomoc od kolegů a od nadřízených?
- Využila organizace nějak vašeho nezaujatého pohledu na a nového přístupu?

O. s. Projekt Odyssea

Nového pracovníka se ujme uvádějící lektor, který je mu přiřazen. Lektorů ve výcviku jsou seznámeni s tím, že se jedná o zkušenějšího lektora v organizaci, který byl se svým souhlasem zvolen Správní radou o. s. Projekt Odyssea jako uvádějící lektor. O příchodu nového pracovníka jsou všichni informováni, neboť byli přizváni ke spolupráci na výběrovém řízení. Lektorka ve výcviku byla seznámena s ostatními lektory v několika

fázích. První proběhlo v kanceláři organizace, kde byli přítomni uvádějící lektoři, „kukačky“ a další lektoři, kteří měli o setkání zájem. Na této schůzce probíhaly krátké seznamovací aktivity. Na lektorském kotvení došlo k oficiálnímu přijetí lektorů ve výcviku do organizace. „Kukačky“ prožily první večer aktivitu, která se využívá první večer na stmelujících kurzech s dětmi. Cílem večera byla ukázka toho, co se děje na kurzech a symbolické uvítání a přijetí. Lektorka udává, že tmelící funkci pro ni měla všechna výjezdní setkání, protože zde byl prostor na neformální seznámení během večerů. Mezi takové akce patří kromě lektorského kotvení i vzdělávací kurzy, kterých se lektorka zúčastnila (všech naplánovaných kromě jednoho v nevhodném termínu). Dále uvádí, že i když jezdila na naprostou většinu akcí, ještě po půl roce (před podzimním kotvením) neznala všechny pracovníky a sama se ostatních ptala „... kolik že to má Odyssea vlastně členů.“ (o. s. Projekt Odyssea, 2012)

O práci ostatních nebyla lektorka nijak informována, zmínila ale, že určitě nebyl problém se na cokoliv zeptat. Práci ostatních lektorů poznala pouze na kurzech, kde však mohla vidět při práci pouze omezený počet lektorů. Jinak ale pomoc od kolegů hodnotí velmi kladně, každý její dotaz by zodpovězen.

Využití svého nezaujatého pohledu vnímá též pozitivně - v průběhu kurzu byla často tázána na vlastní názor. Na pokurzovním setkání dostala prostor k vlastnímu zhodnocení své adaptace a mohla se vyjádřit k navržení změn a optimalizaci v adaptaci potenciálních nových lektorů ve výcviku. Vedení organizace se hluboce zajímalo o to, co podle lektorky ve výcviku v průběhu zkušebního roku fungovalo a co by naopak bylo potřeba změnit. Také po každém programovém bloku na kurzu byla lektorka žádána o vyslovení svého názoru, což velmi kvitovala-

AGORA Central Europe

Školitelka působila v organizaci již rok předtím na jiné pozici. Poté byla oslovena s nabídkou pozice školitelky svou kolegyní. Ta byla první, kdo se jí ujal, společně s koordinátorkou projektu. Udává, že s ředitelkou organizace se potkala až druhý rok působení v organizaci. Ostatní školitelé o jejím příchodu byli informováni, resp. o faktu, že do projektu jsou nabíráni noví pracovníci. Školitelé byli přizváni ke spolupráci při výběrů

vhodného kandidáta, a to formou doporučení adepta z vlastního okolí. Seznámení s kolegy proběhlo na prvním setkání školitelů. Před ním školitelka absolvovala jeden náslech, takže alespoň s jedním lektorem již byla seznámena.

Organizace žádné rituály ani seznamovací výjezdové akce nepořádá. Každoročně organizace připravuje večírek, na který ale školitelka šla až po několika letech působení v organizaci. Dříve se totiž necítila zvaná. Všechny ostatní společné akce vznikají spontánně, v posledních dvou letech pořádá nová koordinátorka setkání se školiteli v restauraci.

Seznámení s prací ostatních pracovníků proběhlo na jednotlivých seminářích, na které školitelka jezdila střídavě se všemi ostatními školiteli. V prvním roce školila pouze s dlouholetými školiteli, druhý rok i s těmi méně zkušenými. Situaci popsala tak, že nevnímala velké rozdíly mezi jednotlivými způsoby školení, až na „využití jiných vtipů“. Poznání práce ostatních lidí v organizaci bylo ovšem omezené pouze na pracovníky v daném projektu.

Kolegové byli vždy ochotni jí pomoci, především pak školitelka, která ji práci sama nabídla. Školitelka vnímala dostatek prostoru na případné otázky, ale příliš této možnosti nevyužívala. Využití nezaujatých názorů pracovníka organizace podle ní příliš neprovádí, seminář je vedený standardní cestou a vzhledem k tomu, že školitelé pracují na externí bázi, nepřikládá tomu důraz.

O. s. Lata

Jako první se fundraiserky ujala ředitelka, která ji představila ostatním pracovníkům. Hned poté začala nová pracovnice spolupracovat s odcházejícím fundraiserem. Nová pracovnice si nevzpomíná, že by přivítání proběhlo speciální formou. Fundraiserka se domnívá, že ostatní pracovníci věděli o jejím příchodu do organizace. Ředitelka jí prozradila, že informovala na poradě kolegy o jejím příchodu, krátce o ní pohovořila a všichni vyjádřili souhlas a touhu ji brzy poznat. Pro organizaci jako celek byla těžká situace spojená s odchodem bývalého fundraisera, obsazení této pozice bylo proto klíčové. Na chování k sobě nic negativního nepocítila.

Fundraiserka nepotkala první den všechny kolegy pohromadě, většinu z nich však do dvou týdnů poznala. S prací ostatních se seznámila díky návštěvě v týmu služby, kdy požádala všechny pracovnice, aby jí přiblížily svou práci. Vykonávat rotaci u všech pracovníků by podle ní však nemělo žádný velký význam. Důležitější pro ni byl prostor pro otázky. S pravidlem tykání byla srozuměna a neměla s ním nejmenší problém.

