

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces z pohledu pracovníka

The Adaptation Process from Worker's Point of View

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová, PhD.

NOVOTNÁ

MARTINA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Novotná** Jméno: **Martina** Osobní číslo: **499674**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Adaptační proces z pohledu pracovníka

Název bakalářské práce anglicky:

The Adaptation Process from Worker's Point of View

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je zmapovat spokojenost pracovníků s průběhem adaptačního procesu. Teoretická část: popsat personální činnosti v řízení lidských zdrojů; definovat adaptační proces, jeho funkce, fáze a průběh; adaptační proces z psychologického hlediska zaměstnanec – očekávání a pocity člověka ve zkušební době. Praktická část: provést kvantitativní výzkum formou dotazníku; zjistit spokojenost pracovníků s adaptačním procesem, odhalit hlavní příčiny fluktuace ve zkušební době.

Přínos: odhalit nejčastější chyby v průběhu adaptačního procesu, navrhnout firmám doporučení pro zlepšení adapt. procesu. Osnova: Personální činnosti; Adaptační proces; Analýza dat získaných dotazníkem; Srovnání výsledků dotazníku s předepsanými doporučeními z literatury; Návrh doporučení.

Seznam doporučené literatury:

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

NOVOTNÁ, Martina. *Adaptační proces z pohledu pracovníka*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala zejména vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Lence Emrové, PhD., a to především za její vstřícnost, ochotu, trpělivost a cenné rady, kterými mi významně pomohla vypracování této závěrečné práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje řízení lidských zdrojů a tématu adaptačního procesu nových zaměstnanců, především z pohledu pracovníků. Adaptace je počáteční fáze nástupu nových zaměstnanců, která má za cíl je efektivně připravit k práci. Cílem práce bylo zmapovat spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem. Data byla získána pomocí online dotazníku a byla zpracována kvantitativní metodou. Z analýzy vyplývá spokojenost pracovníků s jednotlivými částmi adaptace a zmiňuje nejčastější chyby, které vyplývají z analyzovaných dat. Taktéž byla navržena možná doporučení ke zlepšení adaptačního procesu.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační proces, onboarding, management, lidské zdroje, zaměstnanec, nový zaměstnanec, spokojenost

Abstract

This bachelor thesis focuses on human resources management and the topic of adaptation process of new employees from their point of view. Adaptation is the first phase of recruitment, which is supposed to effectively prepare new employees for work. The goal of this thesis was to find out how are the employees satisfied with the onboarding process. The data was collected via an online survey and was processed quantitatively. The data analysis shows the satisfaction of employees with singular parts of the adaptation and mentions the most frequent flaws, based on the data. It also proposes few suggestions how to improve the onboarding process.

Key words

Adaptation, adaptation process, onboarding, management, human resources, employee, new employee, satisfaction

Obsah

Úvod	5
1 Činnosti řízení lidských zdrojů	7
1.1 Plánování lidských zdrojů	7
1.2 Výběr a přijímání zaměstnanců.....	8
1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	10
1.4 Odměňování a hodnocení	12
2 Adaptační proces	15
2.1 Význam adaptačního procesu	15
2.2 Oblasti adaptace	17
2.3 Nástroje a formy adaptace	18
2.4 Adaptační plán	20
2.5 Psychické aspekty nového zaměstnání.....	22
2.6 Efektivní komunikace.....	23
2.7 Motivace zaměstnanců	24
2.8 Odchod zaměstnanců během adaptace	25
2.9 Hodnocení adaptačního procesu.....	27
3 Metodika výzkumu	30
3.1 Cíl a výzkumné otázky	30
3.2 Metoda.....	31
3.3 Charakteristika výzkumného souboru	32
4 Analýza dat	34
4.1 Výsledky výzkumných otázek.....	47
4.2 Nejčastější chyby v adaptačním procesu.....	48
4.3 Návrhy pro zlepšení adaptačního procesu	50
Závěr	53
Seznam použité literatury	54
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek	56
Seznam příloh	56

Úvod

Tato práce se zabývá adaptačním procesem nových zaměstnanců. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším článkem každé firmy, neboť bez zaměstnanců nejsou firmy schopny vytvářet zisk plnit své ostatní cíle. Nicméně nezáleží pouze na počtu zaměstnanců potřebného k výkonu činnosti firmy, ale především na jejich kvalitách, co se týče jejich dovedností, schopností a vlastností. Kvalitní zaměstnanci jsou zajištěni úspěšným výběrem, který je závislý na správné definici pozice, kterou se firma snaží obsadit schopným pracovníkem. Dovednosti zaměstnanců je možné rozvíjet pomocí následného vzdělávání a doškolování, například v rámci rozvoje nebo kariérního růstu při postupu pracovníka na jinou pozici. Jakákoliv péče a pozornost vůči zaměstnancům úzce souvisí s jeho spokojeností a pracovním výkonem, v čemž tkví význam adaptačního procesu. Společnosti by měly dbát na spokojenost již při výběru a následném nástupu nového zaměstnance, neboť právě tato prvotní fáze příchodu nového zaměstnance může mít zásadní vliv na setrvání pracovníka v zaměstnání a jeho výkon. Jednotlivými činnostmi řízení lidských zdrojů se zabývá první kapitola teoretické části této práce. V druhé kapitole jsou podrobně popsány význam a podoba adaptačního procesu zaměstnanců. Adaptační proces může mít mnoho podob a forem, avšak měl by být obsáhlejší než jen z následujících základních kroků, jako jsou představení zaměstnance s kolegy, uvedení na pracoviště a seznámení s prostředím.

Praktická část zkoumá zkušenosti zaměstnanců s adaptačním procesem, konkrétně se zaměřuje na průběh a podobu prožitého adaptačního procesu, a především spokojenost zaměstnanců s naplněním cílů adaptace.

Cílem práce je zjistit spokojenost s adaptačním procesem a zda bylo dosaženo cílů adaptačního procesu zmíněných v literatuře, případně odhalit nejčastější chyby a navrhnout doporučení, jak mohou firmy adaptační proces zlepšit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, nebo také personální řízení, je nedílnou součástí vedení jakékoliv organizace. Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů se orientují na všechny pracovníky a jsou zpravidla zajištěné personalisty či personálními útvary pod vedením personálního manažera.

Řízení lidských zdrojů znamená komplexní a strategický přístup k zaměstnávání, vzdělávání i pečování o lidi pracujících v organizacích (Armstrong a Taylor, 2015).

„Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace“ (Kocianová, 2010, s. 9).

Podle Armstronga a Taylora (2015) patří mezi cíle řízení lidských zdrojů podpora dosahování vytyčených cílů organizace, pomoc k rozvoji kultury, zajištění talentovaných a způsobilých zaměstnanců oddaných společnosti, snaha o tvorbu pozitivních pracovních vztahů a důraz na etický přístup k řízení lidí.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování je činnost, která se soustřeďuje na budoucnost a určuje, čeho a jakým způsobem má být dosaženo.

Plánování lidských zdrojů slouží k dosahování cílů organizace tím, že pomáhá stanovit potřebu zaměstnanců a odhadovat její uspokojení z řad zaměstnanců i vnějších zdrojů. Napomáhá odhalit a účinně řešit současné i předpokládané nedostatky či nadbytky lidí. Zároveň umožňuje uspokojovat specifické potřeby zaměstnanců, neboť zahrnuje i plánování rozvoje, kariéry a vzdělávání (Šikýř, 2016). Kocianová (2010) definuje personální plánování jako proces shromažďování a využívání dostupných informací, podle kterých se řeší otázky o vynakládání lidských zdrojů. Koubek (2007) klade důraz na následující veličiny vstupující do personálního plánování: kvantita, kvalita, charakter, motivace, flexibilita, rozmístění a náklady. Plánování lidských zdrojů zahrnuje nejen pohyby lidí dovnitř či ven z organizace, ale i uvnitř ní.

Obecné zásady obsazování pracovních míst plyne z legislativních předpisů upravujících pracovněprávní vztahy (zákon o zaměstnanosti, zákoník práce, antidiskriminační zákon). Konkrétní postup obsazování pracovních předpisů neupravují, a tudíž může zaměstnavatel využít jakéhokoliv postupu dle vlastních

potřeb a možností (Šikýř, 2016). Pracovní místa se obsazují ze dvou zdrojů, a těmi jsou vnitřní a vnější.

Užívání vnitřních zdrojů představuje výhodu v tom, že organizace a zaměstnanci se již znají, což značně usnadňuje nejen výběr konkrétního člověka na danou pracovní pozici, ale i jeho adaptaci. Obsazování pozic z vnitřních zdrojů má výhodu i pro jednotlivé zaměstnance, neboť představuje možnost rozšíření kvalifikace, kariérního růstu a zvyšuje jejich spokojenost a oddanost (Šikýř, 2016). Koubek (2007) namítá, že nevýhodami obsazování z vnitřních zdrojů je zamezení potenciálních zlepšení a nových myšlenek zvenčí a možné narušení vztahů mezi zaměstnanci usilující o povýšení. Mezi vnitřní zdroje patří zaměstnanci uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění díky organizačním změnám nebo takoví, kteří jsou připraveni vykonávat jinou práci.

Na rozdíl od vnitřních zdrojů nabízí ty vnější pestřejší nabídku práce motivovanými a schopnými lidmi mimo organizaci, kteří by do organizace přinesly nové zkušenosti, podněty a nápady, které mohou vést k pozitivním změnám. Nalezení ideálních potřebných lidí na konkrétní pozici je také mnohdy značně levnější a jednodušší, než je vychovávat a vzdělávat vlastními silami na vlastní náklady (Šikýř, 2016). Z hlediska adaptace představuje obsazování z vnějších zdrojů časově nákladnější volbu, neboť novému pracovníkovi je potřeba předat více informací než takovému, který byl pouze přeorientován z jiné pozice či útvaru (Koubek, 2007).

1.2 Výběr a přijímání zaměstnanců

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců se soustřeďuje na posouzení adeptů na obsazení pracovního místa a jejich kompetencí, srovnání s požadavky na obsazovanou pozici a v závěru rozhodnutí pro konkrétního uchazeče vyhovujícího nastaveným podmínkám výkonu a chování. Výběr je zpravidla prováděn menší skupinou lidí, jejíž součástí jsou personální specialisté, osoba na vedoucí či manažerské pozici, a běžně i odborníci z personálních agentur a jiných externích zdrojů (Kocianová, 2010).

Podle Šikýře (2016) je při posuzování jednotlivých adeptů vhodné aplikovat pozitivní přístup, kdy se hledí na požadavky, které uchazeč splňuje místo zjišťování, kterým podmínkám uchazeč nevyhovuje, čímž je umožněn výběr schopných a kompetentních zaměstnanců. Pozitivní přístup rovněž přispívá i k úspěšnému diverzity managementu v podniku, který se soustřeďuje na účelné vytváření vhodných pracovních podmínek a příležitostí bez ohledu na věk, pohlaví, národnost,

náboženství, pracovní zkušenosti, zdravotní dispozice a jiné osobní rysy. Podle Koubka (2007) je důležité dbát nejen na odbornost, ale i potenciál a flexibilitu adeptů, a výběr by měl mít strategickou povahu.

Metoda výběru zaměstnanců je konkrétní postup analýzy a evaluace způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat práci na dané pozici. Mezi nejpoužívanější metody patří hodnocení životopisu a ostatních dokumentů, výběrový pohovor, testování adeptů, assessment centre a posuzování referencí. Téměř vždy se používá kombinace více metod za účelem co nejpřesnějšího uspokojení požadavků na pracovní pozici, a tudíž rozhodnutí pro nejvhodnějšího uchazeče, kterého má organizace k dispozici (Šikýř, 2016).

Nejpoužívanější metodou výběru pracovníků, a podle některých odborníků i tou nejvhodnější, je výběrový pohovor. Hlavní cíle pohovoru je získání dodatečných informací o uchazeči, seznámit uchazeče s organizací a díky osobnímu setkání posoudit uchazečův charakter (Koubek, 2007). Setkávají se při něm uchazeči a osoby zastupující organizaci, může proběhnout i online. Hlavními výhodami výběrového pohovoru je komplexní a přesné vyhodnocení adeptů a podrobně zkoumá jejich odbornou způsobilost a potenciál, navíc poskytuje prostor pro doplňující otázky k dokumentaci (Šikýř, 2016).

Výběrové rozhovory se mohou lišit podle toho, kolik uchazečů nebo tazatelů se současně účastní. Nejčastější formou je rozhovor mezi dvěma lidmi, tj. jedním uchazečem a vedoucím rozhovoru, jejíž výhodou je navázání komfortního kontaktu mezi oběma stranami. Nevýhodou je fakt, že velká část rozhodnutí v tomto případě náleží pouze na jednom člověku, což může zamezit objektivitě výběru. Další možnou metodou je rozhovor před komisí, kdy je na straně tazatele více osob, které mají větší schopnost kritičtějšího zkoumání. V případě většího počtu uchazečů přítomných u rozhovoru mluvíme o skupinovém rozhovoru, který umožňuje posouzení chování ve skupině (Kocianová, 2010).

Další oblíbenou metodou výběru je testování uchazečů, které zpravidla zahrnuje podrobení adeptů různým testům, zejména testům inteligence, osobnosti anebo ověření schopností, u konkrétních pozic je vyžadováno splnění testů psychologických. Výsledky testování slouží především jako doplňující informace k ostatním metodám výběru (Šikýř, 2016).

Velmi komplexní metodou výběru pracovníků je assessment centre, při které je skupina zájemců posuzována na základě různých aktivit, mezi kterými mohou být skupinové úlohy, hraní rolí v konkrétních situacích z praxe nebo případové studie

(Armstrong a Taylor, 2015). Podle Šikýře (2016) je assessment centre všestranná metoda použitelná nejen k výběru, ale i k hodnocení nebo vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje odhadnout pracovní výkon a potenciál rozvoje zaměstnanců. Při výběru zaměstnanců spočívá metoda assessment centre především v kritickém zkoumání a posuzování chování a výsledků při vykonávání zadaných modelových úkolů nebo řešení případových studií, prováděných individuálně nebo skupinově.

Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je další fází, která následuje po výběru vhodného uchazeče na pracovní pozici. Z velké části je proces přijímání upraven zákoníkem práce, dle kterého může zaměstnavatel zajistit výkon závislé práce osobou v základním pracovněprávním vztahu, tedy zaměstnancem v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy nebo zaměstnancem přijímaného na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně, každá strana musí obdržet jedno její vyhotovení. Dle §34 zákona č. 262/2006 Sb. musí pracovní smlouva obsahovat: druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat; místo nebo místa výkonu práce; den nástupu do práce. Zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou dohodnout na zkušební době, která však v souladu s §35 zákona č. 262/2006 Sb. nesmí být delší než tři měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru, v případě vedoucího pracovníka nesmí přesáhnout šest po sobě jdoucích měsíců. Zkušební dobu lze sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu.

1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Aby bylo dosaženo požadovaných cílů organizace, je potřeba mít pozice obsazeny schopnými lidmi. Odborné vzdělávání slouží k prohlubování a rozvoji dovedností a schopností zaměstnanců, zpravidla probíhá dle strukturovaného plánu sestaveného na míru dle potřeb organizace.

