

**VYSOKÁ ŠKOLA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE**

**A**

**BANKOVNÍ INSTITUT**

**AMBIS, a.s.**

**Studijní program: Regionální rozvoj**

**Studijní obor: Management rozvoje měst a regionů**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ  
SPRÁVĚ**

**Autor: Bc. Jan Mikoláš**

**Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.**

**2018**

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za čas, rady a trpělivost, kterou mi při psaní této práce věnoval.

**P r o h l a š u j i,**

že jsem předloženou diplomovou prací vypracoval samostatně a všechny citace a prameny řádně vyznačil v textu. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury. Současně souhlasím s tím, aby tato práce byla zpřístupněna v knihovně VŠRR a Bankovního institutu – AMBIS, a.s. a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze, dne 20. 4. 2018

Bc. Jan Mikoláš

# Zadávací list diplomové práce



## Zadávací list diplomové práce

**Téma:** Adaptace zaměstnanců ve státní správě

**Student (jméno a příjmení):** Bc. Jan Mikoláš

**Vedoucí práce:** Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analyzovat pojetí a využití adaptace zaměstnanců ve vybrané instituci, porovnat teoretická východiska a stávající stav, určit případné nedostatky a navrhnout možná zlepšení.

### Zásady pro vypracování práce:

1. Úvod a cíl práce
2. Pojetí adaptace zaměstnanců
3. Využití adaptace zaměstnanců
4. Představení vybrané instituce
5. Adaptace zaměstnanců ve vybrané instituci
6. Návrhy a doporučení pro vybranou instituci
7. Závěr

Práce bude zpracována s využitím odborné literatury a interních materiálů. Zdrojem bude také dotazník a rozhovor.

### Základní literatura:

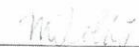
ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.


KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Studijní opora. Praha: VŠRR, 2013. 157 s. ISBN 978-80-87174-24-1.

  
Podpis studenta



  
Podpis vedoucího práce

Vysoká škola regionálního rozvoje  
Žalanského 68/54  
163 00, Praha 17 – Řepy

## Obsah

ÚVOD .....	5
TEORETICKÁ ČÁST .....	7
1 POJETÍ ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....	7
1.1 Psychologická smlouva .....	12
1.2 Oblasti adaptace .....	15
1.2.1 Pracovní adaptace .....	18
1.2.2 Sociální adaptace .....	19
1.2.3 Adaptace na kulturu organizace .....	21
1.3 Formální a neformální adaptace .....	22
Shrnutí .....	23
2 VYUŽITÍ ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....	25
2.1 Subjekty adaptačního procesu .....	29
2.2 Individuální plán adaptace .....	30
2.3 Řízení adaptace .....	33
2.4 Vzdělávání nových zaměstnanců v průběhu adaptace .....	36
2.4.1 Vzdělávání na pracovišti .....	38
2.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště .....	39
Shrnutí .....	41
PRAKTICKÁ ČÁST .....	43
3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY .....	43
4 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI XY .....	45
5 PRŮZKUM ADAPTACE .....	48
5.1 Cíle zkoumání .....	48
5.2 Metoda zkoumání .....	48
5.3 Stanovení hypotéz .....	51
5.4 Dotazníkový průzkum .....	53
5.5 Výstupy a závěry z dotazníkového průzkumu .....	54
6 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ V JINÉ STÁTNÍ ORGANIZACI .....	62
Srovnání .....	64
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	65

ZÁVĚR .....	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	73
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	77
SEZNAM PŘÍLOH .....	77

# ÚVOD

Adaptace (někdy také označována jako orientace nebo integrace) zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších součástí v procesu přijímání zaměstnanců. Zajišťuje, aby člověk, kterého se společnost rozhodne přijmout, se při nástupu do zaměstnání co nejrychleji a nejlépe zorientoval v pracovním prostředí, seznámil se s pracovními postupy, pomůckami, se kterými bude přicházet do styku a samozřejmě také s kolegy a nadřízenými.

Správně nastavené postupy při adaptaci mohou v dnešní době, kdy se firmy přetahují o kvalitní zaměstnance představovat jednu z hlavních konkurenčních výhod oproti ostatním společnostem. Zajišťují, aby se přijatý zaměstnanec necítil v nové práci hned zmaten a mohl své schopnosti využít co nejefektivněji. V průběhu adaptace také zaměstnanec zjišťuje, zda mu daná práce vyhovuje, ale také zaměstnavatel se rozhoduje, zda přijatý pracovník je vhodný na danou pozici, jestli je opravdu tak dobrý, jak se jevil při přijímání a případně jestli nebude vhodné se s ním rozloučit.

Tato diplomová práce se zabývá adaptací zaměstnanců, jejím rozdělením a využitím a zaměřuje se na konkrétní podnik ve státní správě. Téma práce bylo vybráno z toho důvodu, že autor práce již několik let v dané organizaci působí na personálním oddělení a v rámci své pracovní náplně má mimo jiné na starosti dohled nad adaptačními programy zaměstnanců a také nad předpisy, které se k této problematice vztahují. Dalším důvodem výběru tématu je fakt, že během působení v organizaci autor nabyl dojmu, že ne všechny procesy jsou nastaveny správně a že na základě výsledků z této práce by se mohli některé z nich zlepšit nejen ku prospěchu zaměstnanců, ale byly by přínosem i pro samotnou organizaci.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část pojednává o pojetí a využití adaptace. Na adaptaci totiž nelze pohlížet jen z hlediska pracovního, ale máme zde i hledisko sociální, které je rovněž velmi důležité. Jelikož téma adaptace je velmi rozsáhlé nelze na adaptaci pohlížet jen z těchto dvou pohledů. Adaptaci lze uchopit také z hlediska formálního či neformálního.

Praktická část obsahuje výzkum adaptačního procesu v jedné státní organizaci. Tento výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. Bude provedeno také porovnání adaptačního procesu v jiné státní organizaci. Na praktickou část navazuje zamyšlení nad možnostmi zlepšení stávajícího stavu a budou uvedeny návrhy implementace těchto možností. Závěr práce shrnuje dosažené výsledky a úvahu nad tím, zda se podaří uvedené návrhy převést do praxe.

Cílem diplomové práce je prozkoumat pojetí a využití adaptace zaměstnanců ve vybrané instituci, porovnat teoretická východiska a stávající stav, určit případné nedostatky a navrhnout možná řešení, jak lépe využít možnosti při adaptování nových zaměstnanců, které jsou k dispozici.

Téma práce, které je řešeno v diplomové práci je zpracováno za použití uvedených pramenů a zdrojů, jako jsou například Michael Armstrong - Řízení lidských zdrojů nebo Renata Kocianová - Personální činnosti a metody personální práce.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 POJETÍ ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Lidské společenství je složitá struktura a člověk, aby mohl být jeho součástí, je nucen upravovat své predispozice ve směru sociálních norem chování, které je dáno určitou společností. Člověk je tedy nucen se adaptovat na různé sociální situace, mezi takové patří bezesporu i pracovní zařazení. Řada zaměstnavatelů vyžaduje po svých zaměstnancích, aby se chovali podle předepsaných pravidel a zároveň působili co nejpřirozeněji ve svém vystupování (Hubinková, 2008, s. 207). Globálním subjektivním ukazatelem adaptace je to, jak se jedinec cítí, jak je spokojen sám se sebou, se svou identitou, zaměstnáním, sociálními vztahy i životem vůbec (Paulík, 2010, s. 13).

Nový a Surinek (2006, s. 153) charakterizují adaptaci jako proces aktivního přizpůsobování se 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 lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech. Termín adaptace je syntetická kategorie. Zahrnuje předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí (adaptibilita, přizpůsobivost), proces zvládnání změn postihující interakci člověka s prostředím (adaptování, přizpůsobování) a jeho výsledný stav (adaptovanost, přizpůsobenost).

Vzhledem k nutnosti nových zaměstnanců v organizaci rychle nabýt potřebné znalosti a dovednosti, orientovat se v prostředí organizace a ve struktuře společenských vztahů a dosáhnout tak požadovaného výkonu, je důležité hned od začátku tomuto procesu věnovat dostatečnou podporu a čas. Adaptační proces by tedy neměl být odsunut stranou žádným zaměstnavatelem, neboť řízení adaptace zaměstnanců je jedním z efektivních nástrojů k urychlení přizpůsobení se zaměstnanců pracovní činnosti i sociálnímu prostředí organizace a k jejich následnému udržení v organizaci.

Adaptace formou adaptačního programu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance (Šikýř, 2012, s. 109):

- informování - zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě, což znamená informování o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách práce, o pracovním řádu, o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- odborné zapracování - znamená přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby mohl co možná nejrychleji vykonávat sjednanou práci a dosahoval požadovaného výkonu;
- sociální začlenění - znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci, sociální zabezpečuje manažer s podporou spolupracovníků přijatého zaměstnance.

Adaptace zahrnuje obvykle tyto okruhy (Vajner, 2007, s. 94):

- celofiremní adaptace - obecné informace, které jsou pro všechny zaměstnance firmy stejné,
- adaptace v útvarové jednotce - specifické informace, které se vztahují jen k danému útvaru,
- adaptace na konkrétní pracovní místo - konkrétní a specifické informace pouze o daném místě.

Palán (2002, s. 7) rozlišuje adaptaci pasivní - akomodaci, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí, a adaptaci aktivní, kterou rozumíme aktivní přizpůsobování, tedy snahu osobnosti o změnu prostředí směřující k dosažení souladu s jejími potřebami.

Jelikož každý člověk se jinak přizpůsobuje změnám, tak i nastavená délka adaptačního procesu může každému jinak vyhovovat. Míra schopnosti člověka

přizpůsobit se změnám se nazývá adaptibilita. Kociánová (2010, s. 130) uvádí, že adaptibilita lidí závisí na osobnostních předpokladech a je určena i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeba, jako například pocit bezpečí, sounáležitost a pracovní uspokojení. Rozsah adaptibility s ohledem na nároky zátěžových podnětů včetně těch ohrožujících (stresorů) pak vymezuje pojem odolnost proti zátěži (Paulík, 2010, s. 13).

Faktory, které podmiňují průběh adaptačního procesu, lze členit na dvě skupiny (Vochozka, Mulač, 2012, s. 240):

- vnitřní faktory - vyplývající z charakteristik jedince:
  - odborná připravenost;
  - psychická zdatnost;
  - stresová odolnost;
  - motivace a hodnotová orientace;
  - specifické zvláštnosti;
  - určitá osobní vyhraněnost.
  
- vnější faktory - vyplývající z pracovní situace:
  - technologie a technické vybavení pracoviště;
  - způsob organizace práce;
  - vnější pracovní podmínky (mikroklima, osvětlení);
  - sociální vybavenost pracoviště;
  - sociální klima v pracovní skupině a v podniku;
  - způsob a styl řízení a vedení lidí v podniku;
  - ochota vedoucích pracovníků věnovat řízení adaptačního procesu odpovídající pozornost.

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci. Kromě nich se na daném procesu podílí i personální útvar, ten však především metodicky a kontrolně (Kadlčík, 2001, s. 198). Adaptační proces je významnou součástí socializace u dospělých jako dimenze dotváření osobnosti a její adaptace na měnící se podmínky prostředí. Stejně jako každý proces, lze i adaptační proces fázovat (Palán, 2002, s. 7, 8):

- psychologická reorientace;
- tolerance;
- akomodace - adaptace na konfliktní situace;
- asimilace - přizpůsobení, splynutí.

Konečná fáze může mít různou intenzitu: od splynutí až po nepřijetí nových podmínek - nevčlenění se. Úroveň vyrovnání se s podmínkami nazýváme adaptovanost. Míru adaptovanosti lze měřit různými testovacími metodami, jako jsou např. psychologický a psychodiagnostický test, test skupinový, testy osobnosti apod.

Při posuzování celkové adaptovanosti pracovníka je možné uplatnit dva druhy kritérií (Pauknerová, 2012, s. 216):

- kritéria objektivní - jako jsou množství a kvalita práce jedince, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti, míra jeho autority u spolupracovníků apod.;
- kritéria subjektivní - zahrnující vztah člověka k profesi a k podniku, profesní sebedůvěru, aspirace a cíle jedince spojené s jeho prací v podniku, spokojenost s vedoucím, ochotu spolupracovat s ostatními spolupracovníky apod..

Základními znaky přiměřené adaptovanosti člověka jsou (Pauknerová, 2012, s. 216):

- zdravý pohled na život, životní optimismus;
- realistický přístup k novým podmínkám;
- realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení;
- sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebpřijetí;
- přiměřená sebedůvěra.

Stěžejní cíle adaptačního programu jsou, z pohledu zaměstnance, co nejlepší a nejrychlejší zvládnutí pracovních požadavků, získání perspektivy dalšího odborného

rozvoje a pracovní kariéry a začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému celé organizace. Podle Armstronga (2007, s. 395) má uvádění zaměstnanců do organizace čtyři cíle:

- 1) překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- 2) rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- 3) dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- 4) snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Pro organizaci je klíčové snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin. Adaptace na určité pracovní místo závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních (Kocianová, 2010, s. 130). Na procesu adaptace se podílí:

- 1) personální útvar,
- 2) přímý nadřízený,
- 3) tutor (mentor/kouč),
- 4) vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců (Vajner, 2007, s. 94).

Pokud je adaptační proces nesprávně nastaven, může to vést nejen k poklesu výkonnosti zaměstnance, ale i k odchodu z organizace, což by pro ni znamenalo další náklady při hledání a zaškolování nových zaměstnanců. Palán (2002, s. 7) hovoří při nedostatečné nebo nesprávné adaptovanosti o maladaptaci (maladjustace), kdy člověk žije se svým prostředím v napětí a konfliktech. Maladaptovaný či maladjustovaný jedinec nároky svého života, překážky a problémy zvládá jen s obtížemi, případně vůbec. Přitom nezřídka trpí nejen sám, ale způsobuje nepříjemnosti i svému okolí. V této souvislosti se neúspěšná či nedostatečná adaptace nachází na pozadí psychických problémů, onemocnění i řady sociálně nežádoucích negativních jevů. Z hlediska výkonnosti umožňuje účinná adaptace dosahování výkonu odpovídajícího předpokladům (potřebné schopnosti, dovednosti a motivace). Neúčinná adaptace se

negativně promítá do výkonu i v běžných podmínkách. Pro adaptaci na vlivy prostředí je nezbytná určitá úroveň psychofyzilogické aktivace, která je jejím energetickým základem (Paulík, 2010, s. 13).

Adaptace formou adaptačního programu začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera, například uplynutím sjednané zkušební doby, kdy musí být přijatý zaměstnanec v zásadě připraven vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu v souladu se strategickými cíly organizace (Šikýř, 2012, s. 110). Samozřejmě záleží také na povaze práce, protože někdy zkušební doba na adaptaci nestačí a zaměstnanec nestihne pojmout všechny informace vztahující se k jeho práci. Optimální průběh adaptace nového zaměstnance je podle Veselé (2011, s. 95) následující:

1) etapa zařazení zaměstnance na konkrétní pracoviště a jeho seznámení s prací, podnikem, skupinou spolupracovníků, vedoucím apod.;

2) etapa orientace v novém prostředí, získávání potřebných zkušeností nutných pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů, postupné sžívání se se spolupracovníky;

3) etapa vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci, začlenění do pracovní skupiny a identifikace s cíly organizace.

U adaptačního procesu, podobně jako u každého psychického děje, lze alespoň teoreticky určit jeho počátek, průběh, konec a důsledky. Pro účely teoretické analýzy může být také smysluplné určování kognitivních, afektivních či konativních stránek adaptace v intencích v psychologii zavedeného triadického třídění. Přitom může být také uplatňována spíše vnější nebo vnitřní perspektiva (Paulík, 2010, s. 13).