Organizace podle fundraiserky pořádá klasické společné akce především pro dobrovolníky, jako hory apod. Dále uvádí, že se pravidelně slaví narozeniny a proběhla rozlučka s odcházejícím fundraiserem, která plnila zároveň funkci jejího přivítání. Od ostatních kolegů cítila ochotu pomoci, cokoliv potřebovala, tak se dozvěděla. Má intenzivní pocit, že některé úkoly dokonce pracovníci dělali za ní a vybraná práce byla po jejím příchodu přeorganizována. Odcházející pracovník měl v kompetenci mnoho činností nesouvisejících přímo s fundraisingem, které si tým rozebral. Nikdy se nesečkala s odpovědí na žádost o radu: „to už bys měla vědět.“ (o. s. Lata, 2012) Šanci přinést do organizace něco nového určitě vidí. Zatím ji ale moc nevyužila a rovnou se pustila do plnění vlastních pracovních úkolů. Má určitě v plánu pokusit se nějaké inovace zavést, ale nejdříve se chce plně adaptovat na své vlastní pracovní povinnosti.

Škola Hrou s. r. o.

Při první návštěvě školy asistentku provedly budovou podle místní zvyklosti děti. Až poté ji přivedly do kanceláře za ředitelkou. Po přijetí do organizace se asistentky ujala nejdříve ředitelka, která jí představila její přímé nadřízené - třídní učitelce, v jejíž třídě asistentka měla pracovat. Ta dále seznámila asistentku s ostatními kolegy podle toho, jak se v budově potkávali. Asistentka začínala jako pomocná pracovnice v páté třídě a od září pracovala jako asistentka ve třídě první.

Paralelně se seznámením s kolegy probíhalo i seznamování s dětmi a ostatními pracovníky školy. Škola žádné vítací rituály nepořádala, s novými kolegy se seznamovala asistentka sama a postupně. Po jedné z prvních porad šli pracovníci společně na večeři a zde proběhlo neformální seznámení. Jedná se o oblast, kterou hodnotí asistentka velmi rezervovaně, bližší stmelení jí chybělo. Ve škole fungovalo podle jejího názoru silné vztahové pouto mezi pracovníky a nový člověk měl situaci poměrně těžkou.

Pomoc od kolegů spočívala v tom, že se asistentka mohla na cokoliv zeptat. Role patrona v organizaci nefungovala, takže záleželo na asistenci, na co se sama zeptá. Organizace nijak nevyužívala nového přínosu pro organizaci. Asistentka se snažila aktivně zapojit do procesu ve škole a stalo se, že právě proto narazila na rozdělení kompetencí s učitelkou. Dlouho se vyjasňovalo, zda se vlastně jedná o pozici asistentka učitele, nebo asistentka k danému dítěti, což bylo pro pracovníci velmi nepříjemné.

3.4.4 Komparace a zhodnocení rozhovorů s pracovníky

V případě analýzy rozhovorů s pracovníky jsem také vytvořila kategorie na základě tematických okruhů otázek:

Organizační:

- forma a řízení adaptace (očekávání, délka adaptace a spolupodílení se na adaptačním plánu).

Žádný z pracovníků neuvedl, že by jeho *adaptační proces* byl systematicky řízen, ale z výpovědí je patrné, že probíhal podle určitých *pravidel*. Pouze v případě organizace o. s. Projekt Odyssea pracovníce uvedla, že po přijetí byla seznámena s tzv. lektorským balíčkem a dokumentem pojednávajícím o kvalifikačních stupních („Standardy lektora“). Od svého uvádějícího lektora byla informována o předpokládané délce zkušebního roku a očekáváních, která jsou kladena na pozici lektora ve výcviku obecně. Dále veškerá práce probíhala individuálně s uvádějícím lektorem. Pracovníci v organizaci AGORA Central Europe a Škola Hrou, s. r. o., se domnívají, že jejich přijímající organizace neměla zpracovaný adaptační program ani jinak řízený adaptační proces. Pracovnice organizace o. s. Lata si není jistá, každopádně sama žádný materiál pojednávající o adaptaci nedostala a svůj individuální adaptační plán vytvořený nemá.

Určit *délku adaptace* v případě organizací o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., bylo z odlišných důvodů obtížné stanovit. V organizaci o. s. Lata pracovníce dosud působí pouze několik měsíců, není možné tedy považovat proces adaptace za uzavřený. Stav své adaptovanosti hodnotí jako velmi pokročilý. V případě organizace Škola Hrou, s. r. o.,

nedošlo k plné adaptovanosti vůbec, neboť pracovnice kvůli nastalým problémům ve škole vykonávala dvě různé pracovní pozice. V průběhu působení zde proběhl několikrát konflikt rolí, což se negativně projevilo především v sociální adaptaci. V organizaci AGORA Central Europe pracovnice uvádí, že její adaptace byla ulehčena předchozím působením v organizaci, ale i tak se plně adaptovaná cílila zhruba po jednom roce vykonávání pracovního výkonu (po jedné sezóně školení).

Pracovní adaptace

- průběh před prvním dnem, první den;
- vstupní školení;
- zadávané úkoly;
- hodnocení.

Před vlastním nástupem do zaměstnání ve všech případech probíhala příprava a částečně i zaučování. Všichni pracovníci byli nějakým způsobem zapojeni do práce organizací. V organizacích o. s. Projekt Odyssea a AGORA Central Europe se jednalo o vzdělávání, v případech o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., již o zkušební práci. V případě organizace o. s. Projekt Odyssea byla lektorka ve výcviku účastna vzdělávání a organizačních schůzek se svým uvádějícím lektorem i celé skupiny lektorů. Z lektorského balíčku studovala nejdůležitější informace o organizaci a především o fungování na kurzu. Též v organizaci AGORA Central Europe bylo organizováno školení, které se zabývalo obsahem školitelčiny další práce. V případech o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., vrcholový pracovník trval na tom, aby pracovníci strávili zkušební dny již na svém pracovním místě, u organizace Škola Hrou, s. r. o., se jednalo navíc o rotaci ve všech třídách. Vnímání *prvního dne* bylo většinou poklidné a nestresující, v případě o. s. Projekt Odyssea, o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., se jednalo o poklidné vykonávání vlastní činnosti za pomoci spolupracovníků a patrona, školitelka v organizaci AGORA Central Europe hodnotí své první působení jako zmatené s tím, že si nebyla jistá co přesně a jak má vykonávat.

Vstupní školení ve své podstatě neprobíhalo, ale každý pracovník uvedl jistou podobu prvního pracovního setkání. V organizaci o. s. Projekt Odyssea se objevilo v podobě schůzky všech uvádějících lektorů a „kukaček“ a jednotlivých setkání s uvádějícím lektorem, v organizaci AGORA Central Europe se školitelka účastnila setkání všech lektorů, kde se probíral průběh semináře, v organizaci o. s. Lata se jednalo především o setkání s patronem, který o všem informoval, a v organizaci Škola Hrou, s. r. o., proběhl zkušební týden ještě před zahájení školního roku.