Podle Šikýře (2016) pravidla nabývá vzdělávání následujících forem: zaškolení, doškolování, přeškolování a rozvoj. Zaškolení probíhá většinou při příchodu nového člověka na pracovní pozici, ať už je převzat z vnitřních zdrojů anebo prošel výběrovým řízením. Nově příchozí se musí obvykle seznámit s chodem na novém pracovišti a naučit obsluhovat a používat nástroje potřebné k výkonu práce, jako jsou různé informační systémy nebo třeba výrobní stroje (Šikýř, 2016). Doškolování představuje prohlubování již nabytých zkušeností a vědomostí v případě

technologických nebo legislativních zkušeností. Přeškolení neboli rekvalifikace je pojem, se kterým se často setkávají uchazeči o práci na Úřadech práce, kde je po nich žádána, když jsou neúspěšní v nalézání volné pozice s kvalifikací, kterou nabízejí. Účelem přeškolení je tedy umožnit člověku vykonávat odlišnou profesi. V praxi přeškolení může vypadat jako absolvování odborného kurzu. Rozvoj představuje rozšiřování vědomostí a dovedností nad rámec toho, co je potřebné pro výkon konkrétní pozice. Zvyšuje se tak hodnota, kterou zaměstnanec pro podnik představuje, neboť například při krátkodobé a náhlé neschopnosti jiného pracovníka bude schopen zastat jeho činnosti.

Pojem rozvoj zaměstnanců úzce souvisí s talent managementem. Talent management spočívá v odhalení talentu a potenciálu pracovníka, jeho rozvoji a motivaci (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Cyklus vzdělávání

Aby bylo dosaženo co nejlepších a neoptimálnějších výsledků podnikového vzdělávání, je nezbytné, aby vzdělávací proces sestával z následujících fází (Vodák a Kucharčíková, 2011): identifikace potřeb a definice cílů; plánování vzdělávání; realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání.

Prvním krokem k úspěšnému vzdělávacímu programu by mělo být rozhodnutí a definování, čeho se má dosáhnout. Podle vytyčených cílů je následně možno sepsat přesný plán a všechny dílčí prvky vzdělávacího programu, jako jsou metody, lektoři a čas a místo konání. Po realizaci vzdělávání zaměstnanců nesmí chybět hodnocení, které může proběhnout více způsoby, například otestováním nabytých vědomostí a efektivitu vzdělávacího programu nebo dotazníkem zkoumajícím průběh a formu vzdělávání za účelem budoucího zlepšení (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Armstrong a Taylor (2015) zmiňují jiný cyklus učení, který uplatňuje odlišné přístupy a styly učení. Tento model má čtyři fáze, které jsou definovány následovně: konkrétní zkušenost; reflexivní pozorování (přemýšlení o zkušenosti); abstraktní koncepce (zobecnování na základě zkušeností a formulace možných řešení v podobných situacích) a aktivní experimentování. Každý jedinec má vlastní styl učení a školitelé by tak měli ke všem přistupovat individuálně, spíše než prosazovat svůj oblíbený přístup.

Metody vzdělávání

Úspěšnost vzdělávání tkví z velké části ve výběru správné metody vzhledem k požadovanému cíli. Odborníci rozlišují dvě hlavní skupiny vzdělávacích metod podle toho, kde se odehrávají, zda na pracovišti anebo mimo něj.

Vzdělávání na pracovišti souvisí s učením na základě pracovních zkušeností (Armstrong a Taylor, 2015). Šikýř (2016) jmenuje následující metody vzdělávání na pracovišti: instruktáž při výkonu; asistování; pověření úkolem; rotace práce; e-learning; koučování a mentoring. Nevýhodou vzdělávání na pracovišti je nedostatek pozornosti vůči novým zaměstnancům nebo předávání špatných návyků od zkušenějších kolegů (Armstrong a Taylor, 2015).

Mezi metodami vzdělávání mimo pracoviště jsou přednášky, semináře, demonstrování, případové studie a outdoorové aktivity (Šikýř, 2016). Vzdělávání mimo pracoviště se často objevuje jako součást firemních teambuildingů.

1.4 Odměňování a hodnocení

Odměňování a hodnocení je nezbytným krokem, který by měl následovat po jakékoliv aktivitě. Přispívají k motivaci a zvýšení efektivity do budoucna.

Odměňování

Účelem odměňování je spravedlivě odměnit zaměstnance za jejich odvedený výkon. Zaměstnavatelé si sestavují vlastní mzdový systém, který nesmí být v rozporu se zákoníkem práce, konkrétně §109 až 150 zákona č. 262/2006 Sb., které upravují odměňování za práci. V odměňování rozlišujeme dva hlavní termíny, *mzdu* a *plat*, kdy mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, ale o platu hovoříme v případě, že zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek nebo jiná státní instituce. Výše a způsob stanovení mzdy jsou sjednány ve smlouvě.

Mzdové formy vyjadřují rozdílné principy a postupy stanovení mzdy. v praxi se používají následující (Šikýř, 2016): časová mzda; úkolová mzda; provize; prémie; osobní hodnocení; podíl na výsledcích hospodaření. Časová a úkolová mzda náleží mezi základní mzdové formy, kdežto provize, prémie, osobní hodnocení a podíl na výsledcích hospodaření mezi mzdové formy doplňkové.

V časové mzdě se nejčastěji uplatňuje hodinová či měsíční mzda. Zaměstnanec se sjednanou časovou mzdou je odměňován za skutečně odpracované hodiny. Výsledná mzda se rovná součinu odpracovaných hodin a dohodnuté hodinové sazby.

Při měsíční mzdě se sleduje odvedení práce dle měsíčního rozvrhu práce, při splnění celého měsíce následuje dohodnutá měsíční mzda. V případech nesplnění z důvodu dovolené nebo pracovní neschopnosti je zaměstnanec odměněn poměrovou částí měsíčního tarifu (Šikýř, 2016).

Úkolová mzda se využívá při odměňování zaměstnanců pracujících ve výrobě. Je tak odměněn jejich výkon a pracovitost. Uplatňuje se *norma času*, která stanovuje spotřebu času na jednotku produkce, nebo *norma množství*, která udává množství produkce za jednotku času. Úkolová mzda může mít značný vliv na produkci firmy a je významným motivátorem zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Provize a prémie jsou doplňkové formy mzdy, kdy provize se používá pro odměnu zaměstnanců ve službách, například ve formě určitého procenta zisku a je pevnou součástí mzdy. Prémie jsou vypláceny jednorázově a nepravidelně, zpravidla jako poděkování za věrnost a spolupráci. Při odměňování podílem na výsledcích hospodaření zaměstnavatel sleduje skutečný podíl zaměstnance na zisku organizace. Smyslem je udržení solidarity zaměstnance a udržení společných zájmů a cílů (Šikýř, 2016).

Hodnocení zaměstnanců

Vedle odměn, které mají téměř vždy podobu peněz, jsou zaměstnanci oceňováni i prostřednictvím hodnocení, které bývá spíše nemateriálního charakteru. Hodnocení je nezbytnou aktivitou pro obě strany. Zaměstnanci díky němu získají zpětnou vazbu od nadřízených za jejich výkon a odvedenou práci, navíc je může i značně namotivovat k budoucím výkonům. Zaměstnavatelé skrze hodnocení získávají přehled o výkonech jednotlivých zaměstnanců a jsou tak schopni účelně reagovat. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a chování pracovníků a získat informace pro budoucí rozvoj zaměstnanců (Kocianová, 2010).

Hodnocení je realizováno v různých formách, Kocianová (2010) je pojmenovala následovně: průběžné hodnocení (neformální); příležitostné hodnocení; systematické hodnocení (formální).

Průběžné hodnocení

Průběžné hodnocení, nebo také neformální hodnocení, je bezprostřední zpětnou vazbou pro zaměstnance. Uplatňuje se průběžně při posuzování výkonu zaměstnance v určitém období, kdy manažer vede zaměstnance k vykonávání sjednané práce. Záměrem je včas odhalit odchylky od požadovaného výkonu a případně vyřešit v době, kdy je problém ještě v zárodku (Šikýř, 2016).

Příležitostné hodnocení

Příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou určité příležitosti, například pracovní posudek (Kocianová, 2010).

Systematické hodnocení

Systematické hodnocení probíhá pravidelně po uplynutí daných časových intervalů a posuzuje pracovníky podle předepsaných kritérií. Kritéria se přizpůsobují cíli hodnocení (Kocianová, 2010).

Často má podobu hodnotícího pohovoru, během kterého se projednávají schopnosti, dosažený pracovní výkon, motivace a podmínky. Výstupem hodnotícího pohovoru je výsledná zpráva, která se zařadí do personální evidence a má význam pro budoucí řízení pracovního výkonu, zejména v oblastech odměňování, motivace, nebo vzdělávání (Šikýř, 2016).

2 Adaptační proces

Adaptace nového zaměstnance je fáze, která se odehrává po nástupu nového zaměstnance na pracovní pozici. Tímto pojmem nazýváme celý komplex aktivit, které slouží k informování, odbornému zapracování a sociálnímu začlenění zaměstnance (Šikýř, 2016).

Hroník (2007) definuje adaptaci jako proces, který zajišťuje přizpůsobení se požadovaným kritériím a způsobilost být připraven plnit očekávání organizace. Kvalitní adaptační proces dokáže v nemalé míře ovlivnit fluktuaci, která v průběhu prvního roku od přijetí nabývá nejvyšších hodnot.

Koubek (2007, s. 192) označuje proces adaptace pojmem orientace. Orientaci definuje jako „důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“

Synonymem k adaptaci je termín *onboarding*, který znamená v překladu „nalodění“, v tom smyslu, že všichni zaměstnanci mají být na jedné lodi.

2.1 Význam adaptačního procesu

„Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 310).

Vzhledem k odlišné adaptabilitě (tj. schopnosti přizpůsobit se okolnímu prostředí) lidí je adaptační proces nezbytnou součástí úspěšného nástupu do nového zaměstnání. Adaptabilita je předurčená sociálními podmínkami a zkušenostmi z minulosti, ale také je značně ovlivněna charakterem osobnosti. Orientace nového zaměstnance na pracovním místě by měla zajistit požadovaný výkon a dosažení cílů organizace (Kocianová, 2010).

Podle Armstronga a Taylora (2015) má adaptace následující cíle: překonání počáteční fáze nejistoty a seznámit se vším, co novému zaměstnanci připadá neobvyklé a neznámé; vybudovat v zaměstnanci pozitivní vztah k organizaci a snížit tak pravděpodobnost jeho odchodu a zajistit, aby co nejdříve dosahoval požadovaného výkonu. Kocianová (2010) ještě přidává mezi cíle zmírnění stresu pracovníků

z nového pracovního působení a minimalizace zátěže z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho uvedení do organizace.

Koubek (2007) za hlavní smysl adaptace považuje co nejrychlejší zařazení nového pracovníka bez stresů do kolektivu a organizace, aby došlo k osvojení stylu práce, specifických dovedností a znalostí a ztotožnění se s cíli organizace. Taktéž má značný vzdělávací aspekt, neboť jde v podstatě o dotváření pracovních schopností pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a organizace.

Šikýř (2016) uvádí jako účel adaptace zaměstnanců informování na formální i neformální úrovni, zapracování v odborných a technologických postupech a začlenit zaměstnance do sociální skupiny.

Adaptační proces může trvat různý časový úsek podle náročnosti a charakteru pracovní pozice, ale teoreticky se dá za adaptaci označit přeneseně celá zkušební doba, která podle zákoníku práce trvá nejméně tři měsíce, pro manažerské pozice dokonce šest měsíců.

V případě, že společnost podcení začlenění nováčků a ti se rozhodnou nezůstat, jejich výpovědi mohou vyvolat vysoký nárůst nákladů dosahující hodnoty několikanásobku měsíční mzdy odešlých pracovníků. Podle Vackové (2021) z magazínu Ekonom nastává problém i tehdy, kdy zaměstnanec navzdory špatné adaptaci zůstane. Takový zaměstnanec nesdílí nadšení ostatních zaměstnanců a není ochoten nabídnout zaměstnavateli maximum.

Adaptace zaměstnanců by měla usilovat celkové zapojení zaměstnanců, aby nepřispívali pouze svou prací, ale byli součástí všech firemních procesů a měli dostatek prostoru k seberealizaci. Aby byli skutečně fyzicky i psychicky zapojeni, je potřeba zajímat se o jejich potřeby a vhodně na ně reagovat. Podle průzkumu HCI (2019) až 54 % dotázaných zaměstnanců touží po náročnější a zajímavější práci, 53 % by ocenilo podporu od svého šéfa a 47 % by ocenilo doplnění a rozšíření jejich dovedností. Generace mileniálů vyhledává zejména rovnováhu a flexibilitu, kariérní a osobní růst, každodenní nadšení a ocenění, a především být nezbytnou součástí celé organizace, a nejen dalším z tisíců.

2.2 Oblasti adaptace

Uvedení pracovníka na pracoviště je primárně součástí přijímání zaměstnanců. V den nástupu do práce nového zaměstnance by měl pracovník personálního útvaru v rámci uvedení na pracoviště vykonat několik aktivit. Nejprve by měl nového pracovníka doprovodit na jeho nové pracoviště a předat jej nejbližšímu nadřízenému. Nadřízený by měl nováčka seznámit s jeho právy a povinnostmi, s ostatními pracovníky oddělení či útvaru a poskytnout informace o sociálně-hygienických podmínkách. Pracovník by měl být obeznámen s umístěním sociálního zařízení a možností občerstvení a stravování. Závěrem by měl být nový zaměstnanec zaveden na místo výkonu práce a měl by formálně obdržet potřeby k výkonu práce, jako např. stroje, nástroje, počítač apod. (Koubek, 2007).

Adaptace probíhá v několika oblastech, které by se daly rozlišit na sociální, kulturní a pracovní. Každá z oblastí je něčím specifická a obnáší rozdílné požadavky.

Sociální

Sociální adaptace znamená sociální začlenění na pracovišti, snaží se pomoci překonat počáteční nejistotu a nervozitu a založit vhodnou základnu pro dobré sociální vztahy mezi zaměstnanci. Cílem je prevence před negativními jevy na pracovišti a šikanou mezi zaměstnanci. Opírá se o předpoklad, že dobré sociální podmínky přispívají k motivaci a pozitivnímu vztahu k práci a organizaci a zajišťují požadovaný výkon (Šikýř, 2016).

Kulturní

Kulturní adaptace slouží k seznámení zaměstnance s firemní kulturou. Firemní kultura označuje souhrn sdílených názorů, myšlenek a hodnot napříč celou organizací. Vyjadřuje, jak se firma staví k různým problémům, jakým způsobem jsou řešeny, charakterizuje firmu jako celek a popisuje povahu organizace (Kocianová, 2010).

Hroník (2007) rozlišuje organizační kulturu sdílenou, tedy tu existující nezávisle na managementu, a kulturu prosazovanou vedením. Při velké odlišnosti mezi oběma druhy firemní kultury dochází k rozdělení společnosti, které může vést k zavádění nadbytečných směrnic a nařízeních, které nahrazují osobní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci.

Na pracovní činnost

Adaptace na pracovní pozici označuje proces odborného zapracování k dané práci, kterou bude nově přijatý zaměstnanec vykonávat. Součástí pracovní adaptace je zaučení, které bylo zmíněno v předchozí kapitole. Účelem adaptace na pracovní pozici je přivyknutí zaměstnance na pracovní podmínky a okolnosti vykonávání pracovní činnosti, aby mohl co nejdříve pracovat samostatně a efektivně. Nejčastěji bývá zajištěno manažerem a provedeno odborně způsobilým zaměstnancem za využití řady metod vzdělávání, např. instruktáže nebo asistence (Šikýř, 2016).