## **1.1 Psychologická smlouva**

V případě uskutečnění směny mezi firmou a budoucím pracovníkem začíná vztah právním aktem - zaměstnanec a zaměstnavatel přistupují k podpisu pracovní smlouvy nebo rozhodnutí o přijetí. Vytváří se pouto, které popisuje závazky, práva, povinnosti a podmínky, jejichž plnění budou obě strany později očekávat. Toto pouto má dvě formy:

explicitní a implicitní - tedy vyřčenou a nevyřčenou. Standardně je pouto zaměstnance a organizace reprezentováno právě pracovní smlouvou nebo rozhodnutím o přijetí. To je ta explicitní část - podrobně a v písemné formě uvádí detaily směny. Ne vždy si ale uvědomujeme, že je zde ještě jeho implicitní forma - skrytý aspekt zaměstnaneckého vztahu - psychologická smlouva. Nejen právní, ale i tato psychologická forma tvoří důležité aspekty vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel. Psychologická smlouva vede k „občanství v organizaci“, k oddanosti pracovníků a také je motivuje. Na rozdíl od pracovní smlouvy či rozhodnutí o přijetí - právního dokumentu - je psychologická smlouva pouhým konstruktem (Bednář, 2013, s. 201).

Psychologická smlouva může nabízet určité náznaky odpovědí na dvě základní otázky zaměstnaneckého vztahu, které jedinci nastolují: „Co mohu rozumně od organizace očekávat?“ a „Co by se mělo rozumně očekávat ode mne, abych tím na oplátku přispěl?“ Ale je obtížné a často nemožné zajistit, aby psychologická smlouva, a tedy i zaměstnanecký vztah, byly oběma stranami plně pochopeny (Armstrong, 2009, s. 131).

Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci, či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli (Armstrong, 2007, s. 201). Psychologická smlouva je spíše mlčky předpokládána a ze souvislostí, zkušeností či zvyků vyvozovaná záležitost než něco, co bylo nějak stanoveno či dohodnuto. Nutně nemůže být podrobně vyjádřena, protože se v průběhu času vyvíjí. Ale procesů řízení pracovního výkonu, lze využít k zajištění toho, aby byla příslušná očekávání pravidelně dohadována, zkoumána a posuzována. To by mělo být příspěvkem k vyjasňování psychologické smlouvy a zaměstnaneckých vztahů (Armstrong, 2011, s. 54). Vedle platu či zaměstnaneckých výhod psychologická smlouva většinou zahrnuje především očekávání týkající se určitého společenského statutu spojeného s prací či místem v organizaci, pracovní jistotu, možnosti seberealizace či dalšího odborného rozvoje, práci v příjemné firemní kultuře, případně další kariérové příležitosti. Vnímají-li zaměstnanci i zaměstnavatelé podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené,

zpravidla o ní neuvažují. Dospějí-li však k názoru, že plnění psychologické smlouvy ze strany podniku není dostatečné nebo že jejich vzájemná „směna“ je nespravedlivá, mohou se snažit podmínky vzájemného vztahu změnit. Zaměstnanec může například požádat o povýšení, a pokud neuspěje, může začít prodlužovat své polední přestávky. Dlouhodobější narušení tohoto vztahu může u zaměstnanců vyvolávat nespokojenost a pokles důvěry v organizaci, snížení výkonu i úvahy o změně zaměstnání (Urban, 2010, s. 99).

Aspekty zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě budou z hlediska pracovníků obsahovat (Armstrong, 2007, s. 203):

- zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově;
- jistotu zaměstnání;
- prostor pro uplatnění schopností;
- očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností;
- zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu;
- důvěru v to, že organizace dodrží své sliby;
- bezpečné pracovní prostředí.

Z hlediska zaměstnavatele bude psychologická smlouva zahrnovat takové aspekty zaměstnaneckého vztahu, jako je (Armstrong, 2007, s. 203, 204):

- schopnost;
- úsilí;
- ochota;
- oddanost;
- loajalita.

Dodržení psychologické smlouvy mezi pracovníkem a organizací patří k důležitým předpokladům stability. Vnímají-li pracovníci podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené a naplněné, zpravidla o ní příliš neuvažují. Pokud však soudí, že plnění druhé strany není dostatečné, mohou pociťovat nespokojenost a pokles důvěry v organizaci vedoucí k nižší výkonnosti, ale i úvahám o změně zaměstnání. Nejčastější



formy porušení psychologické smlouvy ze strany organizace jsou například rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem, neposkytnutí tréninku, neodpovídající kariérní postup, jiná povaha práce, nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa, nedodržení rozsahu domluvených či slíbených rozhodovacích pravomocí nebo nesplnění příslibu dalšího rozvoje firmy (Urban, 2013, s. 31).

V organizaci XY si nový zaměstnanec se zaměstnavatelem objasní vzájemná očekávání již během výběrového pohovoru a poté pokračuje při dojednávání formálních záležitostí týkajících se nástupu, až k podpisu pracovní smlouvy nebo rozhodnutí o přijetí. Jelikož ujasňování a sladování společných očekávání v podstatě nikdy nekončí, pokračuje tento proces hlavně v prvních měsících v rámci adaptačního procesu a to díky rozhovorům mezi novým zaměstnancem a jeho vedoucím a poté v rámci každoročního hodnocení zaměstnanců organizace. Toto hodnocení má za úkol zhodnotit dosavadní výkon zaměstnance, případně určit oblasti, ve kterých by se měl zaměstnanec zlepšit a hodnocený má možnost se vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s prací pro organizaci a vším co se toho týká.

## **1.2 Oblasti adaptace**

Adaptace nového zaměstnance se odehrává současně ve více rovinách. Nejenže nový zaměstnanec musí co nejrychleji zvládnout veškeré nároky pracovního místa a pracovní činnosti, jež v organizaci vykonává, musí se také, jako nový člen určité pracovní skupiny, adaptovat na sociální prostředí a začlenit se do pracovního kolektivu. Podle Kociánové (2010, s. 130, s. 131) se nový pracovník v průběhu adaptace adaptuje na:

- vlastní pracovní činnost - pracovní adaptace;
- sociální podmínky, tzn. vztahy na pracovišti - sociální adaptace;
- kulturu organizace.

V praktickém životě se pracovní a sociální adaptace navzájem prolínají, nelze je tedy zcela oddělit. Míra jejich úspěšnosti však nemusí být stejná. Dosažení požadované úrovně pracovní adaptace nám nutně nezaručí i úspěšnou adaptaci sociální a naopak.

Pracovní proces je totiž procesem společenským. Proto adaptace na práci je spjata s adaptací na sociální podmínky práce, se sociální adaptací. Vhodná, odpovídající pracovní adaptovanost člověka zpravidla příznivě ovlivňuje míru jeho sociální adaptovanosti. Avšak žádoucí úroveň pracovní adaptovanosti sama o sobě ještě neznamená příznivou sociální adaptovanost. Při řešení praktických pracovních problémů spojených s adaptací pracovníků nelze proces pracovní adaptace izolovat od procesu sociální adaptace (Nový, Surynek, 2006, s. 156). Adaptace na kulturu organizace lze z pohledu nového pracovníka chápat jako soubor hodnot a norem, které by měl v rámci organizace přijmout a chovat se podle nich. Pro zdařilou adaptaci zaměstnance v organizaci je nezbytné, aby jedinec dosáhl žádoucí úrovně ve všech třech složkách adaptace.

Úspěšný průběh adaptačního procesu pracovníka je podmíněn zvládnutím všech třech rovin adaptace. Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka jsou závislé na subjektivních předpokladech jedince a na objektivních podmínkách práce, prostředí, ve kterém je práce vykonávána (Nový, Surynek, 2006, s. 156).

Podle Veselé (2011, s. 94) k subjektivním (vnitřním) předpokladům patří:

- odborná připravenost (teoretická a praktická příprava, životní zkušenosti);
- výkonová připravenost (tvořená např. fyzickou zdatností, neuropsychickou odolností, osobním životním tempem, osobními návyky);
- osobní vyhraněnost (soubor osobních vlastností, které se přímo podílejí na zvládnutí pracovních úkolů a celkový morální profil);
- hodnotová orientace;
- motivace (závisí na vnitřních zdrojích - potřeby, zájmy, návyky, ideály a na vnějších pobídkách);
- postoje zaměření.

Mezi objektivní podmínky práce řadí Veselá (2011, s. 95):

- vnější pracovní podmínky (zahrnují bohatou paletu vlivů spojených s užívanou technikou a technologií výroby - osvětlení, pracoviště, hluchnost, mikroklimatické podmínky);
- technické vybavení pracoviště a technologie výroby;
- sociální vybavení pracoviště;
- způsob řízení ze strany bezprostředně nadřízeného pracovníka, tedy styl řídicí práce (zahrnuje úroveň kvalifikace vedoucího pracovníka, úroveň propojení ekonomické, organizační a společenské funkce v činnosti vedoucího), úroveň komunikačních vztahů ve vertikální i horizontální rovině;
- organizace práce (organizační normy a předpisy);
- sociální klima v pracovním kolektivu (projevuje se v podobě převládajících vzájemných vztahů mezi členy skupiny a v jejich celkovém ladění, odráží úroveň spolupráce mezi jednotlivci, určuje míru pracovní pohody a vytváří určité zázemí a oporu);
- mimopracovní vlivy (oblast zahrnující vlivy rodiny a vlivy širší komunity, v níž člověk žije a pracuje).

Pro řízení adaptace nových pracovníků je vhodné vypracovat předpisy, které jsou součástí organizačních předpisů organizace. Jednotlivé části zařazování nového zaměstnance, pak upravují adaptační programy.

Šikýř (2014, s. 109) hovoří o tom, že podstatnou součástí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého zaměstnance ze strany manažera:

- neformální hodnocení - uplatňuje se podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů a směřuje k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobů jejich nápravy;

- formální hodnocení - uskutečňuje se ke konci adaptačního programu, například ke konci zkušební doby, kdy manažer shrnuje s přijatým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního programu, diskutuje s ním o nich a zpracovává podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období.

Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace.

### **1.2.1 Pracovní adaptace**

Pracovní adaptace je procesem, během kterého dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétní požadavky jeho pracovního místa (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305). Nový zaměstnanec se seznamuje s nároky a obsahem práce, s využívanými prostředky a technologiemi, s požadavky vedení organizace týkajícími se výkonu a produktivity a dalšími podmínkami, které souvisejí s jeho pracovním místem.

Pracovní adaptace je vnímána jako „proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného pracovního zařazení (jsou vyjádřeny požadavky na odbornou přípravu, na praktické zkušenosti a na vlastnosti pracovníka) a souborem existujících předpokladů pracovníka, které je možno vyjádřit mírou jeho kapacity“ (Štikar, 2003, s. 90)

V procesu adaptace člověka na nové pracovní podmínky lze vyčlenit následující základní fáze (Pauknerová, 2012, s. 215):

1) Fáze přípravná - zahrnuje období před vlastní změnou podmínek. V této fázi si člověk vytváří představu toho, co ho očekává, a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Předpokladem efektivnosti této fáze je jednak očekávání změny podmínek, dále také adekvátnost představy zaměstnance o tom, jaké nároky a požadavky na něj nová situace bude klást, ale také úsilí, které na osvojení si předpokladů pro její zvládnutí vynaloží, a dříve již získaný soubor schopností a osobnostních předpokladů.

Základem přípravné fáze v souvislosti s pracovní adaptací je celý systém profesionální přípravy mladé generace.

2) Fáze globální orientace - nastupuje počátkem změny vnějších podmínek. Jejím základním rysem je aktivace psychické činnosti jedince, a to procesů poznávacích (kognitivních) a citových (emocionálních). V prožívání člověka je často provázána nárůstem vzrušení a napětí, navenek se může projevat určitou dezorganizací jednání (činnosti) a přechodným snížením výkonnosti.

3) Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám - projevuje se například změnami v jeho hierarchii hodnot, v přetváření postojů a sociálních vztahů, v úpravě navyklých forem a způsobů činnosti apod.

4) Vpravení se do nových podmínek (adaptovanost) - eventuálně rezignace či jejich opuštění v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.

Pracovní činnost se uskutečňuje vždy v určitém sociálním prostředí, v určitých mezilidských vztazích, zpravidla v určité pracovní skupině, pro niž jsou příznačné určité hodnoty, zvyklosti, normy a cíle. Člověk se seznamuje s novými skutečnostmi, porovnává hodnoty a cíle pracovní skupiny s vlastními hodnotami a výsledkem je jejich přijetí (ztotožnění se s nimi) nebo jejich odmítnutí (Kociánová, 2010, s. 131).

## **1.2.2 Sociální adaptace**

Sociální adaptace je proces, jehož hlavním cílem je zařazení jedince do sociální skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině. Sociální adaptace člověka vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá (Duchon, Šafránková, 2008, s. 212). Během vzájemného působení jedince a skupiny dochází k přizpůsobování požadavků obou stran, se snahou sladit vzájemná očekávání a docílit tak harmonie. Sociální adaptace znamená přizpůsobení se normám sociální skupiny, potažmo celé společnosti, a následné začlenění. Úzce souvisí se socializací jedince, jež chápeme jako celoživotní komplexní

proces, během něhož si člověk osvojuje základní normy, hodnoty, zvyky a způsoby chování a jednání v dané kultuře a společnosti a stává se tak jejím členem. Dochází k tomu na základě komunikace a interakce mezi jedincem a druhými lidmi v jeho sociálním okolí. Sociální adaptace probíhá zejména po neformální linii jako samovolný proces. Nový a Surynek (2006, s. 154) uvádějí že hranice mezi socializací a adaptací není ostrá, přesto však existují některé rozdíly:

- Socializace je procesem celoživotním, sociální adaptace je spíše procesem krátkodobým, spojeným s konkrétní situací v životě člověka.
- Socializace je funkcí působení společnosti na jedince, sociální adaptace je funkcí aktivního vyrovnávání se jedince s působením společnosti.
- V procesu socializace si člověk vzorce jednání osvojuje, v procesu sociální adaptace je spíše využívá.
- V procesu sociální adaptace je člověk výrazně aktivnější, výběrovější.

Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce - vztahy se spolupracovníky - jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Avšak míra, v jaké mohou pracovníci přímo ovlivňovat kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace (Armstrong, 2007, s. 396). K posouzení sociální adaptovanosti používají podle Nového a Surynka (2006, s. 156) subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivní kritéria postihují spokojenost pracovníka s úrovní společenských vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním se do systému vztahů, spokojenost s řídicím pracovníkem, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky apod. Objektivní kritéria vyjadřují skutečné místo pracovníka v pracovní skupině, autoritu u spolupracovníků a aktivitu ve skupinovém dění.

V praxi se ukazuje, že není vhodné spoléhat jen na spontánní průběh adaptace, neboť dosažený výsledek nemusí naplnit představy vedení organizace. Neformální sociální adaptace je sice zdrojem mnoha podstatných informací, které významně

usnadňují jedinci zařazení do pracovního kolektivu i rychlé zapojení do pracovního provozu, nováček se však může dozvědět i takové informace, jež vedení organizace může vyhodnotit jako nežádoucí. Na jednu stranu tak zkušenější kolegové mohou nového zaměstnance seznámit s každodenním chodem organizace a uvést ho do společenských vztahů panujících v pracovní skupině i mimo ni, na druhou stranu však může nový zaměstnanec od svých kolegů převzít názory, jež mohou negativním směrem ovlivnit jeho smýšlení o organizaci, dostat se k nežádoucím informacím, apod.

### **1.2.3      Adaptace na kulturu organizace**

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde doslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování (Armstrong, 2007, s. 257). Pozitivní kultura může pracovat pro organizaci tím, že vytváří prostředí příznivé pro zlepšování pracovního výkonu, řízení změny a smysl identity a souladu účelu. Může napomáhat při formování chování nového zaměstnance tím, že poskytuje orientaci a návod týkající toho, co se očekává. Špatná kultura může proti organizaci pracovat tím, že vytváří bariéry, které brání dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2009, s. 33).

Novým pracovníkům je kultura organizace předávána v adaptačním procesu. Ještě před tím, než vstoupí do organizace, mají lidé obvykle již určité množství informací o její kultuře a kulturní aspekty jsou často jedním z parametrů, podle kterého se rozhodují, zda se o místo v organizaci budou ucházet (mají-li na výběr). Někdy vyvinou i značné úsilí při seznamování se s kulturou organizace a dokonce se začnou již předem ztotožňovat s hodnotami, které organizace vyznává. Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se „učí“, co je v organizaci uznávané a očekávané a co je akceptovatelné či nepřijatelné (Lukášová, Nový, 2004, s. 38).