Zadávané úkoly často pracovníci hodnotili jako příliš lehké, resp. v organizaci o. s. Projekt Odyssea a AGORA Central Europe by pracovnice uvítaly větší zapojení. V případě o. s. Lata byla spolupráce adekvátní a postupovalo se jednotlivými kroky pomalu. V organizaci Škola Hrou, s. r. o., pracovnice nebyla schopná toto odhadnout, neboť se jednalo o zadávání jednotlivých úkolů v práci ve třídě, které byly zadávány přímým nadřízeným.

Ve všech případech kromě o. s. Lata noví pracovníci uvedli *hodnocení* jako nedostatečné. V případě organizace o. s. Projekt Odyssea uvádí pracovnice jako efektivní hodnocení průběžné, avšak chybí jí slibované závěrečné hodnotící setkání po zkušebním roce. V případě organizace AGORA Central Europe docházelo k neplánovaným setkáním s koordinátorkou, která by se částečně dala nazvat jako hodnotící, ale nejednalo se o systematickou evaluaci. Pouze v o. s. Lata probíhá systematické hodnocení každé tři měsíce. Během tohoto setkání se nastavují cíle dalšího období. Pracovníci v některých případech uvedli, že si hodnocení museli vyžádat sami.

Sociální adaptace

- seznámení a stmelení se s kolegy, pomoc od kolegů, obohacení organizace.

V případě organizací, které pracují s rolí patrona, proběhlo *seznámení* za jeho přítomnosti a přítomnosti vrcholového pracovníka (pokud tu roli nezastával jeden a ten samý pracovník). Pracovníci organizace o. s. Projekt Odyssea, AGORA Central Europe a o. s. Lata uvedli, že se s kolegy seznamovali v několika fázích. Zajímavá byla informace od pracovnice organizace o. s. Projekt Odyssea, která uvedla, že ještě po půl roce

potkávala některé lektory poprvé. Ve většině případů pracovníci uvádějí, že řízené *tmelení* neproběhlo, příležitostí na bližší seznámení ovšem měli všichni dostatek. Lektorka v organizaci o. s. Projekt Odyssea hodnotila jako smutné, že nevěděla, kolik lektorů vlastně organizace má. Avšak jako jediná tato organizace zařadila na prvním setkání lektorů ve výcviku seznamovací aktivity, stejně jako jediná uvádí zařazení výjezdních akcí, kde *tmelení* proběhlo snadněji. V případě organizací AGORA Central Europe, o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., pracovníci žádné zvláštní výjezdní ani nevýjezdní aktivity nezmínili. Všichni pracovníci shodně uvádějí, že cítili velký prostor pro zodpovězení všech svých otázek. Pracovnice organizace AGORA Central Europe uvedla, že prostoru příliš nevyužívala, pracovníci organizací o. s. Projekt Odyssea, o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o., tuto možnost naopak vnímali velmi pozitivně a hojně jí využívali.

Pracovníci odpovídali odlišně na otázku, jak organizace *využívala jejich nového nezaujatého pohledu* na dění v organizaci. V případě organizace o. s. Projekt Odyssea si lektorka ve výcviku velmi pochvalovala, že jak během příprav na jednotlivé kurzy, tak při jejím hodnocení, byla tázána na vlastní názor a na vlastní nápady na změnu. V případě organizace o. s. Lata pracovnice uvedla, že práce na seminářích probíhá stejným způsobem, takže na vlastní možné invence nebyl prostor. Pracovnice organizace o. s. Lata si myslí, že by prostor pro toho využití určitě byl, ale sama si vlastní nové nápady naopak nechává na pozdější dobu po prvním zaučení, přikládá tomu větší význam

3.5 Zhodnocení šetření procesu adaptace v malé organizaci

V rámci šetření se ukázalo jako velmi vhodné zkombinovat výpovědi jednotlivých osob a analýzu dokumentů. Ve většině případů se fakta uvedená v materiálech nelišila od výpovědí vrcholových pracovníků. Proces adaptace však odlišně vnímali pracovníci, kteří si nebyli vědomi řízeného procesu adaptace a adaptační proces vnímali především jako zaučovací. Rozhovory k dokumentům přidaly zajímavá fakta ohledně lidského faktoru v procesu adaptace a odhalily, na co jednotlivé organizace kladou důraz. Co se týče jednotlivých výpovědí, pracovníci byli především v oblasti sociální adaptace a svého prožívání konkrétnější, rozhovory s vrcholovými pracovníky přinesly více poznatků o organizační stránce procesu adaptace.

Lze uvažovat rozdíly, které existují mezi komerčními firmami a neziskovými organizacemi. Ze zkoumaného malého vzorku se řízeným adaptačním procesem a personálním řízením zabývaly především malé neziskové organizace. Z toho vyplývá, že právě tento typ organizací se snaží více pracovat s lidským potenciálem, na kterém jsou neziskové organizace závislé. Více než ostatní organizace se snaží zapojit nového pracovníka do týmu a vzhledem k omezeným možnostem stimulace a poskytování výhod, kladou větší důraz na spokojenost jedince.

Má původní hypotéza, tedy že malé organizace podceňují proces adaptace, se ve své podstatě nepotvrdila. Respektive je možné říci, že organizace vykazují jistou rezervu v oblasti systematického řízení adaptačního procesu, ale v reálném fungování se jím zabývají. Realizace adaptace ovšem zcela jistě probíhá v odlišném rozsahu a formě, než bývá obvyklé u velkých organizací a i mezi sebou organizace vykazují značné rozdíly. Jednotlivé oblasti jsou v praxi analyzovány spíše intuitivně.