Jiné hledisko dělení oblastí adaptace se zaměřuje na úroveň v rámci celé organizace a postupuje do hloubky od celopodnikové až po orientaci na konkrétní pracovní místo. Celopodniková orientace obsahuje informace pro všechny nově nastupující zaměstnance nehledě na pozici, na kterou jsou obsazováni. Druhým stupněm je orientace útvarová, případně skupinová nebo týmová, a jak je jasné z názvu, soustřeďuje se na adaptaci v této konkrétní pracovní jednotce, např. seznámení s týmem. Třetí úrovní adaptace je orientace na pracovní místo a skládá se z informací charakterizující danou pozici a vykonávanou práci (Kocianová, 2010).

2.3 Nástroje a formy adaptace

Nezákladnějšími formami adaptace je uvedení nového zaměstnance na jeho místo výkonu práce, seznámení s kolegy z jeho oddělení či útvaru a provedení po prostorech. Adaptační proces se ale obvykle skládá i z jiných vhodných aktivit a nástrojů.

Velmi významný nástroj pro adaptaci zaměstnanců představují *informační materiály pro nové pracovníky*. Zpravidla obsahují informace na celopodnikové úrovni a konkrétnější informace o útvaru a pracovním místě předávají nováčkům odpovědné osoby ústně. Materiály pro nové zaměstnance mohou obsahovat obecné informace o organizaci, jejím postavení na trhu a firemní kultuře. Dále je popsána organizační struktura a umístění organizačních složek včetně kontaktů na pracovníky a pravidla komunikace v rámci firmy. Dále je nezbytný výpis základních norem, například pracovní řád a popis pracovních podmínek. Důležitou součástí jsou i informace o odměňování, zaměstnaneckých benefitech a podobné výhody spadající do tématu péče o zaměstnance, jako třeba možnosti vzdělávání a osobního rozvoje. Při přebrání informačních materiálů obvykle zaměstnanec stvrzuje podpisem, že dané informace

přijímá a organizace se může případně odvolávat na předané informace (Kocianová, 2010).

Adaptace nového zaměstnance může být částečně převedena z personalisty na jiného zkušeného zaměstnance, ideálně ze stejného oddělení, kam nastupuje nově příchozí. Tato forma orientace se nazývá *buddy program*. V buddy programu figuruje jeden zkušený zaměstnanec, buddy, který je přidělen novému zaměstnanci a jeho úkolem je ho seznámit s kolegy a přispět k tvorbě přátelských vztahů, ukázat mu chod pracoviště a zodpovědět případné otázky. Zaměstnanec, který vezme svou roli zodpovědně a pochopí její význam představuje pro nováčka velmi potřebnou podporu a možnou zpětnou vazbu. Silnou stránkou buddy programu je méně formální a spíše přátelštější atmosféra než v případech, kdy nového zaměstnance orientuje pouze personalista (Rusinowitz, 2022). Je důležité zmínit, že adaptační buddy nenahrazuje nadřízeného ani nezodpovídá za výkon přiděleného nového zaměstnance (Gupta, 2022). Vždy nemusí být zachována varianta jednoho buddyho na jednoho nového zaměstnance, například se v některých společnostech můžeme setkat s kombinacemi páru nováčků a páru zkušených zaměstnanců, nebo více osob figurujících jako buddy pro jednoho zaměstnance (Rusinowitz, 2022). Po ukončení buddy programu by mělo být provedeno hodnocení, zaměřené na kvalitu a přínos práce, kterou odvedl buddy (Gupta, 2022).

Zatímco buddy figuruje spíše jako kamarád, značně formálněji působí mentor či patron, neboť bývají zpravidla přímo odpovědní za průběh adaptace. Hlavními funkcemi mentoringu jsou podle Kocianové (2010) zvýšená pozornost vůči novému zaměstnanci, poskytovat rady, být mu vzorem, zaškolit do výkonu práce a podpora v navázání vztahů s kolegy.

Efektivní aktivitou podporující zejména sociální stránku adaptace zaměstnanců je teambuilding, tedy budování týmu. Teambuilding často probíhá mimo pracovní dobu, ve večerních hodinách nebo například během víkendů. Mívá zpravidla podobu různých večírků s uvolněnou atmosférou, obvykle ke příležitosti nějaké oslavy nebo svátku. Jsou při něm využívány stmelovací hry a aktivity, přispívající ke sblížení zaměstnanců a navázání přátelství. Za jistou formu teambuildingu můžeme považovat i pravidelné společné snídane nebo obědy, kde se obvykle setkávají nejen kolegové, ale i jejich nadřízení a manažeři.

Adaptační proces může probíhat formálním i neformálním způsobem. Mezi formální adaptaci počítáme především všechny řízené a plánované aktivity. Zpravidla se při ní postupuje systematicky podle předepsaného adaptačního plánu, jedná se o více oficiální způsob. Je zajištěna zpravidla personálním oddělením a daným nadřízeným, manažerem či vedoucím (Kocianová, 2010). Zabývá se spíše odbornou a teoretickou částí adaptace zaměstnance, tedy jejím cílem je především předání informací o společnosti, provedení po prostorech a formální seznámení s kolegy. Na druhou stranu probíhá neformální adaptace méně strukturovaně, spíše spontánně než organizovaně. Je zajištěna převážně spolupracovníky, kteří se značně podílejí na sociálním začlenění nově příchozích a navázání přátelských vztahů. Neformální adaptace je mnohdy paradoxně přínosnější a efektivnější (Kocianová, 2010). V realitě mívá podobu začlenění nových pracovníků z vlastní iniciativy ostatních kolegů, například ve formě přivání k obědu či na posezení po práci. Z velké části spočívá ve sdílení zážitků a předávání informací, mnohdy dochází i k přejímání neoficiálních a nepovolených způsobů, které však ulehčují výkon práce.

2.4 Adaptační plán

Úspěšný adaptační proces probíhá podle adaptačního plánu, který zajišťuje, aby nic nebylo vynecháno a vše bylo odborně realizováno. Konkrétní podoba adaptačního plánu závisí na charakteru práce a umístění pozice ve firemní hierarchii.

Adaptační plán by měl být ušitý na míru s přihlédnutím k charakteru pracovní pozice, neboť každá požaduje rozdílnou délku, například adaptace na manažerských pozicích může dosáhnout i období šesti měsíců. Adaptační plán by měl mít podobu časového harmonogramu a zahrnovat všechny oblasti adaptace, tedy sociální, kulturní i odbornou. Plán adaptačního procesu by měl začít prvním dnem nástupu nového zaměstnance a měl by zahrnovat všechny plánované aktivity se záměrem adaptace zaměstnance (Kocianová, 2010).

Před nástupem nového zaměstnance by měl člověk provádějící ho adaptaci, ať už se jedná o personalistu, nadřízeného či adaptačního buddyho, projít dostupné informace o nově příchozím, konkrétně z jeho životopisu, motivačního nebo průvodního dopisu, poznámek z výběrového pohovoru nebo profilu na LinkedIn (Gupta, 2022).

Konkrétní příklad adaptačního plánu navrhla Kocianová (2010, s. 136):

1. předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním útvaru (1. den);
2. rozhovor s nadřízeným (informace o organizaci, organizačním útvaru a pracovním místě), seznámení pracovníka s jeho kolegy a „patronem“ pro období adaptace (1.den);
3. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
4. vstupní školení pro nové pracovníky;
5. prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem;
6. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne);
7. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 1. týdne);
8. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne);
9. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 2. týdne);
10. rozhovor s nadřízeným (3. týden) a další následující rozhovory v průběhu adaptace;
11. další kontakty personálního pracovníka s pracovníkem v průběhu adaptace;
12. závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem;
13. závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným;
14. rozhovor nadřízeného pracovníka s pracovníkem k průběhu adaptace pracovníka.

Společnost HCI (2019) klade důraz na zkušenosti nového zaměstnance a doporučuje, aby adaptační proces sestával právě z nabývání zkušeností. Kroky podniknuté k dosažení úspěšné adaptace by měly být následující:

1. vzdělat manažery v oblasti dopadu a významu adaptačního procesu na výkonnost na celopodnikové úrovni;
2. zakomponovat vliv adaptace do svých klíčových ukazatelů výkonnosti;
3. vyžadovat postřehy, nápady a připomínky od manažerů i nových zaměstnanců v průběhu adaptace;
4. využít buddy program za účelem odlehčení práce a času manažerům;
5. zavést použití moderních technologií a počítačových programů k ušetření více práce a času.

2.5 Psychické aspekty nového zaměstnání

Nové zaměstnání znamená pro každého člověka změnu, se kterou se musí umět vypořádat. Změny mohou být doprovázeny mnohými nepříjemnostmi, které ještě ztěžují přivyknutí na neznámé prostředí a nové lidi, které jsou součástí nového zaměstnání. Jedním z cílů adaptace je právě pomoc překonat počáteční nejistotu a negativní pocity, které ztěžují nástup do nové práce.

Individuální hledisko

Stres, frustrace, konflikt nebo krize jsou všechno možnými reakcemi jedince na kritické a obtížné situace, kterými může procházet.

Stresem označujeme jakoukoliv zátěž. Rozlišujeme dva hlavní typy, a sice eustres a distres. Eustres zažívá člověk v situaci, která nepřesahuje jeho dovednosti a kompetence a kdy se cítí sebevědomě. Distres je naopak škodlivý a je přítomen v nadlimitní situaci. V tomto případě člověk ztrácí kontrolu. Reakce na stres jsou individuální, vždy ale závisí na rozhodnutí jedince, jak s danou situací naložit a jak má situaci pod kontrolou. Zvládání zátěže se odvíjí od její intenzity a trvání. Frustrace úzce souvisí se zvládáním těžkých situací, neboť závisí na odolnosti a člověka. Méně odolný člověk má tendence zpracovávat obtížné situace hůře a přisuzuje jim větší význam než odolnější jedinci. Frustrace může v člověku vyvolat různé reakce, mezi nimiž jsou například rezignace, agrese vůči druhým či sobě samému, nebo rezignace (Hroník, 2007).

Arnold a kol. (2007) věnují pozornost přesunům mezi zaměstnáními a přechodům ze vzdělávacího procesu do práce. Zmiňují, že je obecně předpokládáno, že největší problém bude u mladých lidí nastupujících do zaměstnání, nicméně průzkumy ukazují, že většina lidí přichází bez přehnaného stresu. Jejich hlavním úkolem je přijmout věci takové, jaké jsou, a v rámci možností se vzdělávat a nabývat zkušeností pro budování kariéry. Přesto mladí lidé zažívají jistou míru zklamání ohledně nenaplněných představ fungování některých procesů v organizaci. Faktory ovlivňující přístup lidí v novém zaměstnání jsou sociální třída, úroveň vzdělání nebo aktuální dění ve světě.

Skupinové hledisko

Kromě osobních problémů odehrávajících se v nitru zaměstnanců, setkávají se nejen nováčci s negativními jevy na pracovišti mezi zaměstnanci. Zjednodušeně řečeno se jedná o šikanu s širokou škálou projevů a různých důvodů.

Šikana na pracovišti se rozlišuje na dva typy, prvním je mobbing, kdy probíhá mezi rovnocennými kolegy. Zpravidla jde o úmyslné a systematické opakované obtěžování jedince s cílem oběť ponížit a vyloučit z kolektivu. Mobbing výrazně ztěžuje vykonávání práce a často zajde až k odchodu šikanovaného pracovníka. Na rozdíl od šikany vyskytující se mezi školáky nedochází při mobbingu k použití fyzického násilí, ale spíše k dlouhodobému psychickému týrání, zesměšňování a jiným komplikacím života (Svobodová, 2008).

V případě, že obtěžuje nadřízený podřízeného, hovoříme o bossingu. Mezi projevy bossingu patří například přehnaná kontrola docházky, neschválení dovolené, zesměšňování před ostatními zaměstnanci, příliš náročné úkoly a vytváření psychického nátlaku prostřednictvím vyhrožování výpovědí (businessanimals.cz, 2021).

2.6 Efektivní komunikace

Přeneseně by se dala komunikace označit za jeden z nástrojů adaptace zaměstnanců. Ačkoliv se nejedná o prvek využívaný výhradně v adaptačním procesu, ale spíše o jev, který je součástí každodenního života všech z nás, tak je komunikace klíčová pro správně fungující adaptační proces a pro dosažení všech jeho cílů.

Vymětal (2008) definuje tři formy komunikace, a těmi jsou ústní, písemná a vizuální. Mezi ústní řadíme různé rozhovory a pohovory, porady a diskuse, v písemné formě se jedná o různé dopisy a e-maily, zprávy a zápisy, a ve vizuální komunikaci používáme různé obrázky, grafy a prezentace.

Častým problémem je neznalost nebo ignorace zkušeností posluchače, což může mít za výsledek nepochopení, tudíž je důležité dbát i na odbornou zdatnost zaměstnanců, případně je vzdělat a zaškolit v potřebných oblastech. Nepřizpůsobením se slabší straně vytváříme zbytečné pocity nejistoty a zmatenosti, které mohou mít za následek odchod zaměstnance (Tamarit, 2022).

Aby byla komunikace efektivní, musí mít náležitou kvalitu, kterými jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost (Vymětal, 2008). Drbohlavová (2022) mezi zásady úspěšné komunikace přidává ještě naslouchání druhým a zdůrazňuje

obousměrnost komunikace, tedy výměna myšlenek, pokládání otázek a odpovídání na ně.

Důležité je také přizpůsobení formy s přihlédnutím ke komunikačnímu prostředku, neboť e-mail má značné odlišné náležitosti než telefonický rozhovor nebo prezentace (Tamarit, 2022). Při adaptačním procesu je na základě těchto skutečností nezbytné, aby měli nově přijatí zaměstnanci osobu, na kterou se mohou obrátit s dotazem, může jít o personalistu, buddyho či jiného kolegu.

Vymětal (2008) říká, že úspěch v práci závisí z 60 % na tom, jaké lidi známe, z 30 % jak na ně působíme a pouze ze zbývajících 10 % rozhodují naše dovednosti a schopnosti. V současnosti k dosažení efektivní komunikace napomáhají různé moderní komunikační technologie, které umožňují interakce zaměstnanců napříč celou organizací (Drbohlavová, 2022). Správně fungující komunikace přispívá ke snížení stresu a zvyšuje spokojenost zaměstnanců, což má pozitivní vliv na jejich výkon a produktivitu, proto je dobré s ní začít a podporovat její průběh již při nástupu zaměstnanců.

Úspěšné adaptaci významně napomáhají rozhovory mezi novým pracovníkem a nadřízenou osobou nebo personalistou. Cílem těchto rozhovorů je odhalit případné nastalé problémy již v zárodku a aplikovat náležité opatření k jejich eliminaci jak v konkrétním případě, tak i do budoucna, aby nedošlo k opakování podobné situace.

2.7 Motivace zaměstnanců

Cílem adaptačního procesu je zejména příprava nových zaměstnanců na výkon práce, v čemž hraje významnou roli právě motivace zaměstnanců.

Teorie motivace pracovníků nám pomáhá rozpoznat, jaké faktory ovlivňují chování a jak je vhodně aplikovat. Motivace úzce souvisí se zvyšováním angažovanosti zaměstnanců, tedy s jejich oddaností vůči společnosti a ochotou dosahovat vysokých výkonů ve prospěch jejich vlastní i celé organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Kocianová (2010) charakterizuje motivaci jako skupinu faktorů, které pohání vnitřní procesy a mají vliv na jednání a vystupování člověka. Mezi těmito faktory ovlivňujícími chování zaměstnance jsou jeho potřeby, zájmy, postoje a hodnoty, ale také emocionalita, aspirace a sebehodnocení.