Silná kultura organizace může mít za následek to, že noví zaměstnanci nebudou tolik přemýšlet o odchodu a mohla by také podpořit to, že zaměstnanci budou více hrdí na to, kde pracují. V organizaci XY se adaptace na kulturu organizace prolíná společně s pracovní a sociální adaptací a záleží hlavně na vedoucím nového zaměstnance či jeho školiteli, případně jeho spolupracovnících, jak organizaci novému kolegovi představí a jak mu hodnoty, normy a postoje organizace předají.

### **1.3 Formální a neformální adaptace**

Zpracovávání nových zaměstnanců a jejich společenské zařazování mezi nové spolupracovníky probíhá ve dvou rovinách. První z nich je adaptace po oficiální (formální) linii, jež je zajišťována zpravidla personálním útvarem a přímým nadřízeným, druhou rovinou je pak adaptace probíhající neformálním způsobem, tedy samovolně, za výrazného přispění kolegů nového zaměstnance. Neformální adaptace zaměstnance hraje významnou roli především při sociálním začleňování nováčka a má často rozhodující vliv na jeho finální stav adaptace. Podle Kociánové (2010, s. 133) probíhá formální adaptace jako plánovitý proces zajišťovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným. Dále uvádí, že neformální adaptace probíhá jako spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, který má značný význam pro začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny (aby "byl přijat").

V rámci formální adaptace se při zaučování nových zaměstnanců mnohdy využívají formální informační kurzy pro nové pracovníky. Armstrong (2007, s. 399) k nim uvádí, že tyto kurzy pro nové pracovníky mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně, ale pokud jsou za tuto záležitost odpovědní bezprostřední nadřízení, není je nutné organizovat. Formální kurz je příležitost poskytnout informaci o organizaci, jejích výrobcích či službách, jejím poslání a hodnotách. Může používat různé prostředky, jako je video a jiné vizuální pomůcky, které běžně nejsou k dispozici v jednotlivých útvarech. Ale tyto kurzy nemohou nahradit neformální adaptaci přímo na pracovišti, kde lze lépe uspokojit nejdůležitější potřebu - dobré zařazení nových lidí mezi spolupracovníky.



Neformální adaptace je mnohdy významnější a efektivnější. Kociánová (2010, s. 133) uvádí, že adaptace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

1) celopodniková adaptace - obsahuje informace společné pro všechny pracovníky podniku (zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce);

2) útvarová adaptace, příp. skupinová či týmová adaptace - vztahuje se k určité organizační jednotce (skupině nebo týmu), do níž patří obsazované pracovní místo, a je zaměřena na specifika práce v této jednotce a na její zvláštnosti (zpravidla je společná pro všechna pracovní místa v útvaru);

3) adaptace na konkrétní pracovní místo - je obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

## **Shrnutí**

Adaptace představuje jeden z velmi účinných nástrojů, jak si v organizaci udržet spolehlivé a pracovitě zaměstnance a naopak zjistit, kteří pracovníci nejsou pro organizaci přínosem a bude lepší se s nimi rozloučit. Správnému nastavení adaptačního procesu by měl být věnován dostatek času a při nastavování by mohl pomoci i průzkum uvnitř organizace, ze kterého by se mohlo vycházet při nastavování nového, či úpravě stávajícího adaptačního procesu. Je potřeba si uvědomit, že každá organizace má svá specifika, ať už je to například velikost organizace, věková struktura zaměstnanců nebo výše kvalifikace zaměstnanců. Tyto faktory by se rozhodně měly brát v potaz. Také záleží, jestli daná organizace patří do státního nebo soukromého sektoru, protože v případě soukromého sektoru nastavování procesů, ať již zmiňovaného adaptačního nebo kteréhokoliv jiného není svázáno tolik různými zákony, předpisy, normami, metodickými pokyny nebo směrnicemi, jako v případě sektoru státního. Je nutné brát také v potaz daný kolektiv, do kterého chceme nového zaměstnance přijmout, proto by mělo být v adaptačním procesu umožněno ho v některých fázích modifikovat, jelikož všechny části procesu nemusí sedět na každého nového zaměstnance.

Adaptace neprobíhá jen na základě předem daných postupů (po formální stránce), které mají jasně stanovenou dobu, po kterou adaptace trvá. Neméně důležitou je i

neformální stránka adaptace, kdy se nový zaměstnanec adaptuje na základě vlivu okolních spolupracovníků. Tato část adaptace je spontánní a není časově omezena a probíhá nekoordinovaně. Jak formální tak neformální stránka adaptace mají velký význam, proto je důležité jim věnovat pozornost.

## 2 VYUŽITÍ ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ

Adaptace zaměstnanců, která navazuje na proces přijímání zaměstnanců, slouží k tomu, aby nový člověk se co nejlépe seznámil s novým pracovním prostředím. Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů zaměstnání a ještě do šesti měsíců po nástupu je poměrně velké riziko jeho odchodu (Kociánová, 2010, s. 131). Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný (Kociánová, 2010, s. 130). U takového člověka se předpokládá, že jeho tendence opustit organizaci budou menší a tudíž organizace ušetří nemalé prostředky za hledání nového zaměstnance. Také spokojenější zaměstnanec je větším přínosem pro společnost, jelikož odvedená práce má větší kvalitu a objem práce dokáže stihnout v kratším čase, než nespokojený zaměstnanec. Podle Kociánové (2010, s. 131) patří nástup do nového zaměstnání k nejvíce stresujícím událostem v životě, proto by měl adaptační proces zaměstnanci toto období ulehčit. Palán (2002, s. 7) uvádí, že se jedná o tzv. adaptační stres vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci.

Dobře nastavená a pojatá adaptace může mít podle Vajnera (2007, s. 93) tyto funkce:

Pro zaměstnance:

- motivační (firma se snaží dát zaměstnanci najevo svůj zájem a má snahu mu umožnit snadné zapracování);
- informační (zaměstnanec dostává včas potřebné informace);
- sociální (zaměstnanec poznává ve firmě a zapracovává se do týmu);
- kontrolní (zaměstnanec pociťuje, že je kontrolována jeho aktivita a výkon);
- psychohygienická (zaměstnanec se zbavuje pocitu, že něco nezvládne);
- rozvojová (zaměstnanec se učí něco nového nebo prohlubuje své stávající znalosti a dovednosti);
- sebereflexní (zaměstnanec zjišťuje, zda má nebo nemá na danou pozici);
- rekapitulační (zaměstnanec se integruje do firemní kultury a zjišťuje, zda mu vyhovuje či nevyhovuje).

Pro organizaci:

- rychlé zapracování;
- zpětná vazba k procesu náboru a výběru;
- rozvinutí výkonnosti zaměstnance;
- zlepšení image firmy;
- argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem;
- ušetření nákladů při rozloučení se;
- efektivní využití zkušební doby;
- zlepšení komunikace a týmové spolupráce;
- registrace možných chyb v podnikových procesech (noví lidé ve firmě mohou vidět to, co ostatní již nevidí).

Jelikož adaptace zaměstnanců značný vzdělávací aspekt, proto je do harmonogramu adaptace třeba zařadit vzdělávací aktivity v souladu s vytvořeným plánem vzdělávacích aktivit v období adaptace a případné aktivity z vytvořeného plánu rotace pracovníka (Kociánová, 2010, s. 136). Je jasné, že délka učení a jeho intenzita se mění, ale je důležité zajistit, aby k němu docházelo plánovitě a systematicky, a to už od prvního dne, aby se co nejrychleji maximalizoval příspěvek nového pracovníka k plnění cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 396).

Každý adaptační program se skládá z několika prvků. Tyto prvky na sebe vzájemně navazují, prolínají se nebo se doplňují. Podle Kociánové (2010, s. 133) mohou prvky adaptační programů být například:

- adaptační akce v širším rámci (setkání nových pracovníků);
- písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance);
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory (patrony) apod.;
- "seznamovací" služební cesty nových pracovníků do organizačních složek (např. do různých zastoupení organizace);
- kvalifikační opatření - zapojení nových pracovníků do tréninkových programů (seznámení se s novými úkoly, formami spolupráce atd.).

Janišová a Křivánek (2013, s. 210) popisují prvky adaptačních programů, ze kterých si organizace může vybrat:

- kvalitní popis pracovního místa - slouží zaměstnanci k jasné představě o jeho zodpovědnostech a pravomocích. Na jeho základě může zaměstnanec komunikovat nejen s vedoucím, ale i kolegy, kteří znají celý kontext jeho práce a mohou mu významně pomoci v pochopení důležitosti některých aktivit či operací;
- manuál "Vítejte ve firmě" - poskytuje základní informace o společnosti, její struktuře, historii, kultuře a umožňuje zaměstnanci zorientovat se v základních údajích a kontaktech;
- úvodní seminář - většinou se jedná o jednodenní akci a seznamuje nově nastupujícího jedince s celou organizací a hodnotami, jimiž se vyznačuje kultura společnosti. Samotný seminář nestačí k tomu, aby se nový jedinec dokázal začlenit, ale významně přispívá k prvnímu zorientování se;
- mentoring program - umožňuje nováčkovi využít rad zkušenějších kolegů, kteří znají jeho náplň práce, ale také zodpovědnosti různých lidí ve firmě i jejich pravomoci a mohou nově nastupujícímu pomoci ve chvíli, kdy potřebuje něco prosadit či zajistit. Pokud je program systematicky vytvářen, jsou mentoři již předem vybráni a nový zaměstnanec má možnost si již v prvním měsíci vybrat takového mentora, který mu může nejvíce pomoci;
- "Buddy" - je člověk, který může zaměstnanci pomoci začlenit se do sociální sítě firmy. Je většinou určen těsně před nástupem zaměstnance a pomáhá mu již v prvních dnech seznámit se s lidmi i prostředím organizace. Jeho role je daleko méně formální než role mentora a většinou končí po několika týdnech.

U každého prvku je nutné se zamyslet, pro jakou pozici v organizaci je vhodný a zda je vůbec v rámci dané organizace využitelný. U velkých organizací, kde mají například státní podniky nástupní dny 1. a 15. v měsíci a mají pobočky po celé České republice a nastupuje více zaměstnanců najednou, tak zde by bylo těžké zkoordinovat

"seznamovací" služební cestu a pokud by se to podařilo, tak vynaložené prostředky by byly vysoké a dělat tyto cesty 2x měsíčně by bylo značně neefektivní. Mohlo by se o tom uvažovat v případě, že by novým zaměstnancem byl člověk na vedoucí pozici, protože těch nenastupuje měsíčně tolik jako řadových zaměstnanců.

Během prvních měsíců od nástupu nového zaměstnance do organizace je velké riziko jeho odchodu. Armstrong (2007, s. 396) uvádí náklady, které s tímto souvisejí:

- náklady na získání náhradních zaměstnanců;
- náklady na uvedení nových zaměstnanců do organizace (zácvik apod.);
- náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno;
- náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb;
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd / platů a zaměstnaneckých výhod.

Tyto náklady mohou být značné. V případě odborného, kvalifikovaného pracovníka by mohly činit až 75 % jeho ročního platu. V případě pomocného pracovníka by mohly snadno dosáhnout 50 % platu. Pochopitelně tedy stojí za to se snažit o omezení takových nákladů. První dojem je důležitý stejně jako dojem z prvních čtyř týdnů zaměstnání. Proto se vyplatí věnovat pozornost uvádění pracovníků do organizace (Armstrong, 2007, s. 396).

V případě přechodu dosavadního pracovníka na novou pracovní pozici v rámci organizace (zejména s odlišným obsahem práce, v odlišném pracovním a sociálním prostředí) a s potřebou jeho přizpůsobení novým podmínkám bývá používán pojem reorientace (tento pojem je používán i v souvislosti s adaptací pracovníků na novou techniku či výrobky). Významnou podporou adaptace pracovníků mohou být informační materiály pro zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 133). V organizaci XY tato možnost přechodu zaměstnance v rámci organizace do jiného oddělení je běžnou praxí. Nastává to například v případě, kdy zaměstnanec změní místo bydliště, ale chce pro organizaci i nadále pracovat. Většinou se těmito zaměstnancům vychází vstříc, protože úřad nechce přijít o zaměstnance s praxí a tudíž jim dává přednost před novými

pracovníky. Daný zaměstnanec sice přechází na jiné místo, ale v rámci organizace již byl seznámen s některými obecnými předpisy, řády, směrnicemi apod., ví, jak některé procesy v organizaci fungují, tudíž na novém místě nestráví tolik času zaučováním a může se v kratší době plně zapojit do pracovního procesu.

Pokud se pracovník vrací po delší době na své původní místo (například matka vracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené, zaměstnanec po dlouhodobé nemoci), musí si opět osvojit některé pracovní postupy a návyky, čili se znovu adaptovat. Váchal a Vochozka (2013, s. 307) uvádějí, že specifika adaptace těchto pracovníků spočívají v tom, že po opětovném zařazení do práce po delší přestávce dochází mnohdy k určité ztrátě profesionální sebedůvěry (v posledním případě spíše ke ztrátě kontaktu se sociální realitou pracoviště) a někdy i k poklesu zájmu o pokračování v profesionální kariéře. Úspěšná readaptace těchto pracovníků závisí na citlivém přístupu vedoucího a na jeho snaze nalézt možnosti, jak by mohl podnik přispět k řešení osobních problémů těchto pracovníků, i na jeho vlivu na celý pracovní kolektiv, tak aby i ostatní pracovníci byli procesu readaptace nápomocni.

## **2.1 Subjekty adaptačního procesu**

Rozhodujícími subjekty řízení procesu adaptace jsou vedoucí pracovníci podniku, kromě nichž se na řízení těchto procesů podílejí i pracovníci personálního útvaru. Objekty řízení adaptačních procesů se pak stávají nejen nově příchozí pracovníci, ale i stávající pracovníci při realizaci různých změn v podniku (Vochozka, Mulač, 2012, s. 239). Konkrétní účastníci řízení adaptačního procesu mohou být v jednotlivých organizacích jiní. Záleží vždy na velikosti a požadavcích dané organizace. Kociánová (2010, s. 135) popisuje aktéry řízení následně:

- Bezprostředně nadřízený se podílí na adaptaci pracovníka zejména v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa pracovníka, poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy v průběhu jeho adaptace, kontroluje a vyhodnocuje její průběh.

- Personalisté zpracovávají koncepci adaptace pracovníků, vytvářejí plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s bezprostředními nadřízenými pracovníků specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovníky.
- Mentor či patron věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí.
- Na průběhu adaptace se významně podílejí spolupracovníci pracovníka.

Důležitými aktéry jsou i samotní noví zaměstnanci, kvůli kterým se adaptační proces vytváří a kterého jsou součástí. Jejich podíl na celém procesu je pro jeho hladké fungování a končený výsledek naprosto zásadní. V organizaci XY se subjekty řízení adaptačního procesu zabývá dokument "Služební předpis - Adaptace zaměstnanců".

## 2.2 Individuální plán adaptace

Při nástupu do zaměstnání by nový pracovník měl obdržet svůj individuální adaptační plán v písemné podobě, která by závisela na konkrétní pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje. Podle Pilařové (2016, s. 71) adaptační plány obsahují seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout (jejich úroveň), předpokládaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým má být kompetence získána a jméno osoby (nebo název pozice), která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a za vyhodnocení úrovně získané kompetence po zaškolení. Úkolem manažera je nového zaměstnance s adaptačním plánem seznámit a organizačně zajistit jeho plnění (pověřit vybrané zaměstnance proškolením nového pracovníka v požadované oblasti, vyhodnotit výsledek proškolení). Součástí plánu adaptace jsou také povinná školení (BOZP aj.), která jsou realizována externisty nebo pracovníky jiných organizačních jednotek.

Různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace. Na nekvalifikovaných pozicích, které vyžadují základní pracovní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení, může být adaptace velmi krátká, v případě



manažerských pozic a pozic specialistů bývá proces adaptace plánován i na období delší než půl roku. Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného pracovníka i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro samotného pracovníka. Plán adaptace nového pracovníka by měl obsahovat základní akce směřující k adaptaci na úrovni organizace, které se budou vztahovat ke všem pracovním místům v organizaci a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého pracovníka na konkrétním pracovním místě. Plán adaptace pracovníka by měl respektovat aspekty pracovní i sociální adaptace. Obsah adaptace pracovníka by měl být vždy zvažován s ohledem na skutečné potřeby, a to na straně organizace a pracovního místa i na straně pracovníka. Plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce (odborná kvalifikace, konkrétní znalosti, dovednosti a zkušenosti, povinná profesní školení, praxe ve vedení lidí apod.). Z porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce vyplyne, v jaké míře se tyto nároky a předpoklady shodují, přičemž zjištěný rozdíl by měl být podkladem pro přípravu plánu pracovníkovy adaptace. Tento základní krok zajistí, že bude adaptace pro organizaci i pro pracovníka efektivní (Kociánová, 2010, s. 134, 135). Možnou podobu adaptačního plánu můžeme vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Plán adaptačního procesu

**Popis pracovního místa**

Pracovní místo: \_\_\_\_\_

Požadavky na způsobilost: \_\_\_\_\_

Bezpečnost a zdravotní rizika: \_\_\_\_\_

**Pracovní náplň:**

Vykonává Činnost 1

Vykonává Činnost 2

Vykonává Činnost 3

Vykonává Činnost 4

Spolupracuje Činnost 5

Periodická školení: \_\_\_\_\_

**Plán adaptačního procesu**

Příjmení a jméno: \_\_\_\_\_ Os.číslo: \_\_\_\_\_

Pracovní místo: \_\_\_\_\_ Délka ad. procesu: \_\_\_\_\_

Náplň	Dokument	Termín	Odp. osoba
Vstupní školení BOZP...	S 01 02	4.9.17	Novák
Politika kvality,....		4.9.17	Jandera
Organizační struktura		4.9.17	Jandera
.....			
Činnost 1	SM 008	9.9.17	Pavelka
Činnost 2	PP 12 05	12.9.17	Hanzelka
Činnost 3	SM 023	15.9.17	Vrána
Činnost 4	PP 11 02	20.9.17	Pavelka
Činnost 5	PP 03 08	20.10.17	Levý
.....			
.....			

Datum a podpis vedoucího zaměstnance: \_\_\_\_\_

Datum a podpis zaměstnance: \_\_\_\_\_

Zdroj: Adaptační proces zaměstnance (2017)

Do plánů adaptace mohou dle Kociánové (2010, s. 136) organizace zařadit:

- předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním útvaru;
- rozhovor s nadřízeným;
- seznámení nového zaměstnance s kolegy a školitelem pro adaptační období;
- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- vstupní školení pro nové zaměstnance;
- prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem;
- kontakt personálního pracovníka se zaměstnancem;
- rozhovor zaměstnance a jeho vedoucího v průběhu adaptace;
- závěrečné hodnocení průběhu adaptace zaměstnancem;
- závěrečné hodnocení průběhu adaptace vedoucím.

V rozhovorech s novým pracovníkem by měli bezprostředně nadřízený i personalista zjišťovat spokojenost pracovníka, měli by sledovat, jak se pracovník adaptuje na prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovní skupiny. Měli by s ním také hovořit o jeho dojmech z organizace, ze spolupracovníků i z práce. Nadřízený by měl průběžně sledovat, jak zvládá pracovník práci, měl by v průběhu rozhovorů poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu k jeho pracovní činnosti, oceňovat dobré výkony a snahu. V závěrečném hodnotícím rozhovoru k průběhu adaptace by měl nadřízený pracovník zhodnotit působení pracovníka v této době (Kociánová, 2010, s. 136)

## **2.3 Řízení adaptace**

V podkapitole Formální a neformální adaptace bylo již zmíněno, že řídit lze pouze formální proces. Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, případně i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z "generaci na generaci" vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je (Dvořáková, 2012, s. 162):

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců;
- snížit ztráty na produktivitě;
- zvýšit pracovní spokojenost.

K hlavním cílům řízení adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka patří dosáhnout toho, aby pracovník (Nový, Surinek, 2006, s. 157):

- co nejlépe zvládl na něho kladené pracovní nároky a požadavky;
- postupně získal perspektivu svého dalšího odborného růstu;
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému dané organizace.

Dobře řízená adaptace vede nového zaměstnance k dosažení jeho co nejlepší výkonnosti, začlenění se do sociálních skupin v organizaci a k jeho celkové stabilitě. Při adaptaci pomáhá nováčkovi nejenom jeho nadřízený, personalista a jeho kolegové, ale může to být i předem určený mentor. Dvořáková (2012, s. 163) uvádí, že subjekty řízené adaptace, které pomáhají novému zaměstnanci, plní při řízené adaptaci předem stanovené role:

- Mentor a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. K tomu mu mají poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace.
- Mentor a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace a je-li plán adaptace, pak i jeho realizaci.
- Mentor a personalista nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance.
- Vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj jeho kariéry.

Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže. Nejefektivnější zpětnou vazbou o adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, protože bezprostřední nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti (Dvořáková, 2012, s. 163).

Jiný pohled na strukturu řízené adaptace nabízí Hroník (1999, s. 288):

1) Seznámení pracovníka s firmou:

- historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu;
- perspektiva, cíle filozofie, kultura a hodnoty firmy;

- obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá;
- principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy;
- způsob komunikace v organizační struktuře a sdílení informací, zdroje informací;
- představení managementu;
- rozmístění firmy a její lidé.

## 2) Seznámení pracovníka s chodem firmy:

- kolečko na pozicích, kde jsou činnosti, které předcházejí a následují;
- poznání zaměstnance, na kterých lidech a jejich činnosti je závislý a zároveň, kteří lidé jsou závislí na jeho činnosti;
- přidělení mentora, průvodce adaptačním procesem.

## 3) Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly:

- stanovení termínů pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu, úkolů, výsledků (za přítomnosti mentora, přímého nadřízeného a personalisty);
- přesný popis pracovního místa a určena zodpovědnost a příslušné pravomoci;
- způsob hodnocení a jeho konkrétní ukazatele;
- pracovní doba a pracovní režim;
- mimořádné pracovní povinnosti.

## 4) Plán profesionálního růstu:

- začlenění do projektu vzdělávání organizace;
- tvorba kariérového plánu.

Adaptace v rámci organizačního útvaru a pracovní pozice by měla být vždy zajištěna vedoucím příslušného útvaru. Součástí je bližší seznámení s pracovními povinnostmi, odpovědností, rozsahem pravomocí, výkonových očekávání, bezpečnostních pravidel. Je důležité vzbudit u nového pracovníka dojem, že byl očekáván, že si organizace jeho příchodu váží, a že je připravena mu s novými úkoly a adaptací na nové prostředí pomoci (Urban, 2013, s. 31).

Vedoucí pracovník by měl při řízení adaptace nového podřízeného postupovat podle Bedrnové a Nového (2002, s. 341) v následujících bodech:

1. seznámení s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení;
2. nástupní pohovor s novým pracovníkem, jehož součástí jsou informace o podniku a upřesnění vstupních očekávání pracovníka;
3. zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, jeho seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce;
4. představení nového pracovníka skupině;
5. seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy;
6. určení mentora z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků;
7. zpracování plánu či programu adaptace, a to ve spolupráci s nováčkem a jeho mentorem;
8. průběžné sledování pracovníka při práci, jeho začleňování do pracovní skupiny a poskytování zpětné vazby nováčkovi;
9. pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu;
10. závěrečné hodnocení průběhu adaptace.

## **2.4 Vzdělávání nových zaměstnanců v průběhu adaptace**

Vzděláváním se rozumí organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávání v organizaci má dvě základní funkce:

- 1) Rozvoj způsobilostí všeho druhu.
- 2) Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Konkrétní vzdělávací aktivita má několik dalších funkcí dle svého obsahu: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová, motivační. Tato aktivita však nenaplnuje všechny funkce stejnou měrou, pro potřeby této diplomové práce je nejdůležitější funkce orientační a adaptační (Hroník, 2007, s. 130).

Vzdělávání lze dále členit podle vlastního obsahu či dle formy realizace. Pro adaptační proces nového pracovníka je nejdůležitější funkční vzdělávání, které má charakter odborné přípravy. Navazuje na popis pracovní činnosti a zabezpečuje, aby mohl nový zaměstnanec zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Tato oblast vzdělávání je zpravidla realizována přímo na pracovišti formou on-the-job-training (například ve spolupráci s mentorem), či formou rotace práce (Hroník, 2007, s. 130).

Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu dle Hroníka (2007, s. 131):

- co nejrychlejší dosáhnout standardní výkonnosti;
- v prvním roce od přijetí bývá nejvyšší míra fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu;
- dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, do jaké „škatulky“ pracovník sám sebe zařadí, do jaké ho zařadí druzí, což významně určuje kvalitu výkonu. Je tedy součástí rozvoje kariéry.

Většina nových zaměstnanců, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se bude vzdělávat na pracovišti, během vykonávání svěřené práce, i když toto vzdělávání může být doplněno vzděláním mimo pracoviště, aby si noví zaměstnanci osvojili některé specifické znalosti a dovednosti. Vzdělání na pracovišti však může probíhat nahodile, neefektivně a neekonomicky. Proto by se měl uplatnit systematický přístup. To může zahrnovat posuzování toho, co se noví zaměstnanec musí naučit, využívání zkušených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů nebo koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně vybraných a vyškolených interních lektorů- Vzdělávání na pracovišti může být doplněno podporou samostudia, poskytováním studijních materiálů nebo poradenstvím zaměřeným na možnosti vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 311). Velmi vhodné je zpracovat vzdělávání v průběhu adaptačního procesu do e-learningových kurzů, protože se týká, byť jen po určitou dobu, všech osob, které přijdou do organizace (Hroník, 2007, s. 131).

## 2.4.1 Vzdelávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Lidé se učí během vykonávání svěřené práce, přičemž vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim správně porozuměli a mohli je běžně využívat. Vzdelávání na pracovišti je převážně neformální proces, ačkoliv důležitou roli při jeho usnadňování hrají linioví manažeři. Vzdelávání na pracovišti může být doplněno formálním výcvikem, ale běžným formálnějším přístupem je prostě zaměřit se více na učení se na základě pracovních zkušeností (Armstrong, Taylor, 2015, s. 358).

Walker (2003, s. 210) uvádí, že zdaleka nejefektivnějším přístupem ke vzdělávání je vzdělávání na pracovišti. Podle něj výzkumné a rozvojové studie ukazují, že přibližně k 80 % vzdělávacích aktivit dochází na pracovišti. Efektivita tohoto přístupu spočívá v možnosti aplikovat znalosti a dovednosti získané během tradičního školení nebo při samostudiu do reálných podmínek. Rovněž tak zajišťuje potřebné znalosti a dovednosti ve správný čas. Ke vzdělávání na pracovišti můžeme použít řadu metod, mimo jiné síťově orientované databáze znalostí, osobní coaching, monitorování hovorů doplněné o zpětnou vazbu nebo „pracovně-školící obědy“.

Podle Šikýře (2014, s. 127) se vzdělávání na pracovišti aplikuje převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnanec během sjednané práce. Metodou vzdělávání na pracovišti je:

- instruktáž při výkonu práce - zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce. Instruktáž je vhodná pro zaškolení a zaučení, kdy si zaměstnanec snadno a rychle osvojí znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu;
- asistování - zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu sjednané práce, spolupráce se školitelem umožňuje zaměstnanci dokonale zvládnout



výkon sjednané práce, i když zaměstnanec může osvojit i některé nevhodné pracovní návyky školitele;

- pověření úkolem - školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování. Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při výkonu sjednané práce;
- rotace práce - zaměstnanec se učí během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami v organizaci, popřípadě mimo ní. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance;
- koučink - zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu;
- mentoring - zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti schopného předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

## **2.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště**

Vzdělávání mimo pracoviště předpokládá spíše hromadný charakter, je určeno pro více účastníků. I přesto řada metod umožňuje jistou míru variability a přizpůsobení se specifické skupině vzdělávaných zaměstnanců. Zejména u metod, kde dochází k větší míře komunikace mezi účastníky, není vhodné vzdělávání svazovat úzce vymezeným scénářem a vzdávat se příležitosti pro větší možnost interaktivity. Průběh metod je podobný režimu institucionálního vzdělávání a často se odehrává i v podobném prostředí, tj. v učebnách, výukových dílnách, školních areálech apod. I proto bývá vzdělávání mimo pracoviště zabezpečováno jak interními vzdělávacími útvary, které mají výhodu v tom, že důvěrně znají prostředí organizace a mohou se tak zaměřit na jeho nejpalčivější problémy, tak externími školiteli či vzdělávacími institucemi, které

mají naopak výhodu obohacení účastníků vzdělávání o nové nápady a odhalení dosud neobjevených aspektů problémů (Dvořáková, 2007, s. 300).

Podle Walkera (2003, s. 210) je vzdělávání mimo pracoviště nejvhodnější pro předávání základních znalostí nebo v situacích, kdy chceme zvýšit míru zapojení školeného. Ideální je rovněž v případech vytváření podnikové kultury, sdílení technických znalostí nebo pokud je zapotřebí vizuální kontakt mezi školitelem a školeným či dohled nad školeným. Typickými kurzy jsou orientace pracovníků, školení dovedností v oblasti poskytování zákaznických služeb, team building, školení v oblasti používání nových technologií. Při vzdělávání mimo pracoviště se využívá řada technik – například řízené diskuse, hry a simulace, vzdělávání prostřednictvím audio-video zpětné vazby nebo přednášky. Tyto techniky jsou pro rozvoj a upevnění dovedností ve zmíněných oblastech velmi efektivní.

Šikýř (2014, s. 128) uvádí následující metody vzdělávání mimo pracoviště:

- přednáška - zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele. Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům, ovšem jednostranný výklad školitele snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných znalostí a dovedností;
- seminář - zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností;
- demonstrování - školitel předvádí zaměstnancům určitý pracovní postup v modelových nebo reálných pracovních podmínkách. Zaměstnanci si názorně osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu;
- případová studie - zaměstnanci se učí, když společně podle určitého zadání hledají možná řešení modelového nebo reálného problému. Řešení

případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců, podporuje jejich týmovou spolupráci;

- outdoorové aktivity - zaměstnanci se učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.), které následně snáze uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

## **Shrnutí**

Adaptační program by měl znamenat pro organizaci jednu z hlavních priorit. Správnému nastavení by měla předcházet analýza pracovních míst, pro které bude adaptační program využíván. Pokud se nebude nastavení věnovat dostatečná pozornost, může se stát, že výsledný adaptační program bude kontraproduktivní a požadovaného výsledku organizace nedosáhne. Ne každý adaptační program se hodí pro všechny zaměstnance, a proto by bylo vhodné nastavení upravit tak, aby bylo možné některé části podle potřeby modifikovat nebo alespoň rozdělit ho pro řadové zaměstnance a zaměstnance na vedoucích pozicích. Vzhledem k časové a finanční náročnosti adaptačních procesů je důležité si rozmyslet, v jaké formě bude organizace adaptační program aplikovat. Je nutné brát také v potaz správné rozdělení rolí aktéru při řízení adaptačního procesu.

Adaptaci nových pracovníků nelze podceňovat a není dobré jí brát jen jako práci navíc, aby se nestalo, že nový zaměstnanec nebude ani po několika měsících vědět co má a nemá umět a jakou práci má přesně vykonávat. Tento přístup povede akorát k tomu, že zaměstnanec nebude podávat požadovaný výkon a v horším případě to povede k jeho odchodu z organizace, což jí přinese jen další náklady při hledání nového zaměstnance a jeho následném zapracování. Také pracovní a psychická zátěž pro stávající zaměstnance bude větší, protože při odchodu zaměstnance a do chvíle než se zapracuje někdo nový, budou muset zastat jeho práci, což opět povede ke snížení produktivity. Může to také vést k dominovému efektu, kdy v důsledku větší zátěže

budou zaměstnanci více nemocní a jejich práci budou muset zastat opět kolegové, kteří nebudou mít dostatek času na svojí práci. V neposlední řadě je třeba dbát o vzdělávání nového zaměstnance v průběhu adaptace. Je mnoho způsobů, jak lze nové pracovníky vzdělávat. Záleží vždy na povaze jeho práce a na velikosti organizace.