Zajímavé bylo zjištění, že vrcholoví pracovníci v organizacích AGORA Central Europe a Škola Hrou, s. r. o., nepřikládali problematice adaptace vysokou důležitost a neměli potřebu adaptační proces plánovat a řídit. V těchto případech probíhal proces adaptace převážně na intuitivní bázi. Z výše zmíněného lze usoudit, že někteří vrcholoví pracovníci sami nemají s adaptačním procesem zkušenosti a nejsou proto ochotni věnovat čas jeho efektivní přípravě a implementaci. Jako další důvod nepotřebnosti adaptačního programu uváděli vrcholoví pracovníci malý počet pracovníků, při kterém není nutné pracovat s adaptací systematicky. Tento fakt se projevil i v celkovém pojetí personálního řízení, které systematicky zajišťují pouze v organizaci o. s. Lata. Na druhou stranu z výpovědí pracovníků je možné rozpoznat, že byli s průběhem své adaptace v organizaci spokojeni. Otázkou zůstává, zda není tato spokojenost způsobena pouze nedostatkem předchozích pozitivních zkušeností s řízeným adaptačním procesem, tak jak uvedla pracovnice o. s. Lata. Zdá se, že vrcholoví pracovníci především organizací AGORA Central Europe a Škola Hrou, s. r. o., nedisponují vlastní srovnatelnou zkušeností a stejný poznatek lze pozorovat i v případě jejich pracovníků. Zvláštní bylo podcenění adaptačního

procesu z pohledu pracovnice jako v případě o. s. Lata a AGORA Central Europe, kdy se pracovnice domnívají, že v malé organizaci řízený proces adaptace není potřebný.

V případech analýzy dokumentů i výpovědí pracovníků došlo ke zjištění, že organizace nekladou přílišný důraz na oblast sociální adaptace a adaptace na organizační kulturu. Organizace spoléhají na to, že tyto aktivity proběhnou přirozeně, protože jsou všichni pracovníci v častém kontaktu. Vzhledem k faktu, že všechny organizace se zabývají prací s lidmi (lektorování kurzů pro studenty, práce s ohroženou mládeží, veřejné diskuse), přišlo mi toho zjištění velmi pozoruhodné a vyvrátilo můj předpoklad, že sociální adaptace bude hrát v organizacích hlavní roli. Otázkou zůstává, zda je skutečně tento způsob sociálního adaptování efektivní a umožňuje využít skutečně celý pracovníkův potenciál. Z výpovědí pracovnice v organizaci Škola Hrou, s. r. o., je patrné, že tento způsob nemusí být vyhovující pro všechny.

Zajímavou oblastí šetření je využití nástrojů adaptace, ze kterých byl využit především mentoring ve všech případech (ale odlišném rozsahu) a rotace práce v organizacích o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o. V případě organizace o. s. Lata byla rotace deklarována v adaptačním programu, ale ve skutečnosti na ní vrcholový pracovník striktně netrval. V této organizaci bylo dále využito supervizí, především tedy týmových. Zajímavé zjištění lze nalézt v tom, že pracovníci často nevyužívali možností, které jim organizace předkládala (rotace práce v případě organizace o. s. Lata) a zvolili jiný způsob adaptování se než nabízené relativně moderní nástroje adaptace.

Dalším podstatným zjištěním bylo využití nezaújatého potenciálu nových pracovníků, kdy se očekávala větší inovativnost a využití pracovníkovy „novosti“. Nijak řízeně však tento proces součástí adaptačního procesu nebyl. Obzvláště v malé organizaci by se dalo očekávat větší zapojení nových pracovníků již od začátku pracovního kontaktu. Noví pracovníci by malé organizaci mohli přinést nové poznatky z předchozích zaměstnání více než v organizaci velké, kde jsou veškeré procesy již nastavené a proces změny je zde složitější.

Role patrona byla naopak v práci malých organizací velmi výrazná v případě, kdy se touto cestou organizace vydala. V případě organizace o. s. Projekt Odyssea se může zdát, že role patrona byla pojata jako příliš důležitá a byl tím blokován kontakt s ostatními členy organizace. Můžeme tak vyvodit například z toho, že lektorka ve výcviku ještě po půl roce nebyla informována ani o skutečném počtu členů. Dále by ve všech případech, dle mého názoru, bylo vhodné vytvořit manuál, který by sjednocoval alespoň částečně práci patronů. Stejně tak jsem postrádala popis funkcí ostatních subjektů v adaptačním procesu. Analýza jejich části práce by přispěla ke zjednodušení řízení procesu adaptace a jeho následné evaluaci.

Porovná-li se získaná data s teoretickými poznatky, při zacílení adaptačního procesu se organizace inspiroují především vlastními zkušenostmi a praxí. Cíle se víceméně shodují s tím, co uvádějí autoři ve svých publikacích, avšak z rozhovorů nevyplývá, že by organizace tyto teoretické návody využívaly. Z rozhovorů lze vyvodit, že organizace dbají především na rychlé přijetí know-how, porozumění své roli v organizaci a rychlé zapadnutí do týmu. Faktory ovlivňující adaptační proces jsou ovlivněny objektivními činiteli - především finančními možnostmi organizací. Subjektivní faktory projevující se v procesu adaptace není možné specifikovat pro účely malých organizací. Tyto činitele představují především jednotlivci, kteří vystupují sice v malých organizacích v jiné pozici než v organizacích jiného typu, ale vstupují do nich s podobnými předpoklady. Co se týče hodnocení procesu adaptace, naprosto převládá hodnocení verbální tak, jak uvádí většina autorů. Pouze v organizaci o. s. Lata má verbální hodnocení základ pro nastavování dalších cílů a pracuje se zde na formálnější způsobu hodnocení. Další zajímavé pojetí evaluace adaptačního procesu nabízí organizace o. s. Projekt Odyssea, kde si hodnocení na základě deskriptivního popisu prožívání připravuje lektor ve výcviku sám. Tento popis může být podkladem k další evaluaci, která se následně s uvádějícím lektorem odehrává.

V závěru se jeví jako vhodné navrhnout doporučení ke zlepšení fungování adaptačního procesu v malé organizaci:

- *Využití role patrona ve všech případech*

V případech, kdy organizace roli patrona využívaly, jedinci mluvili pozitivněji o svém procesu adaptace. Cítili se více informovaní a měli tzv. svého člověka, který je jim k dispozici. Jsem si vědoma toho, že pro organizaci je částečné uvolnění pracovníka do role patrona zatěžující, ale rychlost a kvalita adaptace se zvýší. Využití role patrona může probíhat buď formou mentoringu, nebo koučování, v případě malé organizace se jeví jako možné i vhodné tyto dva způsoby kombinovat.