Šikýř (2016) kromě vnitřních faktorů determinujících motivaci zaměstnanců zmiňuje i vliv vnějších vlivů, jako jsou pracovní náplň (pracovní úkoly, povinnosti a odpovědnosti), pracovní podmínky (pracovní doba, prostředí, odborný rozvoj) a vztahy na pracovišti, pracovněprávní i společenské.

Všechny charakteristiky motivace, tedy míra, povaha i faktory, které ji ovlivňují, jsou přímo závislé na individuální osobnosti jednotlivce. Některé z těchto charakteristik jsou neměnné, nicméně jiné se mohou odvíjet od věku a životní situace, se kterými se mění i osobní preference jedinců. V praxi jsou využívány pro větší přizpůsobení podmínek na míru zaměstnanců různé psychologické testy osobnosti, umožňující zvolení správných metod a přístupů nejen v průběhu adaptace, ale během celé doby zaměstnání. Zaměstnanci mohou být testováni ještě před nastoupením na pozici ve fázi uchazečů, nebo až v průběhu adaptačního procesu. Osobnost pracovníka může být zkoumaná i operativně v případě výskytu nějakého konfliktu mezi zaměstnanci nebo v závislosti na výkonu práce, pokud to charakter pozice vyžaduje (Hroník, 2007). Šikýř (2016, s. 149) uvádí, že „zaměstnavatel musí přizpůsobit uplatňovaný styl řízení a používané metody stimulování zaměstnanců konkrétní situaci, a to jak z hlediska podmínek a požadavků vykonávané práce, tak zejména z hlediska schopností a motivace jednotlivých zaměstnanců.“ Úspěšné motivování a vedení lidí k vykonávání dohodnuté práce za účelem dosažení požadovaného výsledku vyžaduje přijatelnou pracovní náplň, příznivé pracovní podmínky a přátelské pracovní vztahy (Armstrong a Taylor, 2015).

Motivace zaměstnanců souvisí z velké části i s talent managementem, tedy řízením talentů, neboť právě talentovaní zaměstnanci vyžadují často velkou pozornost v oblasti plného využití jejich potenciálu. Především v posledních dvaceti letech odborníci upozorňují na význam řízení talentů, a to nejen u několika vybraných zaměstnanců, ale podporují rozvoj všech zaměstnanců rovnocenným způsobem, neboť tak mohou vznikat schopné týmy lidí, a ne pouze kompetentní jedince (Kocianová, 2010).

2.8 Odchod zaměstnanců během adaptace

Dobře zvládnutý adaptační proces dokáže snížit míru fluktuace a spolu s ní i náklady doprovázející opakované obsazování prázdných pozic, nicméně je často opomíjeným faktorem a manažeři se soustředí v mnoha případech na jiné, zdánlivě důležitější příčiny (Bláha a kol, 2013).

Na základě výsledků analýzy od LinkedIn (2022) je míra celosvětového průměrného obratu zaměstnanců 10,9 %. Mezi nejproblémovějšími odvětvími průmyslu nalezneme technický průmysl s mírou obratu 13,2 %, odvětví služeb s 13,0 % a na třetím místě mírou obratu 11,4 % jsou média. Zatímco určitá míra obratu zaměstnanců je přirozená a prospěšná pro organizaci, vyšší hodnoty vyvolávají

otázky, proč k odchodu takového množství zaměstnanců v některých odvětvích dochází více než v jiných. Mezi příčinami může být mimo jiné vysoká poptávka po talentu především v odvětvích na něm závislých, kdežto třeba ve službách není obrát až tak negativní, neboť je v tomto oboru velké množství brigádníků a jiných zaměstnanců, kteří nenastupují se záměrem zůstat v tomto zaměstnání dlouhodobě.

Navzdory snaze organizací o dosažení úspěšné adaptace nových zaměstnanců po všech stránkách dochází k jejich odchodu právě v průběhu adaptačního procesu. Podle průzkumu společnosti HCI z roku 2019 až 20 % nových zaměstnanců odejde do 45 dnů, tudíž v první polovině zkušební doby, tedy v době, kdy probíhá i adaptace. Průzkum ukazuje, že velkou příčinou je, že se očekávání nováčků neseťkává s realitou, buď z důvodu, že při výběrovém řízení jim bylo slíbeno něco jiného, nebo protože se nikdo o jejich požadavky a představy nezajímá (HCI, 2019).

Podle Kocianové (2010) má negativní vliv na pracovní spokojenost zejména množství nepředvídatelných vlivů na práci, časová a pracovní zátěž, nesplnitelné pracovní nároky, špatné mezilidské vztahy a převládající nepříjemná atmosféra na pracovišti a nedostatek času na osobní život.

Branham (2009) uvádí jako příčiny odchodu zaměstnanců v době adaptačního procesu nenaplnění z některých základních lidských potřeb, plynoucích z nedostatečně provedené či sestavené adaptace. První potřebou je důvěra, kdy každý zaměstnanec přirozeně očekává péči a dostatečnou komunikaci, upřímné a rovné zacházení a dostát svých závazků. Každý pracovník potřebuje i jistou míru naděje, že mu bude umožněno vzdělávat se, rozvíjet se a případně kariérně růst. Pocit uznání a ocenění je odměnou za práci pro mnohé důležitější, než je odměna finanční, a i tato potřeba je důležitá pro udržení zaměstnanců v organizaci. V neposlední řadě zaměstnanci vyžadují, aby dostávali úkoly odpovídající jejich kompetencím a dovednostem, ale aby byly natolik náročné, aby nedocházelo k přílišné monotonii práce a zaměstnanci zažívali určitou míru výzvy.

Významnou příčinou odchodu zaměstnanců v průběhu adaptace je špatně fungující komunikace, z níž vychází několik důvodů k opuštění zaměstnání. Může docházet k nezájmu o nově přijaté zaměstnance a nevyslyšení jejich přání a potřeb. Noví zaměstnanci se cítí osaměle a v případě, že nemají žádnou formu podpory, osobu, na kterou se obrátit, může dojít k odchodu. Nedostatečná péče a pozornost může také mít významný podíl na nespokojenosti pracovníků. Adaptační proces by tak měli řídit řádně proškolení zaměstnanci, kteří zvolí správný přístup a poskytnou

dostatečné informace a péči novému zaměstnanci. Odchodu zapříčiněnému špatnou komunikací můžeme alespoň do jisté míry zabránit pomocí pravidelných rozhovorů v průběhu adaptačního procesu, nejčastěji mezi novým zaměstnancem a nadřízeným nebo personalistou (Vacková, 2021).

Podle studie společnosti HCI (2019), která se zabývá ztrátou lidí vlivem adaptačního procesu, dvě ze tří společností nevyužívá plný potenciál adaptace a méně, než polovina společností tvrdí, že jejich proces adaptace efektivně nenapomáhá udržení nových zaměstnanců, možná z důvodu, že ve většině případů trvá pouze jeden týden. další příčinou neúspěchu je podle tohoto průzkumu nepochopení pravého významu adaptace a soustředění se spíše na dokumentaci doprovázející přijetí nového zaměstnance a zanedbání jeho potřeb.

2.9 Hodnocení adaptačního procesu

Adaptace je proces, který ke zdokonalení vyžaduje hodně času a pozornosti. K odhalení slabých i silných stránek nám napomáhá hodnocení adaptačního procesu, které je velkým pomocníkem nejen pro společnosti, kde dochází k velkému odchodu zaměstnanců během zkušební doby.

V návrhu adaptačního plánu podle Kocianové (2010) je několikrát zmíněn rozhovor nového zaměstnance s nadřízeným a s personalistou. Ideálně by k nim mělo docházet v průběhu adaptačního procesu a posléze i po jeho ukončení. Účelem těchto pohovorů je pozorovat dosahování cílů adaptace, tedy jak se pracovník adaptuje na pracovní prostředí, jak se mu daří začlenit do kolektivu a jak je spokojen. Při hodnotících rozhovorech by měl mít zaměstnanec možnost vyjádřit se k průběhu procesu adaptace a sdílet své připomínky a tipy pro případné zlepšení. Nadřízený by měl pracovníkovi poskytnout zpětnou vazbu vycházející z pozorování jeho dosavadních výkonů a ocenit jeho úspěchy a snahu. Závěrečný hodnotící rozhovor po skončení adaptačního procesu má za úkol komplexně posoudit jeho úspěch.

Kromě rozhovorů může být hodnocení ze strany zaměstnance provedeno i ve formě dotazníku. Tento dotazník může pomoci odhalit nejslabší oblasti adaptačního procesu v konkrétní společnosti a místa, kde by mohlo být novým zaměstnancům poskytnuto více pomoci a tréninku (Wani, 2022).

Dotazník zkoumající spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem může být sestaven z následujících otázek (Wani, 2022):

1. Co se vám na adaptačním procesu líbilo nejvíce?
2. Byly některé části zmatené nebo nejasné?
3. Je něco, co vám v procesu adaptace chybělo?
4. Ohodnoťte na stupnici, jak jste hrdí na spolupráci s naší firmou?
5. Doporučili byste nějaké změny adaptačního procesu?
6. Jaký je váš názor na informační materiály?
7. Máte nějaké otázky o vašich pracovních povinnostech?
8. Chápete, jak vaše role přispívá k cílům organizace?
9. Ohodnoťte na stupnici, jak vítání se cítíte?
10. Souhlasíte s hodnotami naší společnosti?
11. Jak moc souhlasí vaše role s popisem práce?
12. Probíhal adaptační proces dostačujícím tempem?
13. Splnil adaptační proces vaše očekávání?
14. Připravil vás adaptační proces na vaši práci a pozici?
15. Byly všechny vaše otázky během adaptace zodpovězeny?
16. Byla pro vás adaptace přínosná a nápomocná?

Významem hodnocení adaptačního procesu je získání zpětné vazby od nového zaměstnance o procesu adaptace, s čím byl spokojen a s čím naopak nespokojen. Zda byly zvolené vhodné metody k dosažení cílů adaptace ve všech oblastech. Soustředí se na sociální adaptaci a začlenění pracovníka do pracovní skupiny, zda navázal dobré mezilidské vztahy s kolegy a překonal počáteční stres a nejistotu. Vhodným ukazatelem je i porovnání jakýchkoliv očekávání a představ nového zaměstnance, které měl o svém novém zaměstnání. Hledí se i z velké části na přípravu k samostatnému výkonu práce a dosavadní odvedené výsledky.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodika výzkumu

Tato kapitola se zabývá metodikou provedení výzkumu, jaké metody byly zvoleny, co bylo cílem a k němu příslušné výzkumné otázky.

3.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo zmapovat spokojenost zaměstnanců s průběhem adaptačního procesu. Zabýval se tedy tím, jak probíhá adaptační proces z pohledu zaměstnanců a zda jeho podoba odpovídá doporučením z literatury, jak jsou s ním pracovníci spokojeni a jaké jsou nejhlavnější příčiny fluktuace zaměstnanců ve zkušební době.

Na základě cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1) **Jak probíhal adaptační proces?**

Tato výzkumná otázka se zaměřuje na použité metody a formy adaptace, které respondenti zažili při nástupu do jejich aktuální práce a na celkový průběh procesu adaptace. Zjišťuje, zda proběhlo i hodnocení adaptačního procesu.

2) **Jak vypadal adaptační proces v jednotlivých odvětvích?**

Adaptační proces se může lišit v různých odvětvích, neboť v každém mohou být mírně odlišné podmínky. Tato výzkumná otázka se zaměřuje právě na průběh adaptace z hlediska odvětví práce.

3) **Jaká byla spokojenost s adaptačním procesem?**

Třetí výzkumná otázka se ptala právě na spokojenost zaměstnanců s tím, jak adaptační proces probíhal a jak byl přínosný ve všech oblastech, kde působí. Tato výzkumná otázka taktéž zjišťuje, zda bylo dosaženo všeho, co by mělo být po ukončení adaptace dle odborníků splněno. Zaměřuje se především na cíle adaptačního procesu a spokojenost pracovníků s jejich naplněním.

4) **Proč zaměstnanci odcházejí v průběhu adaptačního procesu?**

Špatný adaptační proces může být v krajních případech i příčinou k odchodu pracovníků během zkušební doby. Tato výzkumná otázka se tedy zajímá o respondenty, v jejichž případě došlo k odchodu z daného zaměstnání a zaměřuje se na hlavní důvody, kvůli kterým se rozhodli k odchodu během adaptačního procesu.

3.2 Metoda

Z teoretické části vyplývá, že adaptační proces je důležitou fází nástupu nových zaměstnanců, která má za úkol usnadnit jejich začlenění do chodu společnosti a připravit je vykonávat jejich práci, s důrazem na správnost a efektivitu. Na základě těchto poznatků byl stanoven cíl. Výzkum se zabývá adaptačním procesem z pohledu zaměstnanců, je zaměřen na jejich spokojenost a jak byl pro ně přínosný ve všech oblastech, ve kterých mají být noví pracovníci adaptováni.

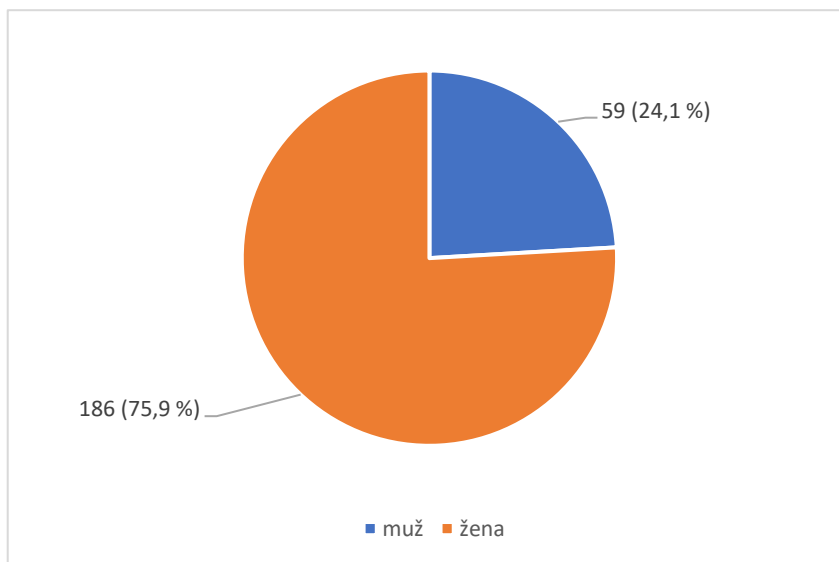
Vzhledem k tomu, že cílem je zkoumat adaptační proces z pohledu zaměstnanců, byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu a technikou sběru dat by dotazníkové šetření, které mělo online formu pro jednodušší šíření a následné zpracování dat. Nevýhodou dotazníku může být, že respondenti odpovídají tak, jak si myslí že by měli než, tak jaká je skutečně realita (Vojtíšek, 2012). Předpoklady dobře vypracovaného dotazníku dle metodologické literatury jsou především jednoznačné otázky, na které existuje jasná a jednoznačná odpověď a jazyk srozumitelný většině populace (Vojtíšek, 2012).

Znění dotazníkových otázek vycházelo ze čtyř níže zmíněných výzkumných otázek. Konkrétní podobu dotazníku lze nalézt v příloze 1. Dotazník sestával z několika druhů otázek, a to z uzavřených s možnostmi *ano* či *ne*, dále otázek s několikanásobným výběrem z možností anebo škálových, které se ptaly na míry souhlasu s tvrzením pomocí odpovědí *rozhodně souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – rozhodně nesouhlasím*. Dohromady měl dotazník 21 otázek, z toho 4 byly identifikační. Dotazník byl šířen především prostřednictvím sdílení na sociálních sítích, celkem na něj v průběhu 2 týdnů odpovědělo 245 respondentů. Respondenti byli vybráni metodou náhodného stratifikovaného výběru.