V organizaci XY probíhá vzdělávání nových zaměstnanců již od prvních dnů po jejich nástupu. Jsou pro ně připraveny e-learningové testy, které je mají seznámit s předpisy, řády všemi dalšími dokumenty, které budou při výkonu své práce potřebovat. Po této počáteční fázi probíhá vzdělávání formou vzdělávání na pracovišti, kde mají nováčka na starosti kolegové nebo vedoucí a po společné domluvě je možné zaměstnance poslat na vybrané školení. V rámci ročního plánu se pak také společně s vedoucím stanoví vzdělávací plán, kde se určí, ve kterých oblastech by měl v daném roce se zaměstnanec zlepšit a jaké druhy kurzů či školení by měl absolvovat.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY

Organizace XY je právnickou osobou se sídlem v Praze a jeho činnost se řídí zákonem o Státním zemědělském intervenčním fondu č. 256/2000 Sb., ve znění zákona č. 128/2003 Sb. a ve znění zákona č. 85/2004 Sb. a prováděcími právními předpisy ve formě nařízení vlády. Kontrolním orgánem je dozorčí rada. Kontroluje činnost, hospodaření i naplňování poslání. Přezkoumává účetní uzávěrku, vyjadřuje se k návrhu rozpočtu a výroční zprávě. Do pětičlenného týmu dozorčí rady volí předsedu ze svých řad Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR, stejně jako další tři členy rady. Místopředsedu pak volí a odvolává Senát Parlamentu ČR. Funkční období členů dozorčí rady je čtyřleté.

Organizace XY je akreditovanou platební agenturou - zprostředkovatelem finanční podpory z Evropské unie a národních zdrojů. Dotace z EU jsou v rámci Společné zemědělské politiky poskytovány z Evropského zemědělského záručního fondu (EAGF) a Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD) a v rámci Společné rybářské politiky z Evropského námořního a rybářského fondu (ENRF). Se zemědělskou veřejností je v kontaktu prostřednictvím 65 oddělení příjmu žádostí a LPIS (bývalé Agentury pro zemědělství a venkov).

Program rozvoje venkova (PRV), který čerpá finanční prostředky z EAFRD, nahradil Horizontální plán rozvoje venkova (HRDP) a Operační program rozvoj venkova a multifunkční zemědělství (OP RVMZ).

V rámci Společné zemědělské politiky se v EU uplatňují tři zásady - společný trh pro zemědělské produkty při společných cenách, zvýhodnění produkce ze zemí Unie na úkor vnější konkurence a finanční solidarita - financování ze společného fondu, do něhož všichni přispívají.

Přířem poskytovaných finančních podpor jsou přímé platby vyplácené zjednodušeným systémem, tj. na hektar obhospodařované plochy. Velké možnosti pro zemědělství představuje Program rozvoje venkova (PRV), který byl spuštěn v roce 2007. Stejně nezanedbatelnou finanční pomocí jsou pak rovněž tržní opatření Společné organizace trhu, které řeší výkyvy poptávky a nabídky na trhu a zabezpečují zemědělským podnikatelům větší jistotu a lepší stabilitu v podnikání (Státní zemědělský intervenční fond, 2018).

Organizace XY nemá jenom centrální pracoviště v Praze, ale má i několik regionálních pracovišť v Brně, Českých Budějovicích, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Olomouci a Opavě. Každý z těchto regionů má pod sebou několik dalších pracovišť v různých menších městech např. Chebu, Ústí nad Orlicí, Lounech, Českém Krumlově nebo Znojmu. V současné době pracuje v organizaci kolem 1250 zaměstnanců.

## 4 ADAPTACE ZAMĚSTANCŮ V ORGANIZACI XY

Adaptační proces nového zaměstnance se v organizaci XY rozbíhá ve chvíli, kdy personalista obdrží od kolegů z náboru informaci o výběru zaměstnance a podklady pro přijetí. Daný člověk je kontaktován a jsou mu zaslány nástupní dokumenty elektronicky. Ve výjimečných případech se dokumenty zasílají poštou. V tuto chvíli proces pokračuje dvěma možnými způsoby:

1) Jedná se o člověka, který může přinést nástupní dokumenty osobně

V tomto případě mu jsou sděleny telefonicky pouze základní informace (např. potřeba vstupní lékařské prohlídky) a je s ním domluvena osobní schůzka zpravidla týden před samotným nástupem. Při osobním setkání personalista sdělí nově nastupujícímu podrobnější informace o nástupních procedurách, kam patří:

- den nástupu;
- podpis pracovní smlouvy v případě pracovního poměru nebo Rozhodnutí o přijetí a zařazení na služební místo v případě služebního poměru;
- vstupní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany;
- školení o kybernetické bezpečnosti;
- školení o informačních technologiích;
- e-learningové testy.

Nový zaměstnanec je informován o adaptačním programu, který trvá v délce zkušební doby, která činí v případě pracovního poměru 3 měsíce a v případě služebního poměru 6 měsíců. Dozví se také, kdy je přiznáván osobní příspěvek a jsou mu sděleny benefity, které organizace XY nabízí nebo na které má nárok jako například:

- stravenky;
- možnost zařídit si multisport kartu;
- zdravotní volno;
- studijní volno;

- mobilní telefon i k soukromým účelům;
- zlevněné vstupné do divadla;
- výhodnější obědy v některých restauracích;
- možnost nákupu vitamínů za zvýhodněnou cenu.

2) Jedná se o člověka, který nástupní dokumenty přinést osobně nemůže

Jedná se většinou o mimopražské pracovníky, kteří by museli kvůli odevzdání dokumentů cestovat někdy i přes celou republiku. V tomto případě personalista sdělí všechny potřebné informace o nástupních procedurách telefonicky. Nástupní dokumenty obdrží personalista naskenované a originály si převezme v den nástupu.

V den nástupu proces opět pokračuje dohromady. Všichni noví zaměstnanci se sejdou na centrálním pracovišti, kde absolvují výše zmíněné procedury. Po absolvování všech nástupních náležitostí a školení pokračuje adaptace již na pracovišti daného zaměstnance. Jako pomůcku pro vedoucí zaměstnance při adaptaci zaměstnanců má organizace XY připravené formuláře, které by měli sloužit jako návod jak postupovat a které se v prvních třech měsících každý měsíc podepisují a po skončení tříměsíční zkušební doby je personalista zpracovává a zakládá do osobní složky zaměstnance. Pro služební poměr je připraven na následující tři měsíce také formulář.

Po každém měsíci adaptace by si vedoucí či určený školitel měl s adaptovaným sednout a projít stanovené úkoly, zda se je podařilo splnit či nikoliv, případně co dotyčnému bránilo ve splnění a pokusit se tyto nedostatky odstranit. Důležitou součástí by také mělo být vyslechnutí případných připomínek zaměstnance, co se mu zdá dobré či špatné, jak se cítí na novém pracovišti a na základě tohoto rozhovoru případně upravit úkoly do dalších měsíců.

Adaptační proces po nástupu je nastaven tak, že vedoucí pracovník, případně jím určený školitel by měl v prvních dnech seznámit zaměstnance s pracovištěm, spolupracovníky a pracovními úkoly, které ho budou v nejbližších dnech čekat. Nezbytnou součástí je také splnění e-learningových testů, které mají zaměstnance



seznámit s řády, předpisy, směrnicemi či metodickými pokyny, se kterými se bude pracovník setkávat. Samozřejmě se neklade nováčkovi za povinnost naučit se všechny řády apod. nazpaměť. Jde spíše o to, aby se pomocí e-learningů dozvěděl, že tady nějaké řády apod. jsou, že má nějaké práva a povinnosti a v případě potřeby, kde dotyčné věci najít na intranetu organizace pokud je nemá vytištěné. Dále by také měl vedoucí stanovit pro jednotlivé měsíce adaptace úkoly, které by měl nový zaměstnanec splnit.

Při ukončení tříměsíčního adaptačního procesu se na základě vyplněného formuláře přiznává zaměstnanci osobní příplatek a pro zaměstnance v pracovním poměru zde adaptace po formální stránce končí. Pro zaměstnance ve služebním poměru pokračuje ještě další tři měsíce a po jejich uplynutí se opět vyplní adaptační formulář, který obsahuje hodnocení zaměstnance a splnění úkolů, které mu jeho školitel určil. Osobní příplatek může být ponechán v nezměněné výši, zvýšen, snížen či úplně odebrán. A formální adaptace zde opět končí.

Pro formální adaptaci má sice organizace předpisy a formuláře, které jsou oficiálně závazné, ale záleží na každém vedoucím, jak je uchopí a bude je při adaptaci nového pracovníka využívat. I po formálním konci pokračuje adaptace neformálním způsobem, protože ne vždy stačí tři nebo šest měsíců pro úplné zapracování nového zaměstnance.

## **5 PRŮZKUM ADAPTACE**

Tato část práce obsahuje jednotlivé fáze zkoumání. V úvodu bude vytyčen cíl, na který naváže popsání použité metody zkoumání, poté budou uvedeny hypotézy, následovat bude samotné šetření a v závěru se dozvíme, zda stanovené hypotézy byly potvrzeny nebo vyvráceny.

### **5.1 Cíle zkoumání**

Cílem zkoumání je provést průzkum mezi zaměstnanci organizace XY a zjistit jak se dívají na stávající nastavení adaptačního programu v organizaci. Tento průzkum poslouží jako podklad pro případné změny v nastavení procesů při adaptaci nových zaměstnanců.

### **5.2 Metoda zkoumání**

Jako metoda šetření byl zvolen dotazník, který byl rozeslán prostřednictvím emailu zaměstnancům a vedoucím pracovníkům organizace XY. Důvod k tomuto výběru způsobu zkoumání byl ten, že organizace XY má pracoviště v regionech po celé České republice a také proto, že zvolená metoda je pro zaměstnance méně náročná na čas. Dalším důvodem bylo, že pro získání odpovědí od zaměstnanců je dotazník tím nejlepším možným způsobem. Dotazování se také nemuseli bát zneužití svých odpovědí, jelikož dotazník byl zcela anonymní.

#### **Dotazník**

Dotazník se skládá z předem stanovených otázek, které slouží ke zjištění informací mezi určitou skupinou lidí. Před samotným vytvořením otázek by měly být stanovené cíle, které pomocí dotazníku zkoumáme a také hypotézy, které se při vyhodnocování dat z dotazníku buď potvrdí, nebo ne. Nezáleží na počtu dotazovaných lidí, dotazník se může použít nejen pro větší počet respondentů, ale lze ho použít i pro menší okruh lidí. Kozel (2006, s. 163) uvádí, že každý dotazník má svou logickou strukturu. Otázky by měly z hlediska respondenta tvořit určitý logický celek.

V závislosti na zadání výzkumu volíme správný stupeň strukturovanosti dotazníku. Dotazník stejně jako jiné metody zkoumání má své pro i proti.

### **Výhody:**

- oproti jiným typům metod (například telefonický nebo osobní rozhovor) je možné prostřednictvím dotazníkového šetření získat požadované informace s menší námahou s vynaložením menších prostředků
- nezáleží na tom, kolik lidí musí být dotazováno
- dotazník lze použít několikrát za sebou
- získaná data lze dobře analyzovat a následně prezentovat
- dotazník lze udělat anonymní

### **Nevýhody:**

- měříme názory a postoje, nikoliv skutečné chování
- horší návratnost (ne všichni dotazovaní jsou ochotni dotazník vyplnit)
- u tištěných dotazníků jsou větší nároky na čas při vyhodnocování oproti on-line dotazníkům
- sestavení otázek do dotazníku a následné vyhodnocování může být složité, pokud dotazník nezpracovává odborník

V dotazníku lze použít několik druhů otázek. Zamazalová (2010, s. 79, s. 80) rozděluje otázky v dotazníku podle funkce a podoby na:

- **otevřené otázky** - není žádná možnost vybrat z nabídnutých odpovědí, dotazovaný odpovídá podle sebe, někdy kladou velké nároky na paměť dotazovaného, obtížně se zpracovávají, pokud je velký objem informací;
- **uzavřené otázky** - je možnost vybrat jednu nebo více možností odpovědí, náročná je příprava odpovědí, které by měly zajistit všechny možné varianty;
- **přímý dotaz** - otázky se týkají přímo podstaty věci a nemají skrytý význam, je vhodný tam, kde není příliš velký tlak na paměť, kde jsou věci prožité nebo kde nejde o společenská tabu apod.;

- **nepřímý dotaz** - ptá se jakoby na něco jiného, svou formulací zastírá vlastní smysl dotazu, používá se v případech, kde by přímý dotaz mohl narazit na nějakou bariéru.

V průzkumu této práce byly použity uzavřené otázky. Pouze jedna byla z části otevřená, kde dotazovaní mohli uvést svůj názor na danou otázku. Takovéto rozdělení otázek bylo zvoleno z toho důvodu, aby dotazovaní nestrávili nad dotazníkem mnoho času a byly ochotni vůbec dotazník vyplnit.

Dotazník byl sestaven v co nejkratším možném rozsahu z toho důvodu, aby se vešel na jednu stranu a zabránilo se tak tomu, aby ho dotazovaní nezapomněli otočit na druhou stranu. Delší dotazník by zabral respondentům také více času a mohli by ho odmítnout vyplnit, což i někteří při předání přiznávali, že takto krátký dotazník nemají problém vyplnit, ale na delší by neměli čas. Dalším důvodem pro sestavení kratšího dotazníku byla i zkušenost s jinými průzkumy v organizaci, kdy zaměstnanci nic nevyplnili, protože by jim zabral hodně času a oni mají hodně práce. Také celkový pocit z toho, že zaměstnanci nevěří v podobná šetření, která by mohla něco v organizaci změnit a mají dojem, že je to zbytečné, vedl k sestavení dotazníku s co nejméně otázkami.

I přes nepříliš velký počet otázek lze jejich pomocí stanovené hypotézy potvrdit či vyvrátit a lze z nich čerpat pro následné návrhy na zlepšení stávajícího adaptačního procesu. Také se domnívám, že pokud tento dotazník povede k příznivým změnám při adaptaci nových zaměstnanců a zaměstnanci organizace uvidí, že prováděný výzkum přispěl ke zlepšení stávajícího stavu, tak při případném příštím průzkumu již nebudou k vyplňování dotazníku, tak skeptičtí a třeba přijdou i s vlastními návrhy a nápady jak daný výzkum vylepšit.

Jakmile byl dotazník rozdán, případně rozeslán a následně se zpět vrátil, nastala fáze zpracování a analýzy dat. Hlavní věcí ve fázi zpracování dat je jejich setřídění tak, aby byly přehledné pro následnou analýzu. Po této fázi následuje interpretace výsledků,

kteře se porovnávají se stanovenými hypotézami, a zjistíme, zda se potvrdily či nikoliv. Při interpretaci se použilo nejen slovní vyjádření, ale je spojeno i s různými grafy apod..

### **5.3 Stanovení hypotéz**

Hlavní význam hypotéz spočívá v ověřování souvislostí mezi proměnnými. Tím omezují výzkum na zkoumání možného. Hypotézy pomáhají při optimalizaci informačních údajů, neboť nám říkají, kterými směry se máme vydat při hledání potřebných informačních zdrojů (Kozel, 2006, s. 75). Formulace hypotéz přichází na řadu po definování problému a určení cíle výzkumu. Hypotézy jsou vyslovením předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů. Na základě zjištěných výsledků výzkumu hypotézy buď přijmeme, nebo odmítneme. Zdroji pro formulování hypotéz bývají zpravidla (Jakubíková, 2009, s. 143):

- dřívější praktické zkušenosti;
- teoretické znalosti;
- explorativní výzkum.

Zdrojem pro hypotézy v této práci byly všechny tři výše uvedené části. Praktické zkušenosti a teoretické znalosti byly získány při zpracovávání jednotlivých adaptačních programů v organizaci a explorativní výzkum byl proveden v součinnosti s vedoucími pracovníky daného úřadu.

Při stanovení hypotéz je nutné dát pozor, aby byly jasné, srozumitelné a pokud je to možné, tak také stručné. Je žádoucí, aby byly stanoveny v oznamovací větě kvůli tomu, aby se nepletly s otázkami v dotazníku. Také je důležité, aby stanovené hypotézy bylo možné ověřit a výsledkem je jejich potvrzení či vyvrácení. Existují také tzv. nevyvratitelné hypotézy. Jsou to tvrzení, které není možné experimentálně ověřit. Z vědeckého hlediska je nevyvratitelná hypotéza bezcenná, jakkoli důležitou součástí našeho života může tvořit (Hypotéza, teorie, experiment. 2018).

**Cílem zkoumání bylo potvrdit či vyvrátit následující stanovené hypotézy:**

### **Hypotéza č. 1**

Více jak 60 % pracovníkům na vedoucí pozici vadí složitost stávajícího adaptačního programu při přechodu z pracovního do služebního poměru.