- *Realizovat vstupní řízené školení i s jednotlivcem*

Vstupní školení ve své podstatě organizace neorganizovaly, protože se jim to pro jednoho pracovníka zdálo neefektivní. Tento předpoklad bych chtěla zpochybnit, protože úvodní orientace je důležitá i pro jednoho pracovníka a například podepsání všech dokumentů by bylo vhodné zrealizovat v jeden moment. Nejedná se o podobu školení, kdy budou pracovníci jen pasivně přijímat nové informace, ale navrhovala bych úvodní setkání vrcholového pracovníka, patrona a nového pracovníka, při kterém by se vyřešily nejdůležitější formality, a nastavil by se první plán. Ze získaných informací se totiž domnívám, že i v případě zaškolování jednoho pracovníka, by tento postup přinesl úsporu času, urychlil proces adaptace a napomohl prvnímu zorientování pracovníka. Tento systém by též mohl částečně nahradit komplikované „zaučování“ bez nároku na plat, jak můžeme sledovat u organizace o. s. Lata a Škola Hrou, s. r. o.

- *Trvat na rotaci práce*

Malé organizace by obzvlášť měly dbát na to, aby noví pracovníci co nejdříve poznali práci ostatních pracovníků, v tomto typu organizací je práce spolupracovníků ve většině případů na sobě závislá, a proto je vhodné, aby se seznámili do detailu, jaká je jednotlivá návaznost činností. Je samozřejmě vhodné zařadit i jiné nástroje adaptace, jako třeba výše zmíněný mentoring, nebo koučování.

- *Důraz na zacílení procesu adaptace a jeho hodnocení*

Lze konstatovat, že malé organizace podceňují proces hodnocení, neboť usuzují, že důležité informace budou předány díky každodennímu kontaktu. Toto je však nutné

vyvrátit, neboť proces hodnocení jako řízený může osvětlit více nesrovnalostí než za běžného provozu a působí preventivně při jejich vzniku.

- *Větší orientace na sociální adaptaci*

Malé organizace, zdá se, podceňují sociální adaptaci, při které se nový pracovník stává aktivním členem týmu, jak se projevilo například u organizace Škola Hrou, s. r. o., a v případě ostatních organizací mohlo probíhat rychleji. Bylo by vhodné tuto oblast adaptace ošetřit hlubším poznáním jednotlivých pracovníků, kteří jsou ve větším každodenním kontaktu než v organizacích velkých. Z výpovědi jedné pracovnice se dá usoudit, že pozitivně na nového pracovníka působí úvodní rituály a seznamovací aktivity. Sociální adaptaci je samozřejmě možno podpořit i neformálně, zde se ukazují jako výhodná výjezdní zasedání jak školící, nebo odpočinková, kde i při školení je prostor k hlubšímu seznámení.

- *Formulace orientačního balíčku*

I v malých organizacích je vhodné, aby zde fungoval systém orientačních balíčků připravených pro nové pracovníky, které budou obsahovat základní dokumenty o organizaci a o práci v ní. Zajímavou variantou by bylo vytvoření orientačního balíčku podle jednotlivých pozic, kterých není v malých organizacích nekonečné množství, takže by to bylo reálné i jednoduché. Samozřejmě zde nastává problém časové náročnosti, který četba dokumentů vztažených k organizaci představuje, nicméně pokud by balíček obsahoval dokumenty spojené s konkrétní pracovní pozicí a zároveň zde byla možnost studovat dokumenty i jinde než na pracovišti (například organizace o. s. Lata), byla by tato forma pro obě strany jistě přínosná.

Je nutné zmínit, že během přípravy, i samotném průběhu šetření, nastal problém s formulací otázek tak, aby jejich výpovědní hodnota umožnila hlubší vhled do zjišťovaných faktů a nejednalo se o pouhý popis. Po studiu odborných pramenů jsem si byla vědoma velké propojenosti jednotlivých tematických okruhů, a proto se ukázalo jako nutnost pečlivě otázky strukturovat. Z těchto důvodů jsem usoudila, že by bylo vhodnější věnovat se pouze jedné oblasti adaptace a tu analyzovat podrobněji, v tomto případě mohlo dojít k řešení otázek převážně procesních a organizačních. Na druhou stranu se často

stávalo, že pracovníci nevěděli, co na jednotlivé otázky víc odpovídat. Dále by se určitě dalo zjistit více informací, pokud by k dispozici byly konkrétní adaptační plány pracovníků, se kterými jsem rozhovor prováděla.

Zvolená metoda se jevila jako vhodná, zajímavé by byly rozhovory s více adaptovanými pracovníky. Jako problém se v jednom případě projevilo nevhodné zvolení vrcholového pracovníka organizace AGORA Central Europe, v tomto případě by bylo účelné rozhovor provést s přímým nadřízeným – koordinátorem, nikoliv s ředitelkou organizace. Proto se nabízí otázka, kdo z organizace je vlastně nejkompetentnější osoba k podávání těchto informací. Během rozhovorů se v několika případech stalo, že se rozhovor s vrcholovými pracovníky přesunul k adaptaci konkrétního pracovníka. Nepovažuji to za chybné, avšak v budoucích šetřeních by se jevílo jako vhodné konkrétní adaptační plán analyzovat společně s rozhovory patrona, vrcholového pracovníka a konkrétního pracovníka. Tento způsob mi umožnit náhled čtyř stran na adaptaci konkrétního člověka. Při vyhodnocování získaných dat se dále ukázalo jako vhodnější otázku na seznámení s prací kolegů zařadit do oblasti pracovní adaptace.

4 Závěr

Proces adaptace je široká a důležitá oblast personálních činností. Celé období se skládá z mnoha jednotlivých prvků, které jsou vzájemně provázané a plní odlišné cíle. Proces adaptace zaměřený na malou organizaci je specifický především právě touto provázaností jednotlivých oblastí, které díky malému počtu pracovníků nabývají na větší důležitosti. Součástí procesu adaptace, vzhledem k jeho komplexnosti, bývá v tomto případě většina jednotlivců v organizaci. Přestože by se dalo očekávat, že malé organizace budou brát tento proces na lehkou váhu a považovat ho za automatický, šetření ukázalo, že tomu tak ve většině případů není. Vrcholoví pracovníci si jsou vědomi nutnosti postarat se o začlenění nového kolegy do pracovního týmu, ale často uvádí, že na systematickou práci nemají čas, popřípadě akcentují pouze pracovní adaptaci. Pozornost vzbudil také fakt, že vrcholoví pracovníci již předpokládají jistou formu adaptace na organizační kulturu při výběrovém pohovoru a považují tento fakt téměř za samozřejmý.