3.3 Charakteristika výzkumného souboru

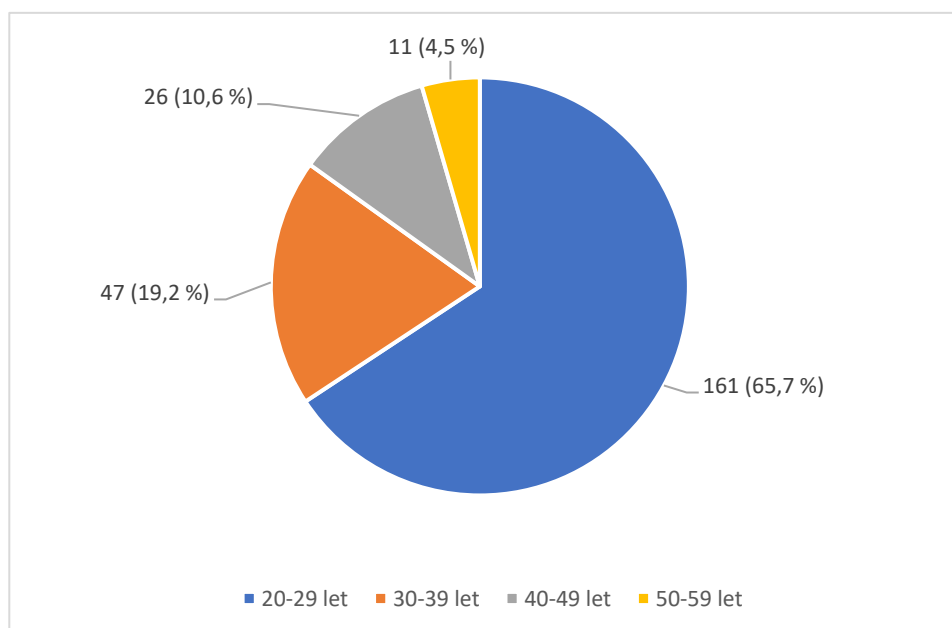
Soubor byl charakterizován pomocí identifikačních otázek týkajících se pohlaví, věku, a nejvyššího dosaženého vzdělání.

V průběhu výzkumu byly nasbírány odpovědi celkem od 245 respondentů, z toho 75,9 % byly ženy a 24,1 % muži.



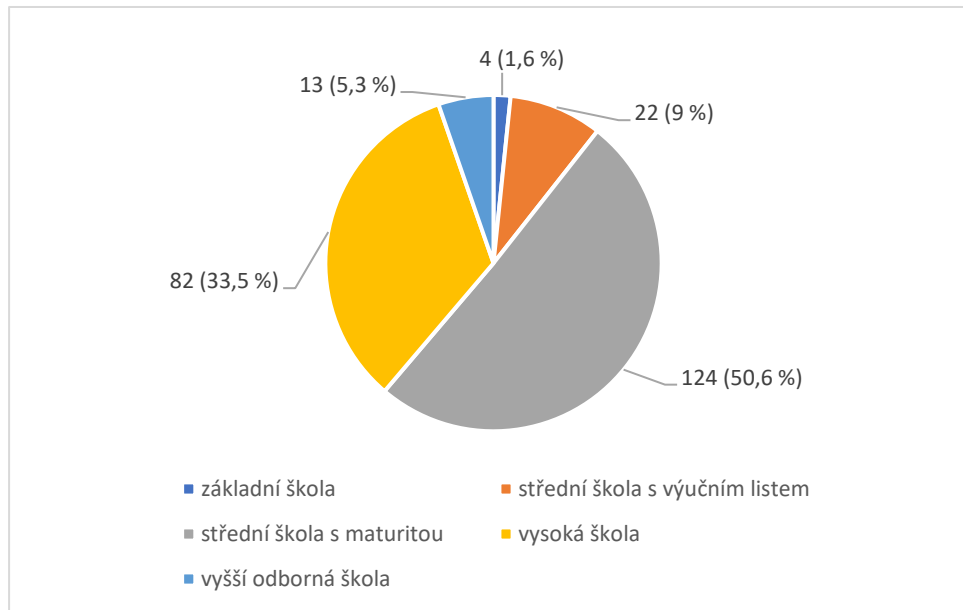
Graf 1 - Rozložení pohlaví respondentů (zdroj: vlastní data)

Z pohledu věku dotázaných bylo nejvíce zástupců z věkové skupiny 20-29 let, přesně 65,7 %, dále 19,2 % ve věku 30-39 let, 10,6 % v rozmezí 40 až 49 let a zbylých 4,5 % osob bylo ve věku 50-59 let.



Graf 2 - Rozložení věku respondentů (zdroj: vlastní data)

Dále byli respondenti identifikováni dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Polovina dosáhla nejvýše středoškolského vzdělání s maturitou, 9 % středoškolského s výučním listem. Třetina respondentů je absolventy vysoké školy, 5,3 % má vzdělání z vyšší odborné školy.



Graf 3 - Respondenti podle dosaženého vzdělání (zdroj: vlastní data)

4 Analýza dat

Otázka č. 1: Jaké formy adaptace jste zažili při nástupu do vaší aktuální práce?

První dotazníková otázka se zabývá formami adaptace, kterými respondenti prošli. Odpovědi zachycuje tabulka 1. Nejvíce odpovědí získaly možnosti týkající se nejzákladnějších metod adaptace. Přes 75 % z 245 respondentů bylo uvedeno na pracoviště, podobný počet byl i seznámen s kolegy a s pracovním prostředím. Necelá polovina respondentů obdržela informační materiály pro nové zaměstnance a 42 % mělo přiděleno buddyho neboli kamaráda. Teambuildingových a seznamovacích aktivit se zúčastnilo dohromady přes 37 %, konkrétně 16,3 % mimo pracovní dobu a 20,8 % během ní. Pouze 11,8 % bylo svěřeno do péče tutora a zbylých 2,9 % uvedlo jiné formy adaptace.

uvedení na pracoviště	185	75,5%
seznámení s kolegy	184	75,1%
seznámení s prac. prostředím	182	74,3%
info. materiály pro nové zaměstnance	119	48,6%
buddy program	103	42,0%
teambuilding mimo prac. dobu	40	16,3%
teambuilding v prac. době	51	20,8%
tutor	29	11,8%
jiné	7	2,9%

Tabulka 1 - Formy adaptace (zdroj: vlastní data)

Zvolené metody do určité míry souvisí s charakterem práce. Následující tabulka 2 zobrazuje rozdělení jednotlivých forem adaptace podle odvětví, ve kterých respondenti pracují.

Odvětví	Bankovníctví a pojišťovnictví	Doprava a logistika	IT	Služby	Spotřební průmysl	Stavebnictví
celkem respondentů v odvětví	14	11	16	54	26	14
uvedení na pracoviště	100%	91%	81%	80%	65%	71%
seznámení s kolegy	100%	64%	81%	81%	62%	86%
seznámení s prac. prostředím	100%	82%	81%	69%	69%	64%
info. Materiály pro nové zaměstnance	86%	64%	81%	48%	27%	29%
buddy program	64%	73%	50%	48%	35%	29%
teambuilding mimo prac. dobu	64%	18%	63%	13%	8%	7%
teambuilding v prac. době	43%	27%	50%	28%	8%	14%
tutor	43%	18%	31%	13%	15%	0%

Odvětví	Školství	Těžký průmysl	Veřejná správa	Věda a výzkum	Zdravotnictví	Zemědělství
celkem respondentů v odvětví	24	22	16	5	33	4
uvedení na pracoviště	75%	77%	75%	100%	88%	50%
seznámení s kolegy	67%	77%	100%	80%	94%	25%
seznámení s prac. prostředím	67%	91%	81%	60%	85%	25%
info. Materiály pro nové zaměstnance	38%	59%	31%	20%	67%	0%
buddy program	17%	36%	63%	80%	48%	25%
teambuilding mimo prac. dobu	25%	5%	13%	0%	6%	0%
teambuilding v prac. době	17%	9%	19%	0%	6%	0%
tutor	13%	9%	6%	0%	0%	0%

Tabulka 2 – Formy adaptace podle odvětví (zdroj: vlastní data)

V tabulce 2 vidíme, že ve většině odvětví jsou nejčtenější formy adaptace právě uvedení na pracoviště, seznámení s kolegy a pracovním prostředím. Z analýzy vyplývá, že nejpestřejší adaptační proces je právě v bankovníctví, zato nejhorší v zemědělství.

Nicméně dotázaní pracující ve spotřebním průmyslu se s nejzákladnějšími formami setkali v menším počtu než v případě ostatních odvětví. Tento rozdíl může být způsoben tím, že ve spotřebním průmyslu je velké množství výrobních společností s velkým počtem zaměstnanců, kde může docházet k zanedbání péče o zaměstnance. Na druhé straně v oblasti informačních technologií, bankovníctví, zdravotnictví a ve službách bylo více než 80 % řádně představeno a seznámeno s pracovištěm.

Informační materiály pro nové zaměstnance jsou dle odpovědí nejvíce využívány v bankovníctví, zdravotnictví a informačních technologiích.

Buddy program je využíván spíše v odvětvích, kde pozice vyžaduje a umožňuje zaučení a spolupráci s dalšími zaměstnanci. Na druhé straně ve školství a vzdělávání je buddy program využíván jen minimálně a noví zaměstnanci jsou odkázáni k samostatnosti, pravděpodobně z kapacitních důvodů.

Celkově neabsolvovalo velké množství respondentů teambuildingové aktivity. Jediná odvětví, kde byly realizovány teambuildingy více v porovnání s ostatními oblastmi, byla bankovníctví a informační technologie, kde alespoň polovina teambuildingem prošla.

Tutor jako součást adaptace je podle odpovědí nejvíce využíván opět v bankovníctví a pojišťovnictví, ale podle analýzy je to nejméně využívaná forma.

Otázka č.2: Jak dlouho trval adaptační proces?

Každý adaptační proces může trvat různou dobu. V tabulce 4 můžeme vidět, že nejčastěji trvala adaptace maximálně jeden týden, v 18 % případů pouze jeden den. Nicméně zhruba polovina respondentů byla adaptována po delší časový úsek, a to od jednoho měsíce až dvou a více.

1 den	44	18%
do 1 týdne	69	28%
2 týdny	28	11%
3 týdny	18	7%
4 týdny	31	13%
5-8 týdnů	30	12%
déle než 8 týdnů	25	10%

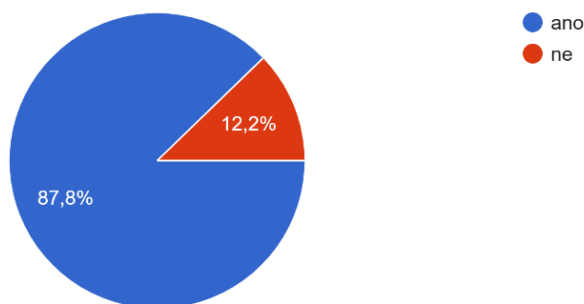
Tabulka 3 - Délka adaptačního procesu (zdroj: vlastní data)

Otázka č.3: Měli jste v průběhu adaptace nějakou formu podpory?

Fáze nástupu do nového zaměstnání je pro mnohé obtížná, a ještě o to těžší může být v případech, že nastupující zaměstnanec nemá někoho, na koho se obrátit s dotazem nebo v náročné situaci, když se cítí nejistě. V grafu 4 můžeme vidět rozložení odpovědí, zda měli respondenti v průběhu adaptace nějakou formu podpory, kdy valná většina 87,8 % odpověděla kladně. Zbýlých 12,2 % respondentů nemělo nikoho, na koho se v práci obrátit, což může v zaměstnancích podporovat negativní pocity, stres a pocity osamělosti.

Měli jste v průběhu adaptačního procesu nějakou formu podpory, někoho, na koho jste se mohli obrátit, například kolegu nebo personalistu?

245 odpovědí



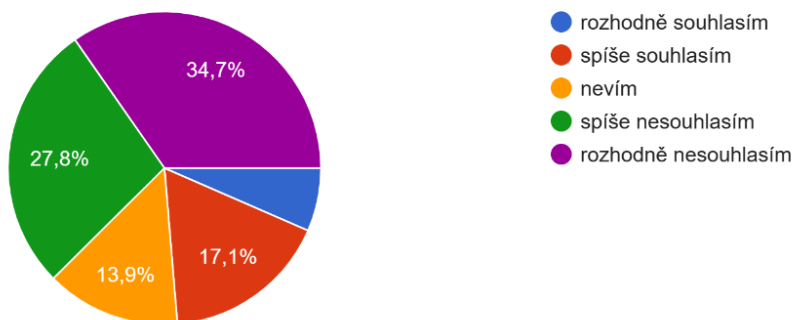
Graf 4 – Podpora během adaptačního procesu (zdroj: vlastní data)

Otázka č.4: Pocítli jste od jednoho či více kolegů nějakou míru nenávisti nebo nevole z důvodu vaší přítomnosti?

Jakákoliv podpora v práci hraje velkou roli zejména v případě, že zaměstnanec prochází nějakou nelehkou situací, kterou může být například nepřijetí kolektivem či

Pocítli jste od jednoho či více kolegů nějakou míru nenávisti nebo nevole z důvodu vaší přítomnosti?

245 odpovědí



Graf 5 – Nenávist ze strany kolegů (zdroj: vlastní data)

některým z kolegů. Přes 20 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že pocítili určitou míru nenávisti či náznaky odmítnutí ze strany spolupracovníků. Více než 60 % však nesouhlasí, že by pocítili nenávist.

Tabulka zobrazuje rozložení odpovědí *spíše souhlasím* a *rozhodně souhlasím* na otázku, zda respondenti pocítili nenávist ze stran kolegů, rozdělené podle věku respondentů. Mezi 20 až 30 % respondentů v rozmezí 20–39 let souhlasilo, že pocítili jistou nenávist od jejich kolegů, a přes 30 % dotázaných ve věku od 40 do 49 let taktéž zažili v novém zaměstnání pocit nevítanosti.

věk	souhlasí s tvrzením	podíl z celku
20-29 let	34	21%
30-39 let	13	28%
40-49 let	8	31%
50-59 let	2	18%

Tabulka 4 – Respondenti, kteří pocítili nenávist od kolegů, z pohledu věku (zdroj: vlastní data)

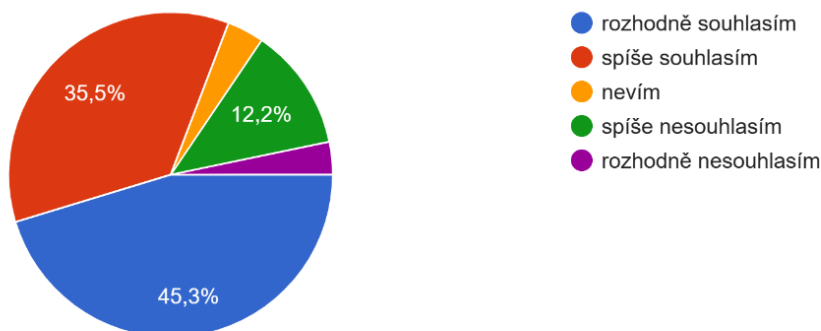
Zatímco v případě mladších jedinců může docházet k nepřijímání do kolektivu ze strany starších spolupracovníků například z důvodu strachu, že mladší zaměstnanci budou ve své práci lepší a oblíbenější, nově příchozí zaměstnanci vyššího věku mohou mít potíže v mladších kolektivech vzhledem k věkovému rozdílu zapadnout a najít společná témata k hovoru.