Tato hypotéza byla takto stanovena, protože si myslím, že velké většině vedoucích pracovníků u nás v organizaci není příjemné vyplňovat adaptační program pro zaměstnance, kteří jsou u nás v pracovním poměru již delší dobu, jsou zapracováni a vyhraní výběrové řízení na služební místo ve stejném oddělení, jako doposud pracovali. V tomto případě, při přechodu z pracovního do služebního poměru se na zaměstnance hledí jako na nového zaměstnance a tudíž vedoucí musí vyplňovat celý adaptační program znovu.

### **Hypotéza č. 2**

Více jak 70 % žen 41 + let je se stávající podobou AP spokojeno.

Pro tuto domněnku jsem se rozhodl, protože podle mého názoru ženy starší 41 let již nemají takové flukтуаční tendence, protože již mají kariéru nějakým způsobem rozběhnutou a o adaptační program jako takový nemají moc zájem.

### **Hypotéza č. 3**

Více jak 80 % referentů dostalo k podepsání formulář adaptačního programu až při konci adaptačního programu, aniž by s nimi prošel školitel jednotlivé body programu.

K této hypotéze jsem dospěl na základě několikaletého zpracovávání adaptačních programů, kdy dle mého názoru vedoucí zaměstnanec dal k podpisu adaptační formulář zaměstnanci až po upozornění, že zaměstnanci končí tři nebo šesti měsíční zkušební doba, tudíž zaměstnanec o žádném adaptačním programu nemá kolikrát ani tušení. Dát podepsat zaměstnanci celý formulář, o kterém neměl ani tušení a je v něm napsáno něco, co s ním nikdo neprošel, považuji za velmi nevhodné a může to v zaměstnanci

vyvolat dojem, že je nechtěný, což se může odrazit na jeho výkonu či může mít tendenci opustit organizaci.

#### **Hypotéza č. 4**

70 a více % referentům mladších 30 ti let vadí, že na výsledky adaptačního programu nenavazuje další rozvoj.

Dle mého názoru mladší zaměstnanci v dnešní době daleko více na možnost svého dalšího rozvoje, na což hledí i při výběru zaměstnání. Organizace by proto měla toto brát v potaz, aby si udržela mladé a perspektivní zaměstnance, kteří jsou pro organizaci přínosem. V dnešní době, kdy se o talentované zaměstnance organizace přetahují, by se mělo hledět na jakoukoliv možnost si zaměstnance udržet. Proto jsem se rozhodl vyslovit tuto hypotézu.

Hypotézy byly stanoveny na základě pozorování při více než dvouleté zkušenosti s adaptačními programy v organizaci XY, kdy se postupně objevovali silné či slabé stránky již stanoveného adaptačního procesu. Potvrzení či vyvrácení těchto hypotéz by mělo pomoci spolu s dalšími podněty, které byly získány při sběru dat k případnému zlepšení stávajícího stavu adaptačního procesu v organizaci.

## **5.4 Dotazníkový průzkum**

Dotazník byl rozeslán kolegům jak na centrálním pracovišti, tak i v regionálních pobočkách. Průzkum se zúčastnili nejen zaměstnanci na referentských pozicích, ale i vedoucí a někteří ředitelé. Celkem bylo rozesláno 118 dotazníků a vrátilo se jich 74, což dělá návratnost přibližně 62,7 %. Tuto relativně nízkou návratnost si vysvětluji tím, že dotazovaní měli hodně práce a na vyplnění dotazníku zapomněli nebo neměli zájem se na výzkumu podílet.

Vyhodnocování proběhlo ručně, protože zasílání odkazu na on-line dotazník bylo proti bezpečnostním zásadám organizace. Časová náročnost je sice trochu větší, ale výsledné grafy je možné upravovat na rozdíl od on-line vyhodnocování.

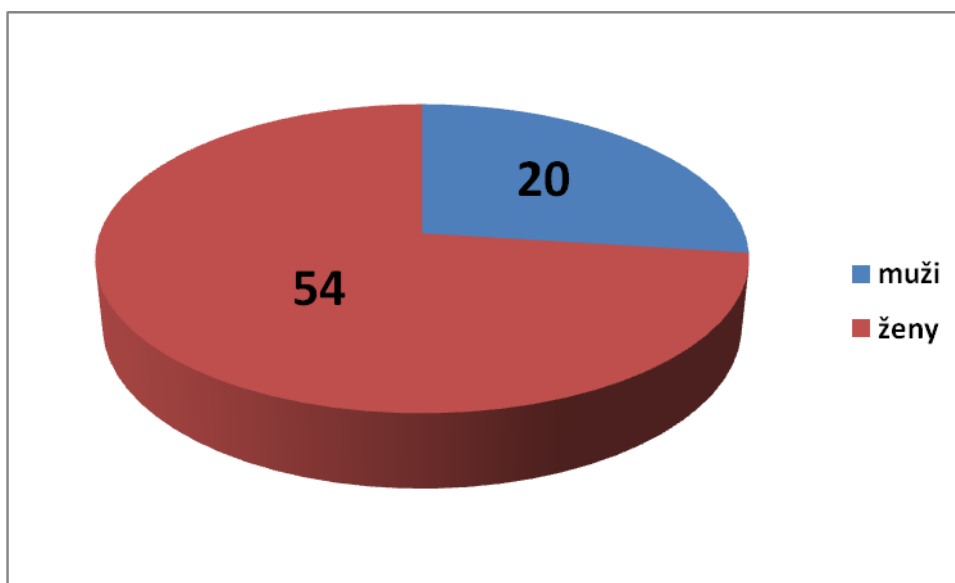
## 5.5 Výstupy a závěry z dotazníkového průzkumu

### Rozbor jednotlivých otázek z dotazníku

#### 1) Vaše pohlaví

Tato otázka byla položena z důvodu základního rozdělení respondentů. Následující graf ukazuje poměr mužů a žen, kteří vyplnili dotazník. Je zřejmé, že mezi respondenty byly s velkou převahou ženy. Odpovídá to i poměru mužů a žen v celé organizaci, kde také dominují ženy.

Graf 1: Rozdělení podle pohlaví



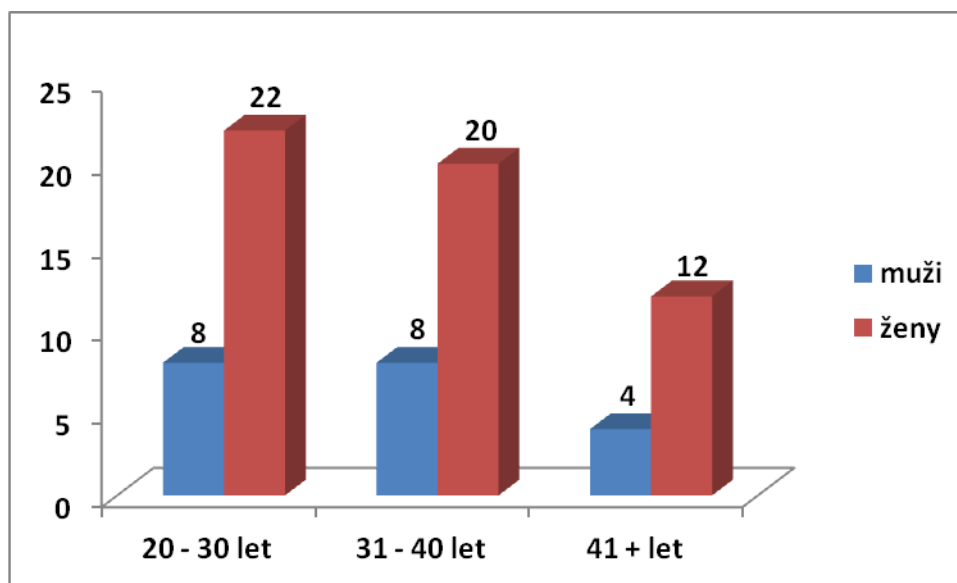
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření



## 2) Váš věk

Tato otázka měla roztrždit zaměstnance podle věkového zařazení. Z grafu můžeme vyčíst, že u žen mají největší zastoupení respondentky ve věku 20 - 30 let a 31 - 40 let. U mužů je poměr zastoupení v těchto kategoriích stejný. Nejmenší zastoupení u mužů i žen je v kategorii 41 + let.

Graf 2: Věkové rozdělení

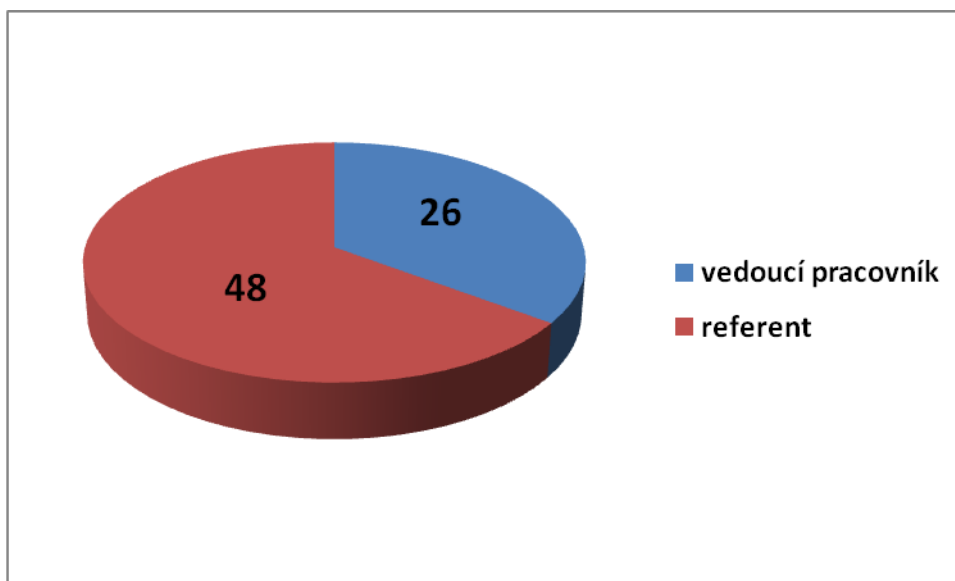


Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

### 3) Vaše pozice

Podle grafu 3 je patrné, že mezi dotazovanými bylo zhruba o polovinu více referentů než vedoucích. Počet zúčastněných vedoucích mě překvapil, protože jsem od nich nečekal takový zájem.

Graf 3: Pracovní pozice

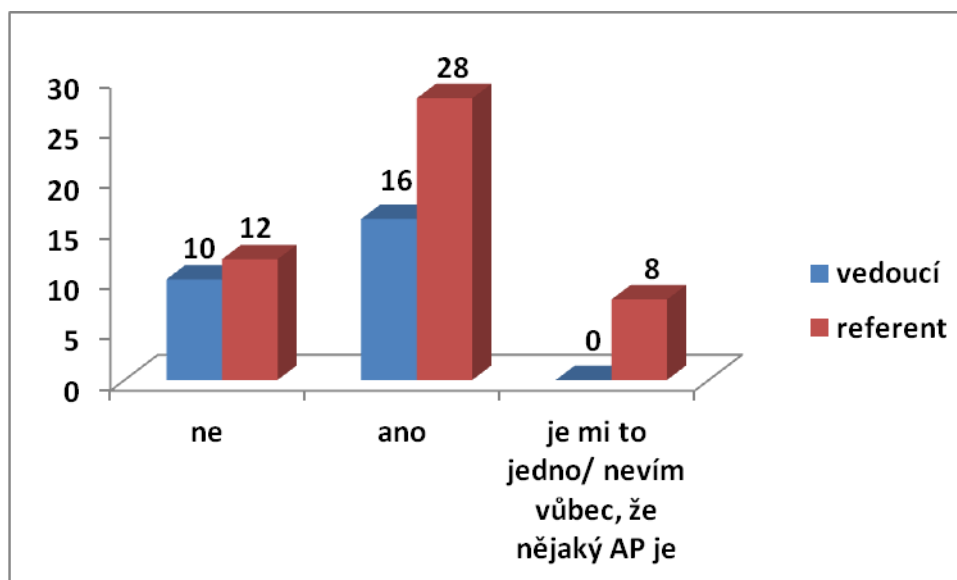


Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

#### 4) Jste spokojeni se stávající podobou adaptačního programu (dále jen "AP")?

Z následujícího grafu lze vyčíst, že stávající stav AP není úplně špatně nastaven, protože velká většina z dotazovaných vedoucích a referentů je se současným stavem spokojeno. Zároveň můžeme vidět, že existuje i určitý počet zaměstnanců, kteří by uvítali nějakou změnu. Na tyto zaměstnance by se mělo zaměřit při návrzích změn, aby se počet nespokojených co nejvíce snížil. Bohužel je také patrné, že existují referenti, kterým je stav AP jedno, což je ale také jejich názor. Nemůžeme všechny nutit, aby se zajímali o všechno dění v organizaci. Pokud některý z nich ale neví, že nějaký AP existuje, tak je to buď jejich chyba, protože každý zaměstnanec má povinnost se seznámit s předpisy, nebo jejich vedoucích, kteří mají povinnost zajistit, aby podřízení byli s předpisy seznámeni. Může se samozřejmě také stát, že zaměstnanec, který je v organizaci několik let jednoduše na AP zapomněl, protože se s ním již dlouho neseťkával, ale i přesto by měl každý zaměstnanec mít povědomí o tom, že nějaký předpisy na AP jsou.

Graf 4: Spokojenost s AP

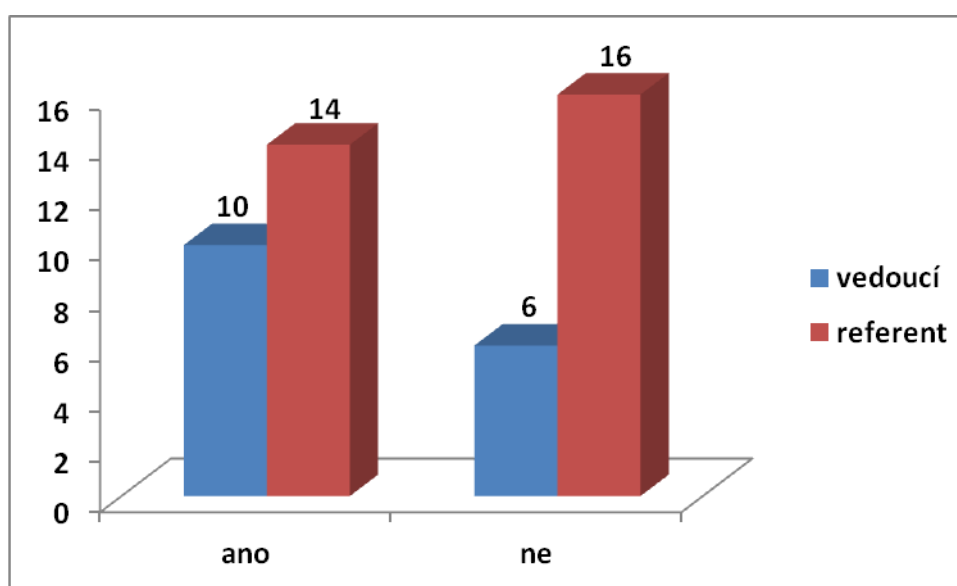


Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

### 5) Vadí Vám, že na výsledky AP nenavazuje další rozvoj (školení apod.)?

Podle následujícího grafu lze vyčíst, že návaznost dalšího rozvoje na AP pro vadí většině vedoucích, ale za to u referentů mírně převažují ti, kterým nevadí absence dalšího rozvoje po AP. Celkově ale převažují ti, kteří by ocenili, aby na výsledky AP navazoval další rozvoj. Tyto výsledky ukazují, že změnu nastavení stávajícího stavu by uvítala většina lidí.