Pozoruhodné se též jeví, že řízený proces adaptace nevyžadují sami pracovníci. Zda je tento poznatek dán nezkušeností s touto personální činností, vlastními jedincovými předpoklady, nebo společenským nastavením, je možné se pouze dohadovat. Změnu, kterou by pracovníci v malých organizacích uvítali, je možné spatřit především v pojetí sociální adaptace. Pracovníci zmiňovali problémy v seznamování se s kolegy, které bylo nutné provést ve fázích, scházeli jim některé neformální akce a prostor k bližšímu vzájemnému poznání. Analýza procesu adaptace v malých organizacích ukázala především odlišnou akcentaci jednotlivých oblastí. Přestože zpracované adaptační programy obsahovaly všechny oblasti adaptace, důraz jednotlivých pojetí na různé prvky se podstatně lišil.

Z analýzy teoretických poznatků i z praktického šetření vyplývá jako velmi podstatná role patrona. Zajišťuje totiž pracovníkovo adaptování se ve všech oblastech a umožňuje mu vytvoření kvalitního spojení se spolupracovníky i organizací jako celkem. V průběhu práce se ukázalo, že k danému tématu neexistuje vhodná literatura, která by se zabývala procesem adaptace v malých organizacích. Publikace pojednávají především o obecném pohledu na oblasti adaptace, jejich cíle, ovlivňující faktory a průběh. Velké množství

poznatků je možné dohledat k oblasti nedostatečné adaptace, kdy se především fluktuace může jevit hlavním problémem.

Je vhodné se zamyslet nad ochotou malých organizací a jejich vrcholových pracovníků k vnitřním změnám. Především výpovědi vrcholové pracovnice organizace Škola Hrou, s. r. o., ilustrují fakt, že i když mají malé organizace předpoklady k rychlé adaptaci na změny v adaptačním procesu, i přesto je nevyužívají. Otázkou zůstává, zda se jedná o výjimečnou situaci v případě jedné organizace, která je daná povahou vrcholového pracovníka, nebo všeobecným předpokladem, podle kterého v malých organizacích panuje domněnka, že jsou procesy nastaveny správně. Může se také jednat o snahu udržet současný stav z důvodu nedostatku času, nebo také typem přijímaných pracovníků, kteří organizační změn nevyžadují.

V závěru se lze zamyslet nad tím, zda malé organizace řízený adaptační proces vůbec potřebují. Z výpovědí vrcholových pracovníků, pokud se jednalo o jednotlivé oblasti, vyplývalo, že tak silná potřeba řízeného procesu není, ale pokud diskuze probíhala na obecné rovině, každá organizace určitou podobu adaptace nového pracovníka zmínila. Otázkou tedy není, zda řízený proces adaptace je pro tento typ organizací potřebný, anebo není, ale jakou formou, v jakém rozsahu a s důrazem na kterou oblast má být realizován. Všechny tyto otázky je nutné vztahovat ke konkrétní podobě organizace, typu zaměření jejích pracovníků, vztahů a předmětu činnosti. Celkově lze doporučit zaměření nejen na pracovní oblast, kterou se malé organizace snaží ošetřit nejrychleji kvůli vyhnutí se zpomalení činnosti. Je nutné si uvědomit, že právě oblast adaptace na sociální procesy a organizační kulturu, přináší výsledky v pracovní oblasti. Celá řízenost adaptace nového pracovníka se ovšem týká celého personálního řízení, ze kterého je třeba vycházet. Z analýzy dat vyplývá, že pro organizace není nutné mít zřízenou pozici personalisty, dostačující se jeví kooperace subjektů patrona, vrcholového pracovníka a nového pracovníka. Vhodné by ovšem byla jejich větší spolupráce, která by mohla proces adaptace ještě zefektivnit. V případě malých organizací patron roli personalisty lehce zastane. Z toho vyplývá, že malé organizace by měly striktně pracovat se svým personálním řízením a proces adaptace mít jako jeho součást, kterou je nutno upravit podle vlastních požadavků.

Soupis bibliografických citací

Adaptační proces. In: *MPower Group* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.mpowergroup.eu/cs/adaptacni-proces.html>.

Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel. In: *Příloha Páteřního manuálu OPPI* [online]. [cit. 2012-07-02]. Dostupné z: <http://www.mpooppi.cz/document.file.php?idDocument=868>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-3.

ARNOLD, John. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 4th ed. New York, N.Y.: Prentice Hall/Financial Times, 2005, xxv, 718 p. ISBN 02-736-5544-2.

BEDRNOVÁ, Eva. *Lidské zdroje nejsou stroje ani pacienti*. *Psychologie Dnes*, 2003, č. 11, s. 14-15.

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-85943-57-3. 3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. Vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.

BOROVÍČKOVÁ, Klára. *Personálně-psychologický audit jako nástroj zhodnocení vybraných personálně-psychologických fenoménů v české pobočce nadnárodní organizace*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.

BROWN, Judith. *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*. [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://humanresources.about.com/od/retention/a/keepnewemployee_3.htm.

CADWELL, Charles M. *New employee orientation*. Los Altos, Calif.: Crisp Publications, 1988, vi. ISBN 09-319-6146-7.

CERMANOVÁ, Tatiana. Osobnost personalisty a možné směry rozvoje ve vztahu k jeho rolím. In: *HR Portál* [online]. [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/osobnost-personalisty-a-mozne-smery-rozvoje-ve-vztahu-k-jeho-rolim-cid94527/>.

CIMINO, Aldo, DELTON, Andrew W. *On the Perception of Newcomers*. [online]. [cit. 2012-07-06]. DOI: 10.1007/s12110-010-9088. Dostupné z:

http://www.psych.ucsb.edu/research/cep/papers/CiminoDelton2010_Perception_of_newcomers.pdf.

DOWLING, Tamara. *Reduce New Employee Anxiety*. [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.seekingsuccess.com/articles/art123.php>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 97-8807-179-893-4.

DYNTAR, Michal, OUDES Karel. Příspěvek k řešení problematiky zapojení pracovníků do pracovního procesu. In: *KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA IX/1 – 2005*. Košice: Tampol, s.r.o. Košice. ISSN 1335-1745.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

FOOT, Margaret. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.