Otázka č.5: Projevili vaši noví kolegové iniciativu zapojit vás do kolektivu, např. vás přizvali k obědu?

Jak zobrazuje následující obrázek, téměř 80 % respondentů bylo zapojeno do kolektivu z iniciativy vlastní jejich kolegům, 15 % odpovědí bylo na záporném konci škály odpovědí, kdy se respondenti spíše nesetkali s projevem ochoty od spolupracovníků přizvat je ke skupinovým aktivitám. Případně může jít i o

Projevili vaši noví kolegové iniciativu zapojit vás do kolektivu, např. vás přizvali k obědu?

245 odpovědí



Graf 6 – Iniciativa kolegů zapojit nové zaměstnance (zdroj: vlastní data)

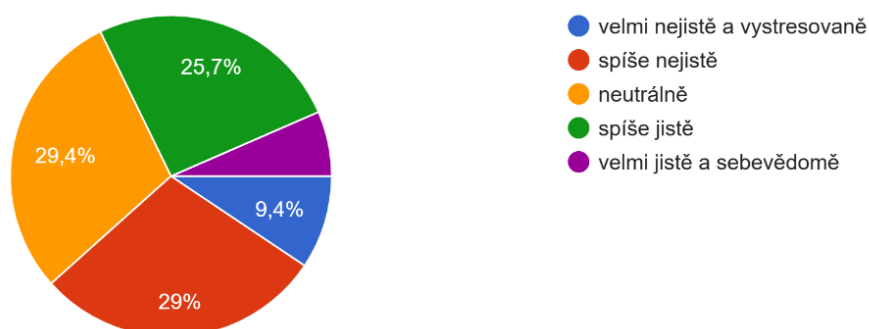
zaměstnance, u kterých charakter jejich práce vyloženě nezahrnuje spolupráci či kolektivní činnosti, a tak mají méně příležitostí k navazování vztahů.

Otázka č.6: Jak jste se cítili v průběhu adaptačního procesu?

Zaměstnance procházející adaptací do nové práce mohou provázet různé pocity. Necelých 10 % procent respondentů se cítilo velmi nejistě a vystresovaně, například z důvodu neznámého prostředí a nových lidí. O něco menší míru nejistoty zažívalo 29 % a podobný počet dotázaných se necítil jistě ani nejistě a spíše své pocity označili za neutrální. Přes čtvrtinu dotázaných odpovědělo, že u nich převládaly spíše pocity jistoty. Zbýlých 6,5 % odpovědělo, že během počáteční fáze nástupu do nové práce cítili především jistotu a sebevědomí, což může být výsledkem dobře vedené adaptace, ale také je to značně ovlivněno osobností zaměstnance a jeho přirozeným sebevědomím a odolností vůči obtížným situacím, nebo kombinací obou faktorů.

Jak jste se cítili v průběhu adaptačního procesu?

245 odpovědí



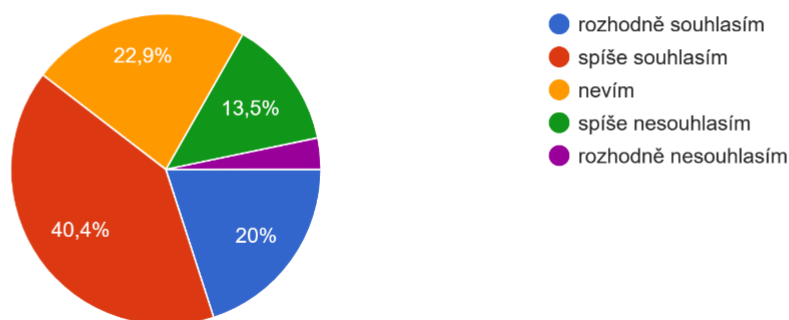
Graf 7 – Pocity v průběhu adaptačního procesu (zdroj: vlastní data)

Otázka č.7: Adaptace mi pomohla překonat počáteční stres a nejistotu.

Jedním z cílů adaptace je překonání počátečního stresu a nejistoty vzniklé při nástupu do nové práce. Méně odolní jedinci mohou mít problém přizpůsobit se novému prostředí a horší to může být během tak náročné situace, jakou pro mnohé nástup do nového zaměstnání představuje. Průzkum ukazuje, že 60 % souhlasí s tím, že právě jim adaptace tyto nejisté začátky pomohla překonat, z toho 20 % rozhodně souhlasí. Necelých 23 % si nebylo jisto, zda jim adaptační proces v tomto ohledu pomohl a ve zbylých více než 15 % stále převládaly pocity nejistoty a stresu a adaptace nijak pozitivně nepřispívala ke změně, nebo možná jen v nedostatečné míře.

Adaptace mi pomohla překonat počáteční stres a nejistotu.

245 odpovědí



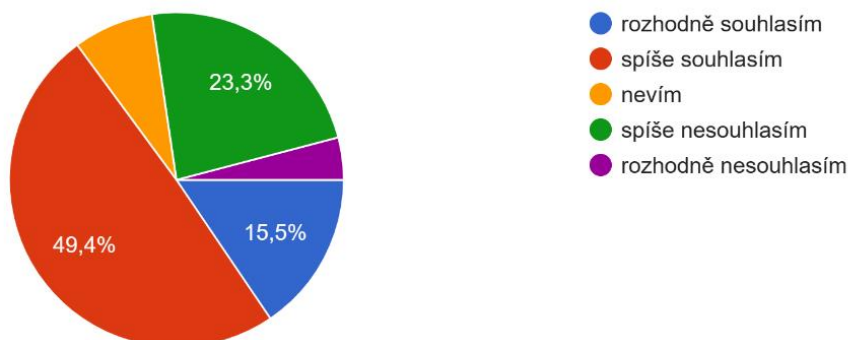
Graf 8 – Překonání počátečního stresu a nejistoty (zdroj: vlastní data)

Otázka č. 8: Díky adaptaci jsem byl/byla obeznámen/obeznámena se vším novým a neznámým.

Dalším cílem adaptačního procesu je seznámit pracovníky s pracovním prostředím, a především se vším, co je pro ně nové, včetně postupů, technologií ale i prostory, ve kterých pracují. Přes 65 % respondentů bylo spokojeno, s tím, jak je adaptační proces seznámil se vším, co pro ně bylo nové. Nicméně v 23, 3 % případů nebyl tento cíl úplně dosažen a zaměstnanci i po skončení adaptace neznali vše, co potřebovali.

Díky adaptaci jsem byl/byla obeznámen/obeznámena se vším novým a neznámým.

245 odpovědí

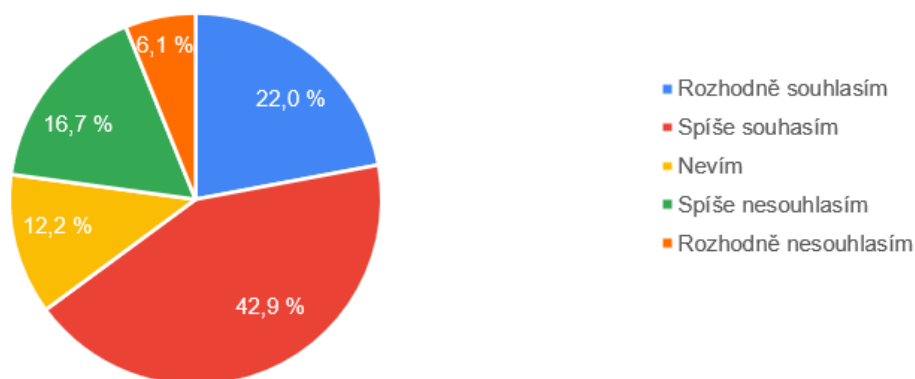


Graf 9 – Obeznámení se vším novým a neznámým (zdroj: vlastní data)

Otázka č.9: Díky adaptaci jsem byl/byla brzy způsobilý/způsobilá vykonávat svou práci.

Adaptace má za úkol zorientovat nového zaměstnance tak, aby byl co nejdříve schopen vykonávat svou práci. Více než 60 % uvedlo, že díky adaptaci byli brzy připraveni pracovat samostatně. Více než pětina ale uvedla, že nebyli spokojeni s přípravou, která jim byla poskytnuta prostřednictvím adaptace.

Díky adaptaci jsem byl/byla brzy způsobilý/způsobilá vykonávat svou práci.

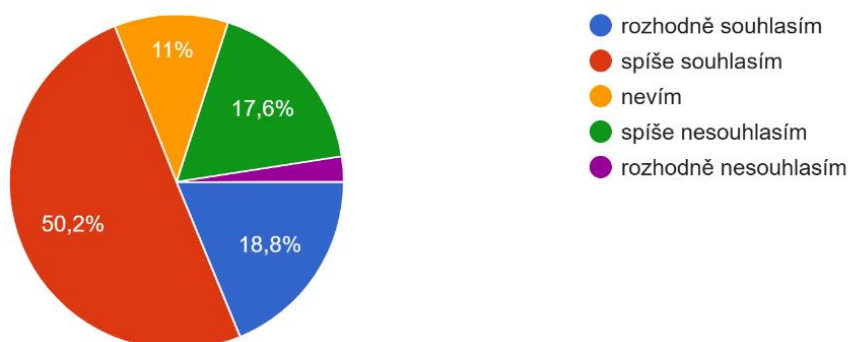


Graf 10 – Způsobilost vykonávat svou práci (zdroj: vlastní data)

Otázka č.10: Díky adaptačnímu procesu jsem navázal/navázala dobré vztahy s ostatními zaměstnanci.

Adaptace se zaměřuje i na sociální rovinu a vztahy, neboť jedním z jejích cílů je začlenění zaměstnanců do kolektivu. Obrázek níže zobrazuje souhlas či nesouhlas respondentů s tvrzením, zda díky adaptaci navázali dobré vztahy s ostatními zaměstnanci. Téměř 70 % respondentů bylo spokojeno s tím, jak jim adaptační proces pomohl navázat dobré vztahy s ostatními zaměstnanci, nicméně více než pětina byla nespokojená.

Díky adaptačnímu procesu jsem navázal/navázala dobré vztahy s ostatními zaměstnanci.
245 odpovědí



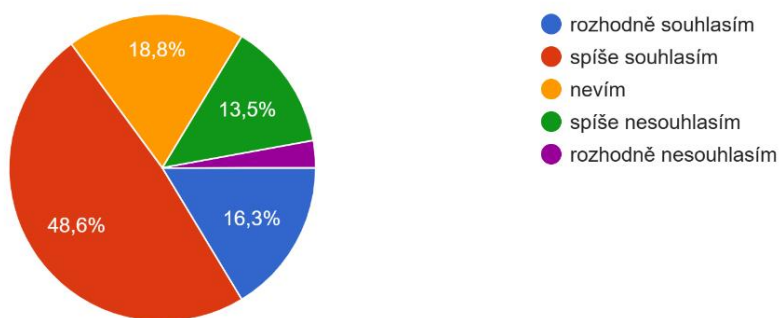
Graf 11 – Navázání dobrých vztahů s ostatními zaměstnanci (zdroj: vlastní data)

V případech, kdy adaptace nepomohla navázat pozitivní vztahy mezi pracovníky, se tak mohlo stát například z důvodu nerealizování teambuildingu, jehož záměrem je právě stmelování kolektivu a vytváření týmu. Tabulka 1 potvrzuje, že teambuildingové či seznamovací aktivity v rámci adaptačního procesu v mnoha případech skutečně chyběly, což mohlo zapříčinit nenavázání přátelských vztahů na pracovišti.

Otázka č.11: Díky adaptaci jsem brzy zaujal/zaujala pozitivní postoj ke své práci i organizaci jako celku.

Nejen dobré vztahy na pracovišti ale i vztah mezi zaměstnancem a společností a jeho postoje vůči ní ovlivňují jeho efektivitu a výkon. Zaměstnanci by ideálně měli souznít s organizací a sdílet její vize a hodnoty. Takový zaměstnanec představuje silnou jednotku, která je motivovaná a spokojená a díky tomu podává nejlepší možné výkony. Již ve fázi adaptace by měly být položeny pevné základy sdílených hodnot a pozitivního postoje vůči zaměstnavateli a celé společnosti. Obrázek ukazuje, že tento cíl byl mezi respondenty převážně úspěšně splněn, pouze ve 20 % případů nebylo dosaženo dobrého vztahu k organizaci, a dalších 18,8 % neví, možná z důvodu, že záměr tohoto docílit mohl úplně chybět.

Díky adaptaci jsem brzy zaujal/zaujala pozitivní postoj ke své práci i organizaci jako celku.
245 odpovědí

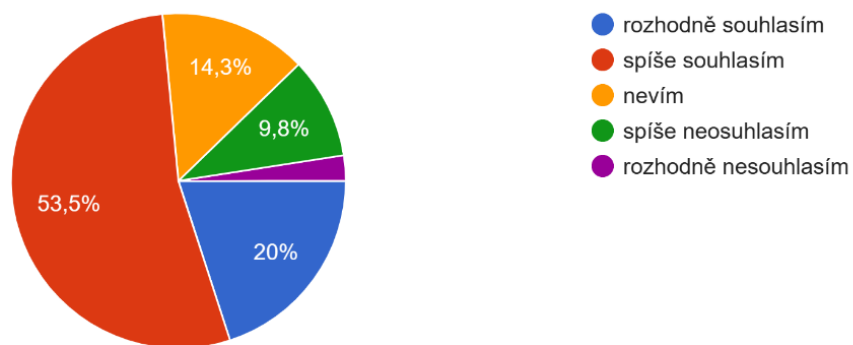


Graf 12 – Zaujetí pozitivního postoje k organizaci (zdroj: vlastní data)

Otázka č.12: Komunikace mezi lidmi řídicími adaptaci a novými zaměstnanci probíhala bez problémů.

Pro dobře fungující adaptační proces je klíčová komunikace, ať už mezi zaměstnanci a organizací nebo i uvnitř organizace samotné. Špatná komunikace může být i jednou z příčin pro odchod zaměstnance ve zkušební době. Ve více než 50 % byla komunikace převážně bezproblémová a adaptovaní zaměstnanci byli s jejím průběhem spokojeni, ve 20 % nenastaly žádné komplikace, případně byly vhodně a včas vyřešeny bez vážných důsledků. Přes 10 % respondentů však zaznamenalo více problémů s komunikací mezi nimi a lidmi odpovědnými za adaptaci.

Komunikace mezi lidmi řídicími adaptaci a novými zaměstnanci probíhala bez problémů.
245 odpovědí

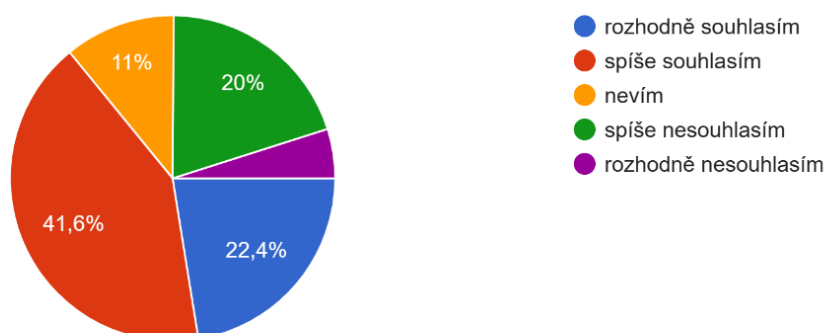


Graf 13 – Komunikace během adaptačního procesu (zdroj: vlastní data)

Otázka č.13: Byl mi věnován dostatek péče a pozornosti.