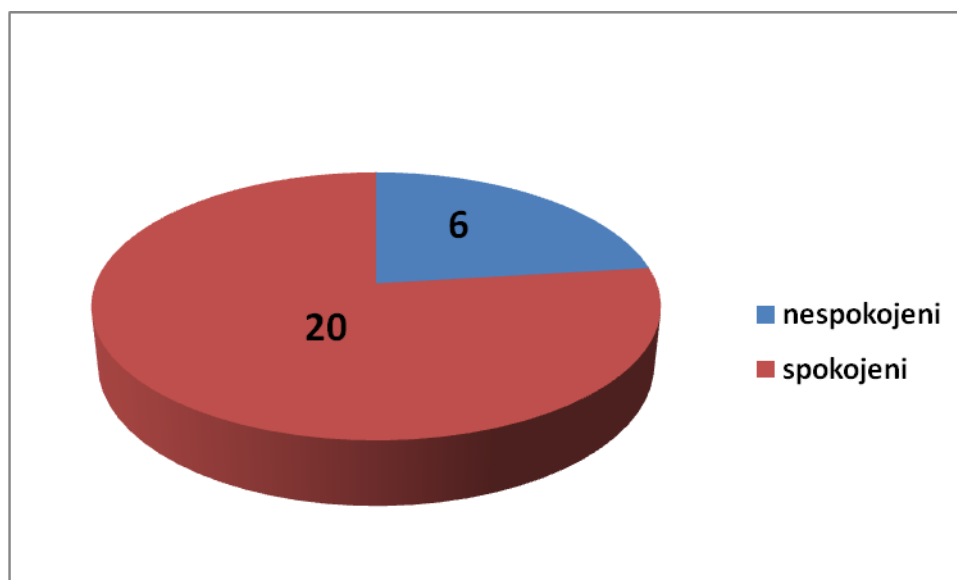
Graf 5: Nespokojenost s AP a dalším rozvojem



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Graf 6 ukazuje, že z celkového počtu 48 referentů je jich 26 mladších 30ti let. Pouze 6ti z nich vadí, že na výsledky AP nenavazuje další rozvoj a zbytku referentů nenavazující rozvoj na AP nevadí.

Graf 6: Spokojenost referentů -30let s dalším rozvojem po AP



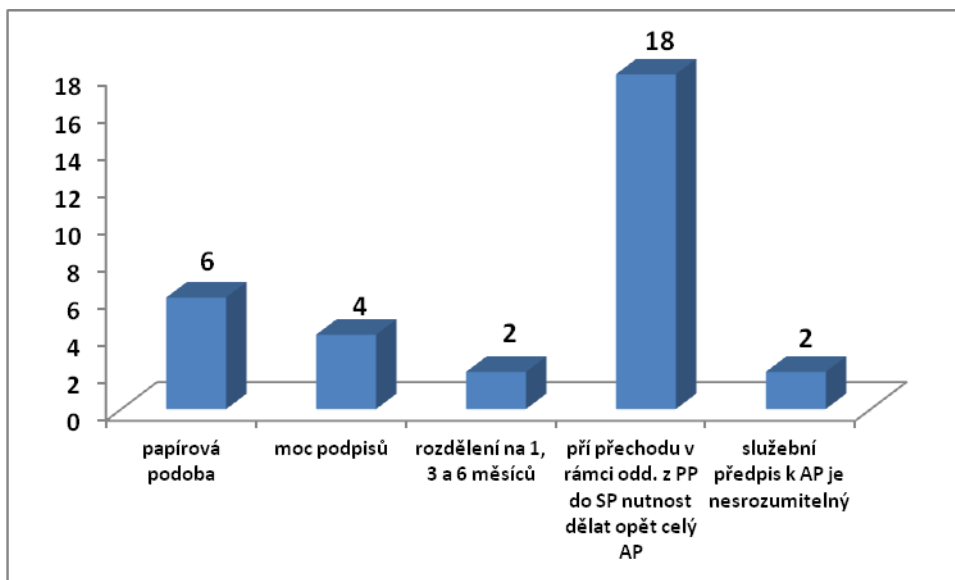
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

## 6) OTÁZKA POUZE PRO VEDOUCÍ

### Na AP mi vadí (možno zaškrtnout více odpovědí)

Z odpovědí v grafu 6 je patrné, že nejvíce vedoucím vadí znovu vyplňovat celý formulář AP, pokud zaměstnanec v rámci jednoho oddělení přejde z pracovního do služebního poměru. Ostatní možnosti co na AP vadí, tolik vedoucí neuváděli, ale i tak díky nim by bylo vhodné přijmout nějaké opatření na eliminaci těchto menších nedostatků.

Graf 7: Co vadí na AP



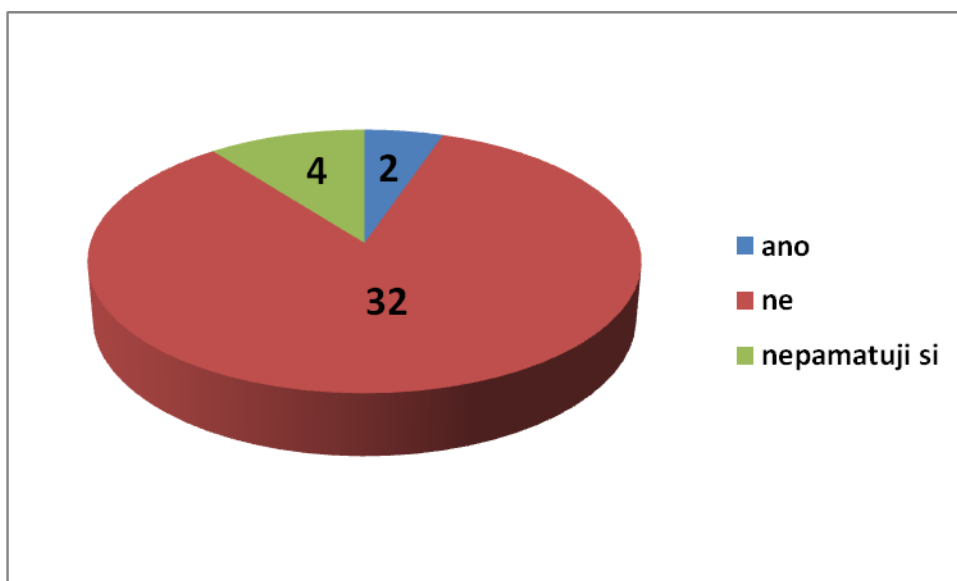
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

## 7) OTÁZKA POUZE PRO REFERENTY

**Byl Vám dán k podpisu AP až při jeho ukončení, aniž by s Vámi školitel prošel jednotlivé body programu?**

V níže uvedeném grafu je patrné, že velká většina referentů nedostala podepsat AP až na jeho konci, což lze jednoznačně určit za velmi pozitivní zjištění a můžeme konstatovat, že vedoucí zaměstnanci či školitelé se AP věnují minimálně v tom, že s novými zaměstnanci projdou jednotlivé body AP. Pouze minimum zaměstnanců dostalo podepsat AP při ukončení, aniž by s nimi někdo prošel dílčí body. U zaměstnanců, kteří si to nepamatují je možné, že AP prošli již před delší dobou a již na to zapomněli.

Graf 8: AP dán k podpisu až při ukončení



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

## 6 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V JINÉ STÁTNÍ ORGANIZACI

V rámci zpracovávání tématu diplomové jsem oslovil i některé známé z jiných státních úřadů, zda by mi nepomohli poskytnout nějaké informace o tom, jak u nich probíhá adaptace nových zaměstnanců. Chtěl jsem zjistit, jak mají nastavené adaptační procesy i jinde, mohl je porovnat se stavem v našem úřadu a v případě zjištění, že v jiném úřadě přišli na nějaký lepší postup při adaptaci zaměstnanců, mohl bych daný proces ve stejné či v nějaké modifikované podobě zkusit prosadit do našeho adaptačního procesu. Osloveny byly různé instituce, ale bohužel se mi podařilo získat informace jen z jedné. Přičítám to tomu, že na některých úřadech se bojí jakékoliv informace ze své organizace sdělovat, aby nemohli být někým zneužity. Díky příslibu anonymity jsem získal povolení zveřejnit rozhovor se slečnou Lenkou z jednoho pražského státního úřadu:

*„Co se týká adaptačního procesu u nás v organizaci, tak je organizováno následně. Je dáno pod vstupní vzdělávání (následné vzdělávání je jen příprava na úřednickou zkoušku). Je upraveno vnitřním předpisem, který se týká vzdělávání jako takového, ale zaměřuje se i na to vstupní, tzn. i na adaptační proces.*

*Cílem vstupního vzdělávání je zprostředkovat zaměstnanci informace a základní znalosti týkající se chodu služebního úřadu, aby byl zaměstnanec po svém zařazení nebo jmenování na služební/pracovní místo způsobilý vykonávat státní službu/práci. Vstupní vzdělávání je povinné pro všechny nově přijímané zaměstnance. Toto vzdělání se zahajuje bezprostředně po vzniku služebního nebo pracovního poměru a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku. S právy a povinnostmi vyplývajícími z právních předpisů upravujících bezpečnost, ochranu zdraví a požární ochranu musí být zaměstnanec prokazatelně seznámen v den nástupu do služby/práce.*

*Obsahem vstupního vzdělávání jsou zejména následující body:*

*1) získání základních znalostí a dovedností zaměstnance potřebných k výkonu služební/pracovní činnosti ve služebním úřadu;*



- 2) získání základních informací o služebním úřadu;
- 3) seznámení se se základy práce s informačními technologiemi využívanými služebním úřadem a se zdroji elektronických informací;
- 4) seznámení se Systémem řízení bezpečnosti informací;
- 5) seznámení se s etickým kodexem zaměstnanců;
- 6) seznámení se s postupy služebního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty;
- 7) získání rámcové informace o otázce ochrany lidských práv a oblasti rovnosti žen a mužů;
- 8) seznámení se s právy a povinnostmi vyplývajícími z právních předpisů upravujících bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu služby/práce, požární ochranu a krizové řízení;
- 9) seznámení se s obsahem Interního protikorupčního programu;
- 10) seznámení se se Směrnicí pro postup prošetřovatele určeného na našem služebním úřadu;
- 11) seznámení se se zásadami ochrany a nakládání s osobními údaji a pozicí pověřence;
- 12) seznámení se s dalšími oblastmi souvisejícími s činnostmi úřadu dle aktuální potřeby.

*Organizace adaptace je jak formou výkladu, a to buď na samotném úřadu, nebo v jiných institucích (např. na ministerstvu), tak formou samostudia. Je pak také na samotných představených nového zaměstnance, jak dál nováčka seznamují s konkrétními vnitřními předpisy a činnostmi souvisejících s jejich služebním/pracovním místem. V podstatě máme nějaké základní mantinely, ve kterých by se měla adaptace nového zaměstnance držet, ale jinak je to čistě v režii vedoucích, jak s novými zaměstnanci pracují.*

*Byly návrhy i na formy mentoringu, ale bohužel se to neschválilo. Na jednom odboru byla nějakou dobu i vrchní zaučovatelka, která se měla každému zaměstnanci věnovat, ale když se zaměstnancem pracovala měsíc a on pak odešel a toto se opakovalo*

*několikrát, tak s tím přestala a poté musel zaučovat každý z odboru jeden den. Toto bohužel dlouho nevydrželo, tak se vrátilo vše do starých kolejí.“*

## **Srovnání**

Pokud se porovnají obě v práci uvedené státní organizace, zjistíme, že v mnohém se adaptace nových zaměstnanců podobá. Je to patrné již při nástupu, kdy zaměstnanci obou organizací jsou seznámeni s podobnými druhy informací a absolvují podobná školení, jako například školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochraně. Dále se také noví pracovníci seznámí se systémem o řízení bezpečnosti informací, informačními technologiemi využívanými služebním úřadem a se zdroji elektronických informací a dalšími činnostmi úřadu, které potřebují vědět pro svoji práci. Seznámení se s Interním protikorupčním programem je také společnou věcí obou úřadu. Zaměstnanec organizace XY je o tomto programu informován a lze ho nalézt na stránkách úřadu. Samozřejmě není možné při vstupním školení a v prvních dnech na pracovišti podat zaměstnanci všechny informace. Informovanost má v tomto případě v odpovědnosti vedoucí pracovník nového zaměstnance, případně jeho určený školitel či jeho kolegové.

Při srovnání obou organizací můžeme nalézt v organizaci XY také několik rozdílů při seznámení nového zaměstnance s některými informacemi či postupy. Například nejsou přesně zpracovány postupy služebního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty. Je ale pravdou, že v tomto směru se snaží vedení úřadu situaci zlepšovat, když byly například instalovány koše na tříděný odpad a o dalších změnách se již jedná. Dále také není zpracován přímo žádný etický kodex. Informace, které by v něm byly obsažené, může ale nalézt zaměstnanec například ve Služebním nebo Pracovním řádu nebo v jiných řádech a předpisech. Také otázka ochrany lidských práv a oblast rovnosti mužů a žen není nikde popsána. V tomto případě si zaměstnanec musí vystačit s platnými zákony České republiky, což je dle mého názoru dostačující a není potřeba o této problematice nového pracovníka zvláště informovat.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků rozhovorů se zaměstnanci organizace XY a dotazníkového průzkumu, ze kterého vzešly zajímavé a podnětné připomínky, bych uvedl několik doporučení, které by dle mého názoru mohly zlepšit stávající stav adaptačního procesu, aby byl pro zaměstnance srozumitelnější, uživatelsky přívětivější a případně napomohl udržení kvalitních pracovníků v organizaci.

1) Jako největší achillovou patou adaptačního procesu vnímám já i většina dotazovaných nutnost vyplňovat znovu celý adaptační formulář při přechodu zaměstnance v rámci oddělení z pracovního do služebního poměru. Tento případ nastává, kdy nastupuje někdo do pracovního poměru na dobu určitou za zaměstnankyni, která odešla na mateřskou dovolenou či za někoho, kdo si vzal dlouhodobé neplacené volno a v průběhu jeho zaměstnání je vyhlášeno v oddělení výběrové řízení do služebního poměru, do kterého se dotyčný přihlásí a vyhraje ho. Pokud pracovník již prošel adaptačním procesem a přechodem do služebního poměru se nemění jeho náplň práce, přijde mi zbytečné vyplňovat opět celý adaptační formulář. Zaměstnanci sice formálně opět běží zkušební doba (6 měsíců) v rámci které je možné se zaměstnancem ukončit služební poměr bez udání důvodu, ale pokud by toto měl vedoucí v úmyslu, není dle mého názoru nutné učinit tak v rámci adaptačního formuláře, ale lze použít jiné, které se pro ukončení ve zkušební době používají. Toto je podle mého názoru plně na odpovědnosti vedoucího, aby si hlídal, komu v oddělení končí zkušební doba a komu případně zrušit v jejím rámci služební poměr. Tuto práci by nemělo suplovat personální oddělení, které by pouze mělo obdržet pokyn k přípravě dokumentů, které jsou potřeba při ukončení služebního poměru ve zkušební době. Také je málo pravděpodobné, pokud zaměstnanec pracuje v pracovním poměru již delší dobu, například více jak rok, že vedoucí na základě nové zkušební doby bude chtít se zaměstnancem jeho poměr ukončit. Od začátku platnosti služebního zákona do dnešní doby se tak nikdy v organizaci XY nestalo.

Pokud by zaměstnanci měl být změněn osobní příplatek, je to opět v odpovědnosti vedoucího zaměstnance zda podá návrh či nikoliv a nemusí to být v rámci adaptačního formuláře. Na úpravu platu existují v organizaci XY samostatné formuláře.

Dle mého názoru je vyplňování formulářů, které se jen podepíší, aby se dostalo splnění předpisu a následně založí zaměstnanci do spisu zbytečné. Pokud by se upravily stávající předpisy, kde by již toto vyplňování nebylo povinností, ubylo by tisknutí formulářů či jejich zaslání poštou a tím by se ušetřily finanční prostředky, které by mohly být využity v jiných oblastech v organizace.

2) Stávající formuláře pro adaptační proces by bylo vhodné předělat do formátu editovatelného pdf souboru, aby zaměstnanec, který má adaptaci nového člověka na starosti mohl v případě potřeby přidávat do jednotlivých měsíců k již stanoveným úkolům další, které považují za důležité. Ve stávajícím formátu je to sice také možné, ale je to mnohem méně uživatelsky přívětivé a cílem je ulehčit práci těm, kteří mají nového zaměstnance na starosti. Výhodou pdf formátu také je že v případě potřeby lze digitálně podepsat. Digitální podpis by mohl být pro řadu zaměstnanců ulehčením, například v případě, kdy školitel má pracoviště v jiném městě než nový pracovník a při jeho návštěvě školitel zjistí, že si formulář zapomněl a po domluvě by ho pak mohl zaslat k podpisu emailem, což by ušetřilo nejen čas, ale také nemalé finanční prostředky. Tato možnost by musela být zapracována do předpisů vztahujících se k adaptaci zaměstnanců.