FOLVARČNÁ, Andrea. *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2005. ISBN 80-86764-40-0. Dostupné z: http://www.ronge.cz/dokumenty/skripta_VS/M3_male_a_stredni_podnikani.pdf

GREGAR, Aleš. *Personální řízení podniku - teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2000. ISBN 80-214-1707-2.

GLEW, Klára. *Adaptační proces pracovníků v personálně vzdělávací agentuře*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-303-X.

HEWSTONE, Miles, STROEBE, Wolfgang. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-092-5.

HOLEČKOVÁ, Jana. *Adaptace nových zaměstnanců formalita nebo cílený proces?*. In: *Triton* [online]. [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: <http://mc-triton.cz/item/adaptace-novych-zamestnancu-formalita-nebo-cileny-proces> HR Forum 2008.

How to Have a Successful New Employee Orientation Program. In: *Lab Manager Magazine* [online]. 2009 [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: <http://www.labmanager.com/?articles.view/articleNo/2609/article/How-to-Have-a-Successful-New-Employee-Orientation-Program>.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

- HUŠÁK, Václav. *Podniková kultura a management změn* [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://www.volny.cz/klubreeov/strana5.htm>.
- Jak odradit nově přijaté zaměstnance*. Moderní řízení, roč. 2010, č. 2, s. 66. ISSN 0026-8720.
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- KAZDOVÁ, Alena. Jak lépe uspět v prvním zaměstnání. *Hospodářské noviny*, 2001, roč. 45, č. 20, s. 1.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení – teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- KOHOUTOVÁ, Blažena. Outsourcing nábory, výběru a adaptace. In: *Personalista* [online]. [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://puvodni.personalista.com/index.php?id=506>.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 97-8807-261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2001. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOSTROŇ, L. *Firemní kultura* [online]. Dostupné na <http://kostron.cz/texty/123-02.doc>.
- KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*. 4. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-179-7.
- KULÍKOVÁ, Anna. *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr*. [online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>.
- KYNCLOVÁ, Petra. *Mobbing a bossing – formy šikany*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Filozofická fakulta.

- LUKEŠ, Martin. *Role MSP v ekonomice*. [online]. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: http://nb.vse.cz/~lukesm/PDFfiles/1_Uvod.pdf.
- MATEICIUC, Aleš. *Personální management* [online]. 2008 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>.
- MERG, Klaus. *Jak přežít v práci*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1723-1.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2.vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-X.
- OATLEY, Keith. Theories of personal learning in groups. In *Small groups and personal chase*. London: 1980s, 85-105. ISBN 0-416-72790-5.
- O nás. *O. s. Lata* [online]. [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.lata.cz/o-nas>.
- O. S. LATA. Adaptační proces. In *Personální řízení*. Praha: 2007a.
- O. S. LATA: *Pravidla pro zaučování nových zaměstnanců*. Praha: 2007b.
- O. S. PROJEKT ODYSSEA. *Standardy lektora o. s. Projekt Odyssea*. Praha: 2012a.
- O. S. PROJEKT ODYSSEA. *Struktura přestupních (reflektujících) rozhovorů*. Praha: 2012b.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník - Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PANCZAKOVÁ, Zuzana. Správná cesta do velké firmy. *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s, 2011, roč. 55, č. 2. ISSN 1210-0714.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.
- PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum. 2007. ISBN 978-80-7184-569-0.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-102-X.

Psychologie dnes. Praha, roč. 1999, č. 2, s. 5, podle Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1/1997.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*. 1. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2009. ISBN 978-80-7041-995-3.

SEDLÁČKOVÁ, Lucie. *Adaptace zaměstnanců jako jedna z klíčových personálních činností ve společnosti FOXCONN CZ*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

SILLAMY, Norbert. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-244-0249-1.

SIMS, D.M. *Creative new employee orientation programs*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 2002. ISBN 0071381848.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby* [online]. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, 28 s. [cit. 2012-07-06]. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1. Dostupné z: http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf.

ŠILHÁNOVÁ, Edita. Vysoká loajalita zaměstnanců společnosti Pivovary Staropramen přispívá k její stabilitě a úspěchu. In: *Pivovary Staropramen* [online]. 2010 [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/2010/vysoka-loajalita-zamestnancu-spolecnosti-pivovary-staropramen-prispiva-k-jeji-stabilite-a-uspechu/>.

ŠKOLA HROU, s. r. o. *Co a jak jsme se dohodli*. Praha: 2010.

ŠTIKAŘ, Jiří. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.

ŠVARŤÍČEK, Roman, ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

- TEEVAL, Richard C. a Borneu, Robert C. *Readings for Introductory Psychology*, 1965.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁCLAVKOVÁ, L., ŠVECOVÁ, L., SMRČKA, V., KREJČÍKOVÁ, K. *Výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05: Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Praha: Oeconomica, 2007, ISBN 978-80-245-1186-3.
- VICHNAROVÁ, Lenka. Jak si usnadnit nástup do práce po škole. *Mladá fronta DNES*, 2000, roč. 11, č. 12, s. 1.
- VILA, Luis E., ARACIL Adela Garcia, MORA, Jose-Gines. The Distribution of Job Satisfaction Among Young European Graduates. *The Journal of higher education*, 2007, roč. 78, č. 1. ISSN 0022-1546.
- VRBICKÁ, Lenka. *Adaptační proces očima zaměstnanců organizace*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- VYBÍRALOVÁ, Lenka. *Zařazování nových pracovníků do organizace: Návrh adaptačního programu*. Praha, 2008. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.
- VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie I: Člověk a sociální instituce*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-717-8269-6.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK *Aplikovaná sociální psychologie II: Zvládání stresu – coping*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0042-5.
- WERTHER, William B., DAVID, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- WILSON, Gerald. L., HANNA, Michael S. *Groups in context. Leadership and participation in small groups*. McGraw-Hill Humanities, 2004. ISBN 0072862874.
- Zkušební doba. In: *Zákon č. 262/2006 Sb.* 2012. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/>.

Přílohy

Příloha A – Typologie organizací dle Kostroně

Příloha B – Podrobná struktura orientačního balíčku

Příloha C – Rozhovor s vrcholovým pracovníkem

Příloha D – Rozhovor s pracovníkem

Příloha A – Typologie organizací (Kostroň, 1997)

V rámci typologie organizace vymezuje a znázorňuje Kostroň (1997) čtyři základní typy organizací:

I. kvadrant – představuje velkou firmu, která se pohybuje ve stabilním prostředí, na trhu má poměrně silnou a stabilní pozici, inovační cyklus bývá pomalý, výroba i prodej jsou dobře zavedeny. Na personální řízení klade organizace požadavek formalizovaného výběrového řízení, existenci detailních popisů práce, zajištění stability lidských zdrojů. Důraz se klade také na zkušenost a disciplínu, vyznáván bude princip seniority a zásluh. Personální změny zde nebývají časté.