S komunikací úzce souvisí následující otázka, která se ptá, zda byl respondentům věnován dostatek péče a pozornosti. Celkem 64 % potvrdilo, že poskytnutá péče pro

Byl mi věnován dostatek péče a pozornosti.
245 odpovědí



Graf 14 – Dostatek péče a pozornosti (zdroj: vlastní data)

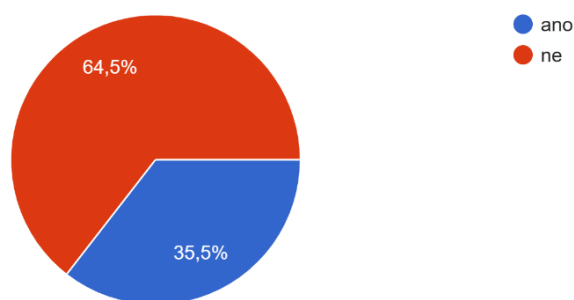
ně byla dostačující a byli s ní spokojeni. Na druhé straně je čtvrtina respondentů, kteří nebyli spokojeni s poskytnutou péčí a pozorností a cítili se zanedbaní a přehlížení. Nedostatečná pozornost může negativně přispívat na psychický stav nového pracovníka, o to víc v případech, kdy se cítí stále velmi nejistě v novém prostředí a mezi neznámými lidmi. Nedostatečná pozornost může vyvolat pocity nevítanosti a lhostejnosti ze strany společnosti vůči novým pracovníkům.

Otázka č.14: Proběhlo hodnocení adaptačního procesu, například formou dotazníku či rozhovoru s nadřízeným či personalistou?

Vhodným způsobem, jak novým zaměstnancům poskytnout pozornost, nebo případně zjistit, zda jí mají dostatek, je hodnocení adaptačního procesu, které může probíhat již v průběhu adaptace a posléze po jejím ukončení. Prostřednictvím hodnocení může být odhalen nastalý problém ještě v zárodku, a podle potřeby pomocí něj může organizace upravovat proces adaptace pro budoucí nové zaměstnance. Následující graf však ukazuje, že pouze 35,5 % respondentů mělo možnost oficiálně s nadřízeným či personalistou ohodnotit průběh adaptačního procesu. Zbýlých 64,5 % pravděpodobně nebylo dotázáno, jak byli spokojeni s adaptačním procesem a nebyla od nich vyžádána zpětná vazba.

proběhlo hodnocení adaptačního procesu, například formou dotazníku či rozhovoru s nadřízeným či personalistou?

245 odpovědí



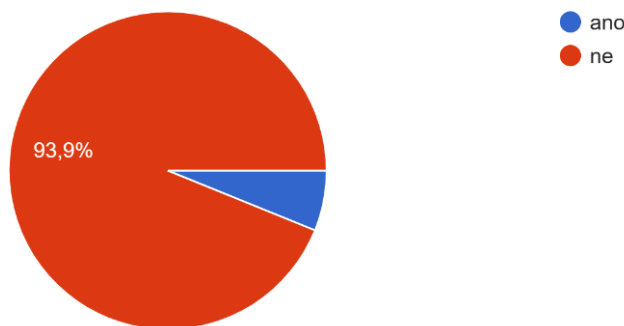
Graf 15 – Hodnocení adaptačního procesu (zdroj: vlastní data)

Otázka č.15: Byl u vás špatný adaptační proces příčinou k odchodu ve zkušební době?

Respondenti byli taktéž dotázáni, zda byl v jejich případě adaptační proces, který neprobíhal ideálně a podle jejich očekávání, důvodem k odchodu ze zaměstnání právě během zkušební doby. Necelých 94 % respondentů bylo natolik spokojeno s adaptačním procesem, že v nich nevyvolal potřebu odejít ze stávajícího zaměstnání. Nicméně konkrétně 15 respondentů z celkových 245, tedy 6,1 % odpovědělo, že právě z důvodu špatného adaptačního procesu opustili dané zaměstnání.

Byl u vás špatný adaptační proces příčinou k odchodu ve zkušební době?

245 odpovědí



Graf 16 - Odchod z práce ve zkušební době (zdroj: vlastní data)

Následující tabulka zobrazuje v řádcích těchto patnáct respondentů, s přidělenými pořadovými čísly 1-15, a ve sloupcích pak jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a odvětví, ve kterém pracují.

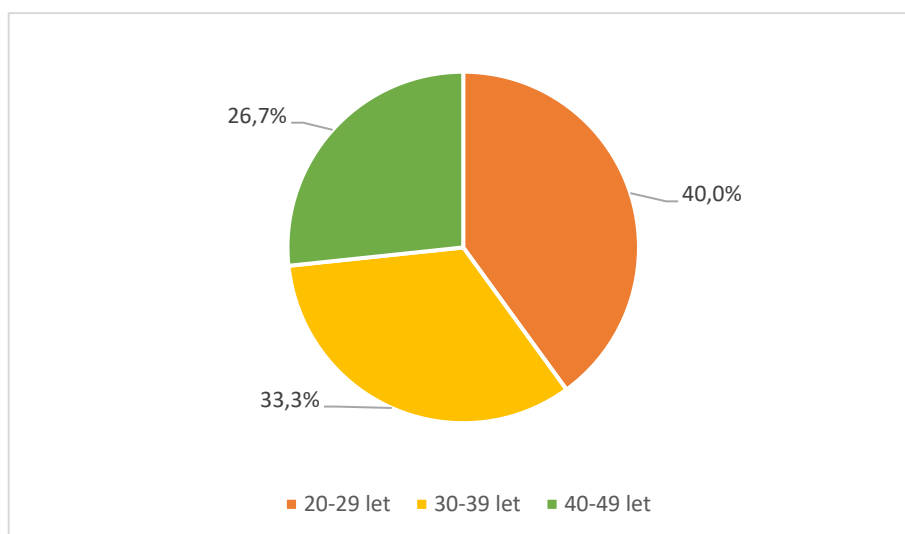
Co se týče pohlaví, mezi respondenty je 13 žen a 2 muži, což může být proto, že mezi respondenty převládalo ženské pohlaví.

	Jaké je vaše pohlaví?	Kolik je vám let?	Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	V jakém odvětví pracujete?
1	Žena	30-39 let	SŠ s maturitou	služby
2	Žena	30-39 let	SŠ s maturitou	služby
3	Žena	30-39 let	SŠ s výučním listem	služby
4	Žena	20-29 let	SŠ s maturitou	služby
5	Žena	40-49 let	SŠ s výučním listem	služby
6	Žena	20-29 let	základní škola	služby
7	Žena	20-29 let	SŠ s výučním listem	spotřební průmysl
8	Muž	40-49 let	SŠ s maturitou	stavebnictví
9	Žena	20-29 let	vysoká škola	stavebnictví
10	Žena	20-29 let	vysoká škola	školství a vzdělávání
11	Žena	20-29 let	SŠ s maturitou	státní a veřejná správa
12	Žena	30-39 let	vyšší odborné	státní a veřejná správa
13	Žena	40-49 let	vysoká škola	státní a veřejná správa
14	Žena	30-39 let	SŠ s maturitou	zdravotnictví
15	Muž	40-49 let	SŠ s výučním listem	zemědělství a lesnictví

Tabulka 5 – Profil respondentů, kteří odešli průběhu adaptace (zdroj: vlastní data)

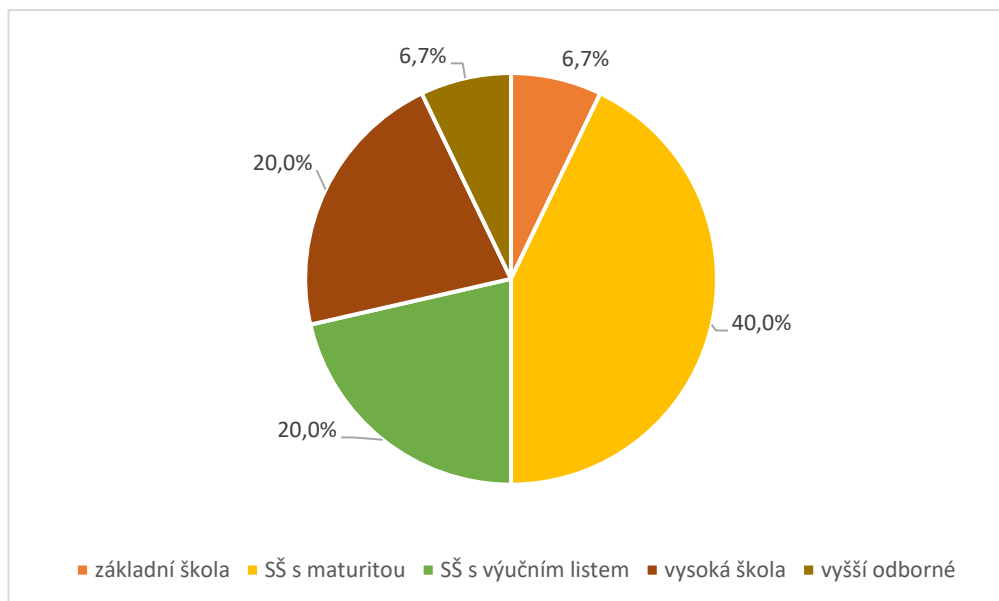
Mezi respondenty s vlastní zkušeností se špatným adaptačním procesem převažují ti z odvětví služeb a státní a veřejné správy.

Z hlediska věku spadá nejvíce respondentů, kteří odešli z důvodu špatného adaptačního procesu, do věkového rozmezí 20-29 let.



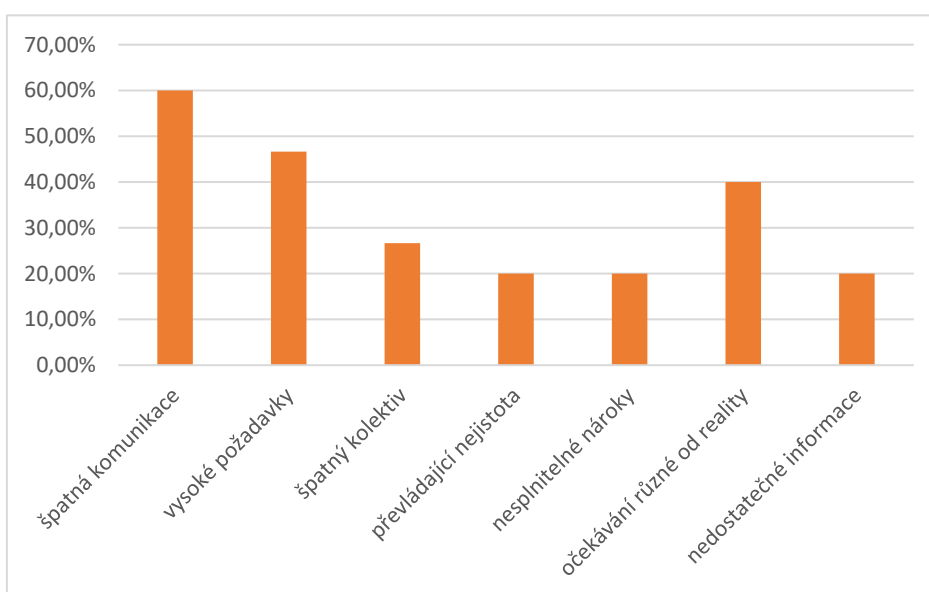
Graf 17 – Věk respondentů, kteří odešli během adaptace (zdroj: vlastní data)

Při přihlédnutí k nejvyššímu dosaženému vzdělání osob s negativní zkušeností vidíme, že nejvíce z nich má dokončenou nejvýše střední školu s maturitou.



Graf 18 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, kteří odešli během adaptace (zdroj: vlastní data)

Konkrétní důvody k odchodu níže zobrazuje obrázek níže, ukazuje, jaká část z celkových 15 zvolila které možnosti. Jako nejčastější důvody uvedly respondenti špatnou komunikaci mezi nimi a vedením firmy a vysoké požadavky na výkon, které neodpovídaly jejich nabídnutému finančnímu ohodnocení za práci. Dalším častým důvodem byla dle odpovědí odlišná realita od očekávání, která respondenti mohli pojmout ještě v době před nástupem, například z podmínek, které společnost slibovala v nabídce volné pozice, v některých případech byl příčinou špatný kolektiv.



Graf 19 – Příčiny k odchodu ve zkušební době (zdroj: vlastní data)

4.1 Výsledky výzkumných otázek

1) Jak probíhal adaptační proces?

Z analýzy dat získaných dotazníkem vyplynulo, že zhruba 75 % respondentů bylo seznámeno s prostředím, svým pracovištěm a kolegy, nicméně zbývající třetina nebyla uvedena ani těmito způsoby. Další často využívanou formou jsou informační materiály pro nové zaměstnance a také buddy program. Nejméně byli respondenti adaptováni prostřednictvím tutora a teambuildingu. Necelých 80 % se setkalo se vstřícnými kolegy, kteří přispěli k jejich zapojení do kolektivu. Nejslabším článkem adaptačních procesů se ukázala absence hodnocení adaptace, neboť chybělo téměř ve dvou třetinách případů.

2) Jak vypadal adaptační proces v jednotlivých odvětvích?

Nejvíce forem adaptace je dle analýzy využíváno v bankovníctví a pojišťovnictví, dále byly dobré výsledky v odvětví informačních technologií a zdravotnictví. Respondenti v oblastech spotřebního průmyslu, školství a zemědělství nebyli ve více než čtvrtině případů ani řádně seznámeni s pracovním prostředím a kolektivem. V průmyslových odvětvích je kladen důraz zejména na metody zahrnující odbornou adaptaci a formy sociální adaptace jsou zde využívány méně než v jiných odvětvích.

3) Jaká byla spokojenost s adaptačním procesem?

Nadpoloviční většina respondentů vyjádřila spokojenost s dosažením jednotlivých cílů adaptace.

Dotázaní byli převážně spokojeni se sociální adaptací i komunikací a adaptační proces jim pomohl začlenit se do kolektivu. Největší nespokojenost byla s pozorností a péčí, která jim byla během celého procesu poskytnuta, a možná právě kvůli tomuto nedostatku více než čtvrtina nebyla dostatečně seznámena se vším novým a neznámým. Seznámení nových zaměstnanců se vším, co potřebují k výkonu práce, je nezbytné k tomu, aby mohli práci skutečně vykonávat, a téměř 30 % dotázaných nebylo spokojeno s tím, jak je adaptace připravila k samostatnému výkonu.

4) Proč zaměstnanci odcházejí v průběhu adaptačního procesu?

Nejčastějšími důvody k odchodu během adaptačního procesu byla špatná a nedostačující komunikace a zkreslené představy o pozici, které mohli zaměstnanci pojmout již při výběrovém řízení, kdy mohla být na vině znova komunikace.

4.2 Nejčastější chyby v adaptačním procesu

Na základě analýzy dat a jejich porovnání s doporučeními z literatury, vyplynuly nejčastější chyby, ke kterým v průběhu adaptace a její organizace dochází.

Formy adaptace

Velká část respondentů tak byla pouze uvedena na pracoviště, seznámena se svými kolegy a provedena po pracovních prostorech, někteří dokonce ani neprošli vším zmíněným.

Dále výzkum ukazuje, že je ve velmi nedostatečné míře využíváno teambuildingových a seznamovacích aktivit, ať už během pracovní doby nebo mimo ni. To může mít za následek špatnou adaptaci na sociální úrovni, kdy nově příchozí zaměstnanec kvůli chybějícímu teambuildingu přichází o příležitost navázat přátelské vztahy i v jiných situacích než jen těch pracovních.