V souvislosti s předěláváním formátu adaptačního formuláře, by také bylo vhodné, aby určený personalista měl možnost upravovat pdf soubory. V současné době k tomu totiž nemá oprávnění. Uvědomuji si, že pořízení nové licence pro upravování by byly zvýšené náklady pro organizaci, ale pokud by formuláře předělával a upravoval někdo jiný, mohlo by se stát, že dotyčný je neupraví přesně tak, jak bude zamýšleno. Následné opravy povedou pouze ke zvýšení časové zátěže a to jak personalisty, který má adaptační proces na starosti, tak pracovníka upravujícího dané formuláře. Měl by to mít na starosti ten pracovník, který se stará o adaptaci, protože nejlíp bude vědět, co, kde a jak je potřeba upravit a nastavit.

3) Jelikož jsem v rámci rozhovorů s vedoucími zaměstnanci nabyl dojmu, že někteří by uvítali lepší informovanost o problematice adaptace, aby ji vnímali jako smysluplnou a životaschopnou. Dále by uvítali dialog na toto téma, aby nebyli odkazováni pouze na řády, předpisy, směrnice či metodické pokyny. Navrhoval bych proto připravit školení pro vedoucí zaměstnance, kde by byla vysvětlena a probrána nejen problematika adaptačního procesu, ale i s tím souvisejících otázek nábory nových zaměstnanců. Adaptace zaměstnanců by byla dopodrobna rozebrána a vhodné by bylo uvést i některé dobré a špatné příklady z praxe, aby vedoucí pracovníci měli ponětí, co může taková adaptace způsobit, ať v pozitivním nebo negativním slova smyslu. Formu školení bych navrhoval jako přednášku s následnou diskuzí, kde by si účastníci mohli předávat své zkušenosti.

Vzhledem k tomu, že organizace XY má pracoviště po celé České republice, by byla potřeba udělat rychlý průzkum, aby se zjistilo, kteří vedoucí by o případné školení měli zájem. Podle počtu zájemců by se pak určilo místo konání. V případě menšího zájmu by mohlo školení proběhnout na centrálním pracovišti v rámci některé z pravidelných porad s vedoucími pracovníky z regionů. Pokud by zájem byl velký, školení by mohlo proběhnout na některých regionálních pracovištích. Periodicita tohoto školení by byla velmi nepravidelná, protože zásadní změny v adaptaci zaměstnanců nejsou tak časté, ale pokud by se něco objevilo, uspořádalo by se opět další školení. V případě nějakých menších změn by se připravilo e-learningové školení, které by jednotliví zájemci měli připravené na intranetu organizace, nebo by jim bylo rozesláno pomocí emailu.

Školení nesmí být postavené tak, aby ve vedoucích vzbudilo dojem, že se jedná o další z mnoha, kde si odškrtnou účast, ale aby v nich podnítilo větší zájem o oblast adaptace a odnesli si z něj cenné a praktické poznatky, které by poté mohli aplikovat v praxi.

4) Další návrh na zlepšení se týká dalšího rozvoje zaměstnance po vyplnění adaptačního formuláře a formálním ukončení adaptačního procesu. V současné době, pokud při závěrečném hodnocení vedoucí či jím určený školitel zjistí u nového

zaměstnance nějaké nedostatky, tak sice z formuláře je vyčteme, ale dále se s tím již nějak systémově nepracuje. Bylo by dobré, aby byl někdo nejlépe personalista, kdo výsledky adaptačního programu bude hlouběji zpracovávat a pokud bude mít adaptovaný zaměstnanec při hodnocení na stupnici od 1 do 5 horší hodnocení, než 1 navrhne po dohodě s jeho vedoucím opatření, které by vedlo k odstranění nedostatků.

Jednou z možností by mohl být rozhovor s adaptovaným zaměstnancem, při kterém by personalista mohl zjistit, z jakého důvodu má nový pracovník zhoršené hodnocení a snažil by se mu pomoci nalézt řešení. Tuto možnost bych použil při hodnocení za tři a hůře v případě, že by vedoucí nového zaměstnance měl o něj nadále zájem. Zhoršené hodnocení může mít mnoho důvodů a pomocí rozhovoru, by šlo nalézt jeho příčiny, které kolikrát nemusí být na první pohled patrné. Také pokud zaměstnanec bude hovořit s někým, kdo není jeho přímý kolega nebo nadřízený, mohl by být více otevřený, tudíž by se mohl svěřit i s problémy, které by se styděl spolupracovníkům sdělit (například nevráživost mezi jednotlivými kolegy, šikana ze strany vedoucího nebo spolupracovníků, nějaké speciální požadavky apod.).

Další variantou by byl rozhovor s vedoucím nového zaměstnance, se kterým by byly prodiskutovány možnosti, které by vedly ke zlepšení v těch oblastech, ve kterých byl adaptovaný špatně hodnocen. Mohlo by se jednat například o školení, kurzy či workshopy, na kterých by zaměstnanec vylepšil svoje nedostatky.

U všech možností by mělo být také určeno období, které by měl nový zaměstnanec pro odstranění nedostatků, a poté by následovalo další hodnocení, při kterém by se ukázalo, zda došlo ke zlepšení a případně jestli nebude lepší se se zaměstnancem rozloučit.

Nesmí se ale také zapomenout na zaměstnance, kteří budou hodnoceni výborně. Mohlo by se stát, že pokud se s nimi nebude dál pracovat, tak jejich výkonnost může začít klesat. Proto bych navrhoval jako další postup nejprve rozhovor mezi novým zaměstnancem a jeho vedoucím, kde by probrali, v čem by se chtěl zaměstnanec dále

rozvíjet a určili by si další postup, který by byl v souladu s předpisy organizace a poté by vedoucí zaměstnanec domluvil s personalistou realizaci domluveného plánu.

## ZÁVĚR

V úvodu teoretické části jsem se zaměřil na obecný popis adaptace zaměstnanců a uvedl jsem několik možných druhů pojetí. Také byly popsány druhy adaptace, jak jí rozdělujeme a na co by si měli dát všichni účastníci adaptačního procesu pozor, aby vše proběhlo ke spokojenosti zúčastněných stran. Nevynechal jsem ani přínosy adaptace jak pro zaměstnavatele, tak pro nově nastupujícího zaměstnance. Využití adaptace bylo popsáno v druhé polovině teoretické části. Uvedl jsem možné postupy, jak by měl zaměstnanec, který má na starosti nového pracovníka postupovat a na co by si měl dát pozor.

V praktické části jsem nejprve přiblížil organizaci, ve které jsem zkoumal nastavení adaptačního procesu, a poté pomocí dotazníkového průzkumu se povedlo potvrdit pouze 1 ze 4 stanovených hypotéz.

První hypotézu: Více jak 60 % pracovníkům na vedoucí pozici vadí, složitost stávajícího adaptačního programu při přechodu z pracovního do služebního poměru se potvrdit podařilo. Z výsledků šetření vyplývá, že 69 % vedoucím pracovníkům vadí, že musí znovu vyplňovat celé adaptační formuláře nejdříve k 3 měsícům ve službě a poté k 6 měsícům zaměstnance ve službě. Je to pro ně další administrativní zátěž navíc a je patrné, že většina opakované vyplňování považuje za zbytečné.

Druhou hypotézu: Více jak 70 % žen 41 + let je se stávající podobou AP spokojeno hodnotím bohužel jako nepotvrzenou, protože se dotazníkového šetření zúčastnili pouze 3 ženy požadované věkové kategorie, což není dle mého názoru relevantní vzorek pro určení, zda se hypotéza potvrdila či nikoliv.

Třetí hypotéza: Více jak 80 % referentů dostalo k podepsání adaptační program až při konci adaptačního programu, aniž by s nimi školitel prošel jednotlivé body programu, se nepotvrdila. Pouze 2 referenti uvedli, že s nimi obsah adaptačního programu nikdo neprošel a dostali ho jen podepsat. Toto zjištění hodnotím jako velmi pozitivní, protože to vyvrací mojí myšlenku, že se vedoucí nebo jimi určení školitelé



novému zaměstnanci v rámci adaptačního programu moc nevěnují. Zároveň si kladu ale otázku nakolik odpovídali v tomto případě referenti objektivně, protože se mohli bát, že pokud odpoví negativně, může se ta informace dostat k vedoucímu a poté si to s nimi vyřídí.

Čtvrtá hypotéza: 70 a více % referentům mladších 30 ti let vadí, že na výsledky adaptačního programu nenavazuje další rozvoj.se nepotvrdila. Pouze 23 % referentů by uvítalo, aby na výsledky AP navazoval další rozvoj. Domníval jsem se, že většině mladých lidí záleží na jejich dalším rozvoji a tudíž by byli rádi, že v případě určení jejich nedostatků dostanou možnost tyto negativa napravit.

Na základě výsledků šetření, které nepotvrdily můj názor, že je stávající nastavení adaptace zaměstnanců v organizaci XY ve velmi špatném stavu, si myslím, že navrhované doporučení na zlepšení bude těžší prosadit. Domníval jsem se, že výsledky dotazníkového průzkumu budu moci použít jako argument při prosazování svých návrhů, ale bohužel mé argumenty nebudou mít na základě dosažených výsledků takovou váhu. Pokud se ale rozhodne, že některé návrhy budou uvedeny do praxe, ať už celé nebo jen nějaká jejich část, bylo by dobré na tom začít pracovat co nejdříve, protože než se podaří nastavit a schválit vše co má, aby byly dané procesy funkční, potrvá to delší dobu.

Je otázkou, zda by bylo vhodné provést další průzkum, který by byl rozeslán jako oficiální průzkum organizace a kterého by se mohlo zúčastnit více lidí. Odpověď na tuto otázku bude ale na vedení organizace a myslím si, že náklady by byly větší než v tuto chvíli přínos průzkumu. Do budoucna, až bude příhodnější doba, bych tuto myšlenku ale nezavrhoval.

Jako přínos této práce vidím, že pokud se podaří prosadit byť jen část návrhů, tak zaměstnanci uvidí, že prováděné průzkumy v organizaci nejsou zbytečné a má smysl se jich zúčastňovat. Pokud totiž uvidí, že tyto průzkumy nejsou jen nějakým zbytečným vyplňováním, kde výsledky skončí v koši, může to vést k dalšímu rozvoji prostředí v organizaci a díky pozitivním referencím od zaměstnanců i ke zlepšení obrazu

organizace v očích potenciálních zájemců o práci či získání pracovníků z jiných organizací.

Jako nejobtížnější při vypracování této diplomové práce se ukázalo vyhodnocování dotazníků. Bohužel jiný způsob například vyhotovení dotazníku podle nějaké šablony na internetu a následné rozeslání pouze odkazu na něj nebylo možné, protože by tím byly porušeny bezpečnostní předpisy, které zakazují posílat jakýkoliv odkaz, který se netýká pracovní činnosti. Pokud by tento průzkum proběhl oficiálně v celé organizaci, tak by mohl být odkaz rozeslán úplně všem zaměstnancům a tím by se okruh dotazovaných mnohokrát rozšířil.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 311 s. ISBN 80-7226-161-4

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

HUBINKOVÁ, Zuzana a kol., 2008. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0
- KADLČÍK, Miroslav, 2001. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 285 s. ISBN 80-7041-951-2
- KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8
- KOZEL, Roman a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol., 2004. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 288 s. ISBN 80-247-1705-0
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7

- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3
- PAULÍK, Karel, 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 168 s. ISBN 978-80-271-9123-9
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2
- ŠIKÝŘ, Martin, 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Studijní opora. Praha: VŠRR, 157 s. ISBN 978-80-87174-24-1
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
- Štikar, J. a kol., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 172 s. ISBN 978-80-247-0405-6
- URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, a.s., 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5
- VESELÁ, Jana, VESELÁ, KANIOKOVÁ Petra, 2011. *Sociologické aspekty managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9
- VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 256 s. ISBN 80-247-0449-8

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Adaptační proces zaměstnance. [online]. 2017 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni\\_proces/](http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/)

Hypotéza, teorie, experiment. [online]. 2012 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://student.finance.cz/zpravy/finance/367609-hypoteza-teorie-experiment-co-je-to-aneb-vedecke-minimum-pro-kazdeho/>

Státní zemědělský intervenční fond. [online]. 2013 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.szif.cz/cs/o-nas>

# SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení podle pohlaví.....	54
Graf 2: Věkové rozdělení.....	55
Graf 3: Pracovní pozice .....	56
Graf 4: Spokojenost s AP.....	57
Graf 5: Nespokojenost s AP a dalším rozvojem.....	58
Graf 6: Spokojenost referentů -30let s dalším rozvojem po AP .....	59
Graf 7: Co vadí na AP.....	60
Graf 8: AP dán k podpisu až při ukončení .....	61

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Plán adaptačního procesu.....	32
--	----

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	78
---------------------------	----

## Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

chtěl bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat déle než 5 minut a odpovědi jsou anonymní. Vaše odpovědi budou použity k vypracování mé diplomové práce na téma *Adaptace zaměstnanců ve státní správě* a také k případnému zlepšení nastavení stávajícího adaptačního programu, pokud se ukáže, že nejste se stávajícím stavem spokojeni. Vyplněný dotazník mi prosím zašlete na email: [jan.mikolas@centrum.cz](mailto:jan.mikolas@centrum.cz), případně mi ho můžete doručit osobně do čtvrtka 5.4.2018. Na Vaše případné dotazy rád odpovím na výše uvedeném emailu nebo na tel.: 724 506 715 nebo mě můžete kontaktovat přes firemní komunikátor.

Děkuji za Váš čas

Jan Mikoláš

---

### 1) Vaše pohlaví:

muž       žena

### 2) Váš věk:

20 - 30 let     31 - 40 let     41 + let

### 3) Vaše pozice:

vedoucí pracovník       referent

### 4) Jste spokojeni se stávající podobou adaptačního programu (dále jen "AP")?

\* ano       ne

\*pokud odpovíte ano, nemusíte již odpovídat na další otázky

### 5) Vadí Vám, že na výsledky AP nenavazuje další rozvoj (školení apod.)?

ano       ne



## 6) OTÁZKA POUZE PRO VEDOUCÍ

Na AP mi vadí (možno zaškrtnout více odpovědí):

- papírová podoba
- moc podpisů
- rozdělení na 1, 3 a 6 měsíců
  
- při přechodu v rámci oddělení z pracovního do služebního poměru nutnost dělat opět celý AP
- služební předpis k AP je nesrozumitelný
- jiné (prosím vypište):

## 7) OTÁZKA POUZE PRO REFERENTY:

Byl Vám dán k podpisu AP až při jeho ukončení, aniž by s Vámi školitel prošel jednotlivé body programu?

- ano
- ne

# **Záznam o diplomové práci**

**Jméno a příjmení bakaláře:** Jan Mikoláš

**Název práce CZ:** Adaptace zaměstnanců ve státní správě

**Název práce EN:** Adaptation of employees in the state administration

**Studijní program:** Regionální rozvoj

**Obor:** Management rozvoje měst a regionů

**Rok obhajoby:** 2018

**Počet stran/Počet příloh:** 79/1

**Vedoucí práce:** Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

## **Anotace CZ:**

Tato diplomová práce byla napsána na téma adaptace zaměstnanců ve státní správě. Obsahuje nejen možnosti, jak lze adaptaci zaměstnanců pojmout, ale můžeme se dočíst o jejím rozdělení a možnostech využití. V jedné státní organizaci byl proveden průzkum v nastavení adaptačního procesu a bylo také provedeno srovnání s jinou státní organizací.

## **Anotace EN:**

This thesis is written about topic: employees adaptation in state administration. It contains how we can take employee adaptation and we can read about division of employees adaptation and about possibilities of usage. In one state organization has been made a questionnaire research about adaptation process setup and it was made an comparison with another state organization in adaptation process.

## **Klíčová slova CZ:**

adaptace, adaptační program, pracovní adaptace, sociální adaptace, formální adaptace, neformální adaptace, adaptace v organizace, adaptace na pracovní místo

## **Klíčová slova EN:**

adaptation, adaptation program, work adaptation, social adaptation, formal adaptation, informal adaptation, adaptation in the organization, adaptation to a job

**Místo uložení:** Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, a.s.,  
Nárožní 2600/9, Praha 5, 150 00

**Signatura**