II. kvadrant – opět představuje velkou organizaci, která se však pohybuje v tvrdé konkurenci. Dynamicky měnící se prostředí znesnadňuje firmě postavení – je v ní vyžadována stabilita, na druhou stranu však také umění přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám. Organizace proto potřebuje různé typy lidí – jak konzervativní, jejichž činnost směřuje především dovnitř tak otevřené změnám, jejichž činnost směřuje ven. Firma má propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotaci), důraz je kladen na loajalitu.

III. kvadrant – představuje malou organizaci, pohybující se ve stabilním prostředí. Prosperita firmy je závislá na výrobě, nikoli na prodeji, který jde sám od sebe. Firma poskytuje jistotu, skromné podmínky, fluktuace je zde minimální a nároky na zaměstnance ne příliš vysoké.

IV. kvadrant – jedná se o malou firmu, která se pohybuje v dravém, turbulentním prostředí. Důraz je u vybraného kandidáta kladen jak na schopnost týmové spolupráce, tak na jeho samostatnost, dravost a vysokou schopnost přizpůsobovat se neustálým změnám.

		Prostředí	
		Stabilní	Dravé, konkurenční, turbulentní prostředí
Podnik	velký	I. kvadrant	II. kvadrant
	malý	III. kvadrant	IV. kvadrant

Příloha B – Podrobná struktura orientačního balíčku (Kulíková, 2012)

- stručná charakteristika společnosti – historie, současnost, organizační struktura, představení managementu, představení jednotlivých organizačních jednotek, plán organizace;
- seznam dokumentů nezbytných pro vznik pracovního poměru;
- klíčové pojmy používané v organizaci;
- kopie kolektivní smlouvy;
- informace o závodní preventivní péči;
- systém péče o zaměstnance a seznam zaměstnaneckých výhod;
- plán pro bezpečné zvládnutí mimořádných a krizových situací;
- popis pracovního místa;
- informace o pracovních podmínkách – pracovní doba, dovolená, pojištění;
- informace o hlavních rysech personální politiky a odměňování;
- vnitřní předpisy zaměstnavatele - organizační řád, pracovní řád;
- zásady organizační kultury a standardů;
- informace o možnostech stravování a sociálně hygienických podmínkách práce;
- princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti, dovolená;
- předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnance;
- disciplinární postupy;
- informace ohledně telefonování a seznam kontaktů;
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- sociální program;
- cestovné a náhrady;
- seznam zaměstnaneckých výhod;
- kopie používaných formulářů;
- přehled informačních zdrojů;
- potřebná školení a trénink, školení BOZP a PO;
- vysvětlení pravidel používání služebního automobilu – zajištění potvrzení o odborné způsobilosti řidičů, postup při případné dopravní nehodě;
- principy spolupráce s ostatními spolupracovníky a organizačními jednotkami.

Příloha C – Rozhovor s vrcholovým pracovníkem

Základní otázky:

- Má vaše organizace zpracovaný adaptační program?
- Co je podle vás smyslem adaptačního procesu?
- Jak dlouho podle vás proces adaptace trvá?
- Co od nových pracovníků očekáváte?

Otázky k pracovní adaptaci:

- Jak probíhá proces adaptace před vlastním nástupem na pracovní místo?
- Jaké materiály a informace dostanou pracovníci před nástupem?
- Kdy pracovník dostane pracovní smlouvu?
- Jak probíhá první den na pracovišti?
- Probíhají vstupní školení? Pokud ano, jaká?
- Jak se ověřuje přiměřenost úkolů pro nového pracovníka? Jaké typy úkolů dostávají?
- Jak probíhá hodnocení nového pracovníka?

Otázky k sociální adaptaci a adaptaci na organizační kulturu:

- Kdo se nového pracovníka ujme? Fungují ve vaší organizaci nějaké rituály spojené s příchodem nového pracovníka?
- Vědí ostatní zaměstnanci o příchodu nového pracovníka?
- Jak se pracovník seznámí s ostatními kolegy? Jak probíhá uvítání nového zaměstnance? Jak se pracovník seznámí s jejich prací?
- Pořádají se ve vaší organizaci nějaké seznamovací aktivity?
- Jak probíhá pomoc od kolegů a od nadřízených?
- Jak se využívá nezaujatosti pracovníka a jeho nového pohledu?

Příloha D – Rozhovor s pracovníkem

Základní otázky

- Má vaše organizace zpracovaný adaptační program?
- Jak dlouho vaše adaptace trvala?
- Věděl/a jste, co se od vás očekává?

Otázky k pracovní adaptaci:

- Jak probíhá proces adaptace před vlastním nástupem na pracovní místo?
- Jaké materiály a informace jste dostal/a před nástupem na pracovní místo?
- Kdy jste obdržel/a pracovní smlouvu?
- Jak probíhal váš první den na pracovišti?
- Proběhlo vstupní školení? Pokud ano, jaké?
- Jaké typy prvních úkolů jste dostával/a?
- Jak probíhalo vaše hodnocení?

Otázky k sociální adaptaci a adaptaci na organizační kulturu:

- Kdo se vás při nástupu do organizace ujal? Proběhl po vašem nástupu uvítací rituál?
- Byli ostatní kolegové informováni o vašem nástupu?
- Jak jste se seznámil/a s ostatními kolegy?
- Jak jste se seznámil/a s prací kolegů?
- Pořádají se ve vaší organizaci seznamovací (výjezdní) akce?
- Jak probíhá pomoc od kolegů a od nadřízených?
- Využila organizace nějak vašeho nezaujatého pohledu na a nového přístupu?

Souhlas s půjčováním

Souhlasím s tím, aby moje diplomová práce:

Štěpánová, B. Adaptace pracovníků v malé organizaci

byla půjčována ke studijním účelům. Žádám, aby citace byly uváděny způsobem užívaným ve vědeckých pracích a aby se vypůjčovatelé řádně zapsali do přiloženého seznamu.

Pořadové číslo	Jméno čtenáře	č. ISIC karty	Bydliště	Datum