Délka adaptačního procesu

Délka adaptačního procesu ve velkém případě nepřesáhla trvání jednoho týdne, v některých případech i pouze jeden den, což je velmi krátká doba na kvalitní splnění všech cílů. Aby byl adaptační proces efektivní, měl by ideálně probíhat po dobu několika týdnů, aby měl zaměstnanec dostatek času vše pochopit a zpracovat.

Překonání stresu

Jedním z cílů adaptačního procesu je pomoci zaměstnancům překonat negativní emoce, které je mohou doprovázet během nástupu do nové práce. Dle výzkumu však velké procento respondentů zažívalo v počáteční fázi adaptace pocity nejistoty a stresu a podobně velké části nebyl adaptační proces nápomocen v překonání těchto zatěžujících emocí.

Seznámení zaměstnanců s prací

Měla by to být především adaptace probíhající pod dohledem společnosti, která má za úkol seznámit zaměstnance se vším, co je pro ně nové a neznámé. Nicméně dle výzkumu nebyla v mnoha případech v tomto adaptace natolik přínosná, jak by bylo ideální. Zaměstnanci pak jsou odkázáni na pokračující nejistotu, případně si musí potřebné informace zjišťovat z vlastní iniciativy, například od svých kolegů. Informace a postupy přejaté od kolegů mohou být často neoficiální postupy a způsoby, kterým si zaměstnanci usnadňují práci. v některých případech mohou být i zdraví ohrožující.

Firmy by se tak měly zaměřit na kvalitní a úplné seznámení a zaučení nových zaměstnanců podle jejich představ a požadovaných výkonů.

Dostatek péče a pozornosti

Někteří respondenti vyjádřili nespokojenost s poskytnutou péčí a pozorností během adaptace ze strany zaměstnavatele. Nedostatečná pozornost zabraňuje zaměstnancům, kteří se seznamují s novým prostředím a kolektivem překonat negativní pocity, které můžou nováčkům ztěžovat přivyknutí na novou práci. Noví pracovníci vyžadují dostatek pozornosti, aby se cítili vítání, potřební a je třeba zapojovat je do všech procesů. Pocit jistoty může mít pozitivní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců, neboť spokojení zaměstnanci mají být efektivnější a výkonnější. Nedostatek péče může taktéž být jedním z důvodů, proč se zaměstnanci rozhodnou odejít ve zkušební době.

Hodnocení adaptačního procesu

Dle literatury je hodnocení důležitým nástrojem pro neustálé zdokonalování adaptace, nicméně z analýzy dat vyplynulo, že společnosti velmi často zanedbávají vyhodnocení adaptačního procesu se zaměstnancem, který jím prošel. Hodnocení může probíhat formou hodnotícího rozhovoru, během kterého by měly být zhodnoceny všechny části adaptačního procesu, jejich přínos a zda bylo dosaženo vysněných cílů. Ideálně by mělo hodnocení probíhat jak v průběhu, tak i po skončení adaptace za účelem celkového vyhodnocení a porovnání výstupů s očekáváním. Na základě zpětné vazby získané díky hodnocení adaptace můžou společnosti nadále upravovat a zdokonalovat svůj vlastní adaptační proces, podle svých individuálních potřeb a taktéž s přihlédnutím k připomínkám nových pracovníků, kteří celý proces absolvovali.

V případě absence hodnocení adaptačního procesu opět může docházet k nenaplnění všech jeho cílů, a společnost ani nemá způsob, jak to zjistit. Zaměstnanci jsou ponecháni v nejistotě, nedostávají nedostatečnou pozornost a pojmají pocity nevídanosti. Bez hodnocení nezískají společnosti žádnou zpětnou vazbu a neví, zda je jejich adaptační proces dostačující nebo zda vyžaduje úpravy.

4.3 Návrhy pro zlepšení adaptačního procesu

Na základě posouzení nejčastějších chyb, které společnosti v adaptačním procesu dělají, bylo navrženo několik doporučení ke zlepšení.

Rozvoj komunikačních dovedností

Výzkum potvrdil předpoklad z literatury, že špatná komunikace bývá nejčastější příčinou k odchodu během zkušební doby.

Společnosti by tedy měly usilovat o zlepšení komunikace ať už na úrovni managementu a zaměstnanci, tak i v rámci jednotlivých oddělení a taktéž všemi zaměstnanci. Dobré komunikační dovednosti nemusí být od přírody silnou stránkou každého, ale jsou klíčovým předpokladem správně fungující komunikace. Rozvíjení komunikačních dovedností je možné například prostřednictvím různých školení, vzdělávacích seminářů a workshopů.

S komunikačními dovednostmi souvisí i podávání zpětné vazby. Umění sdělit svůj názor je důležitou dovedností pro všechny zaměstnance. V průběhu adaptace se může nový pracovník cítit příliš nesměle, a proto se zdráhat sdělit kritiku nebo nespokojenost s nějakou součástí adaptačního procesu, nicméně personalista nebo manažer ovládající umění komunikace by měl být schopný vést hodnotící rozhovor tak, aby zaměstnanec vyjádřil své názory podle pravdy.

Adaptační plán

Ačkoliv z výzkumu není možno vyvodit, zda společnosti postupovaly podle nějakého plánu či ne, adaptační proces byl v mnoha případech nedostatečný a pracovníci s ním byli nespokojení, z čehož se dá posoudit, že adaptační proces potřebuje zdokonalit.

Významným prostředkem ke zlepšení procesu adaptace nových zaměstnanců je správně a podrobně vypracovaný adaptační plán, podle kterého se následně postupuje. Důležité je taktéž důkladné dodržování plánu a chápání jeho významu, nikoliv pouze odškrtnutí splněných aktivit a brát je za hotové.

Adaptační plán by si měla každá společnost navrhnout tak, aby zároveň splňoval všechny cíle adaptace zaměstnanců, tedy rychle a účinně seznámit nováčka s prostředím a všemi činnostmi a připravit ho k práci, a za druhé, aby i vyhovoval jejím možnostem a jiným požadavkům. Další výhodou plánu je, že působí preventivně před vynecháním některé z důležitých součástí adaptace.

Klíčové kroky adaptačního plánu:

1. V den nástupu je zaměstnanec uveden na pracoviště, seznámen s kolegy a prostředím a svěřen do péče buddyho, který je k tomu řádně vzdělaný. V případě potřeby prochází školením a stále má někoho, kdo mu zodpoví případné dotazy.
2. Personalista nebo nadřízený zaměstnanec se průběžně setkává s novým pracovníkem a doptává se a kontroluje, zda všechno probíhá v pořádku. Ujistuje se zejména o plnění cílů adaptace. Pokud zaměstnanec vyjadřuje nespokojení, situace je co nejdříve a nejlépe řešena.
3. V rámci adaptačního plánu by neměly chybět aktivity podporující vznik a udržení pozitivních mezilidských vztahů, jako například teambuilding, společné snídane nebo obědy apod.
4. Po ukončení adaptace probíhá hodnocení celého procesu, které slouží především k získání zpětné vazby od nového zaměstnance. Na případné připomínky společnost aktivně reaguje a zavádí změny do adaptačního plánu pro budoucí nové pracovníky. Hodnotící rozhovor absolvuje taktéž buddy.

Podpora vytváření kolektivu

Už dávno skončily doby, během kterých představovali zaměstnanci pouze pracovní sílu. Společnost, která pečuje o své lidi a dbá na dodržení sdílených hodnot a vizí za odměnu získává oddané pracovníky.

Sociální začlenění je významným prvkem při nástupu nového zaměstnance. Skutečnost, že ve společnosti pracují spolu dobře vycházející pracovníci má vliv na celý chod firmy. Příjemná atmosféra působí pozitivně na celkové spokojenosti zaměstnanců, která úzce souvisí s jejich výkonem a efektivitou. Spokojenost zaměstnanců taktéž předchází fluktuaci.

Již ve fázi adaptace je podstatné začít klást důraz na zapojení do kolektivu a jeho stálé budování. Kolektiv je třeba neustále udržovat a budovat, zejména v případě, že se mění lidé obsazení na pozicích, ať už z důvodu odchodu do důchodu nebo v případě příchodu nového kolegy.

U nových zaměstnanců je podstatné snížit počáteční nejistotu a stres z nové práce, s čímž může pomoci například buddy, který je mu přidělen. Buddy dokáže eliminovat negativní pocity, vyjadřuje mu podporu a pomůže nováčkovi ve všech nových a neznámých situacích.

Vhodnou příležitostí k vytváření přátelství je taktéž teambuilding a podobné seznamovací aktivity. Zpravidla mívají odlehčenější atmosféru a často se konají mimo pracoviště po skončení pracovní doby. Můžou mít formu různých večírků, obvykle k různým významným nebo svátečním příležitostem. Ačkoliv může být teambuilding nákladnější záležitost, jeho uspořádání by neměl být krok vedle pro žádnou společnost.

I ve firmách, například výrobních, ve kterých zaměstnanci pracují primárně individuálně, je důležité dbát na budování kolektivu právě v rámci zvyšování spokojenosti a prevence odchodu.

Závěr

Cíl práce, kterým bylo zmapovat spokojenost respondentů s průběhem adaptačního procesu, byl splněn.

Z analýzy vyplynulo, že adaptační proces je ve velkém počtu případů omezen pouze na formální záležitosti obnášející seznámení s pracovištěm a kolektivem, což jsou nejzákladnější formy adaptace. Ve velké míře je ale využíván i buddy program nebo informační materiály pro nové zaměstnance. V nejmenší míře jsou realizovány teambuildingové a seznamovací aktivity. Součástí adaptačního procesu by mělo být hodnocení daného procesu, ve velkém počtu však chybělo a jen zlomek respondentů měl možnost oficiálně vyhodnotit úspěšnost a průběh adaptace.

Dotázaní byli s některými částmi adaptace spokojenější a s jinými méně. Dle výzkumu bylo zhruba 60–70 % převážně spokojeno se všemi dílčími součástmi. Největší nespokojenost respondentů byla převážně v oblastech poskytnuté pozornosti a seznámení s novými postupy a přípravy k samostatnému vykonávání práce. Komunikace byla ve velkém počtu případů dobře fungující a pracovníci byli spokojeni, jak jsou informováni. Taktéž byli spokojeni s tím, jak jim adaptační proces umožnil navázat pozitivní vztahy s novými kolegy. Společnosti by však mohly klást větší důraz na pomoc k překonání počáteční nejistoty a stresu nováčků.

Z analýzy odpovědí respondentů, kteří na základě špatného adaptačního procesu opustili zaměstnání ve zkušební době, vyplynula nejčastější příčina. Nejčtetnějším důvodem byla nevyhovující a nedostatečná komunikace mezi vedením a novými pracovníky.

Na základě nejčastějších chyb byla navrhována možná doporučení, která by mohla mít za výsledek zlepšení adaptačního procesu. Prvním návrhem je podpora rozvoje komunikačních dovedností, které mají vliv na adaptační proces v několika směrech. Dalším návrhem je vypracování podrobného adaptačního plánu na míru potřebám společnosti, který umožní kontrolu naplnění všech vytyčených cílů a zajistí, že nic nebude ve spěchu opomenuto. V adaptačním plánu by však nemělo chybět hodnocení adaptace, který umožňuje předávat zpětnou vazbu všem zúčastněným stranám a zlepšovat adaptační proces, aby bylo přecházeno konání stejných chyb při orientaci budoucích zaměstnanců. Posledním návrhem je podpora sociální adaptace a vytváření kolektivu. Firmy by měly více dbát na udržení nekonfliktního a přátelského prostředí, které nejen že usnadní zapojení nového pracovníka, ale má vliv i na celkovou spokojenost, výkon a efektivitu celé společnosti.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARNOLD, John a kol., 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9
5. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.
6. HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
7. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.
10. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
11. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
12. VOJTÍŠEK, Petr, 2012. *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní. ISBN 978-80-905109-3-7.

Internetové zdroje

1. BUSINESS ANIMALS, 2021. *Bossing na pracovišti: skrytá a zákeřná šikana*. businessanimals.cz [online]. 13.5.2021. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/bossing-sikana-mobbing/>
2. GUPTA, Disha, 2022. *How to Start an Onboarding Buddy Program*. Whatfix [online]. 19.1.2022. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://whatfix.com/blog/onboarding-buddy/>
3. HCI, 2019. *Are you losing your best people because of your onboarding?* HCI [online]. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.hci.org/system/files/2019-11/Onboarding-Retention-Whitepaper%20%282%29.pdf>
4. LEWIS, Greg, 2022. *Industries with the Highest (and Lowest) Turnover Rates*. LinkedIn [online]. 11.8.2022. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates>
5. RUSINOWITZ, Sharon, 2022. *Onboarding Buddy for Work: How (and Why) to Build Your Program*. Charthop [online]. 28.1.2022. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.charthop.com/resources/blog/employee-experience/how-and-why-to-build-an-onboarding-buddy-program/>
6. TAMARIT, Olga, 2022. *Konec nedorozumění v práci: 5 tipů, jak efektivně komunikovat v týmu*. Welcome to the jungle [online]. 26.9.2022. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/efektivni-komunikace-prace>
7. VACKOVÁ, Hana, 2021. *Ve zkušební době odchází až pětina zaměstnanců: Firmu je neumí nalodit*. Ekonom [online]. 2.12.2021. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67006390-ve-zkusebni-dobe-odchazi-az-petina-zamestnancu-firmy-je-neumi-nalodit>
8. WANI, Saurabh, 2022. *21 Employee Onboarding questions to ask*. whatfix [online]. 13.5.2022. [cit. 2023-03-15]. dostupné z: <https://whatfix.com/blog/onboarding-survey-questions/>

Seznam obrázků

Graf 1 - Rozložení pohlaví respondentů (zdroj: vlastní data).....	32
Graf 2 - Rozložení věku respondentů (zdroj: vlastní data).....	32
Graf 3 - Respondenti podle dosaženého vzdělání (zdroj: vlastní data).....	33
Graf 4 – Podpora během adaptačního procesu (zdroj: vlastní data).....	36
Graf 5 – Nenávist ze strany kolegů (zdroj: vlastní data).....	36
Graf 6 – Iniciativa kolegů zapojit nové zaměstnance (zdroj: vlastní data).....	37
Graf 7 – Pocity v průběhu adaptačního procesu (zdroj: vlastní data).....	38
Graf 8 – Překonání počátečního stresu a nejistoty (zdroj: vlastní data).....	39
Graf 9 – Obeznamení se vším novým a neznámým (zdroj: vlastní data).....	39
Graf 10 – Způsobilost vykonávat svou práci (zdroj: vlastní data).....	40
Graf 11 – Navázání dobrých vztahů s ostatními zaměstnanci (zdroj: vlastní data).....	40
Graf 12 – Zaujetí pozitivního postoje k organizaci (zdroj: vlastní data).....	41
Graf 13 – Komunikace během adaptačního procesu (zdroj: vlastní data).....	42
Graf 14 – Dostatek péče a pozornosti (zdroj: vlastní data).....	42
Graf 15 – Hodnocení adaptačního procesu (zdroj: vlastní data).....	43
Graf 16 - Odchod z práce ve zkušební době (zdroj: vlastní data).....	44
Graf 17 – Věk respondentů, kteří odešli během adaptace (zdroj: vlastní data).....	45
Graf 18 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, kteří odešli během adaptace (zdroj: vlastní data).....	46
Graf 19 – Příčiny k odchodu ve zkušební době (zdroj: vlastní data).....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Formy adaptace (zdroj: vlastní data).....	34
Tabulka 2 – Formy adaptace podle odvětví (zdroj: vlastní data).....	34
Tabulka 3 - Délka adaptačního procesu (zdroj: vlastní data).....	35
Tabulka 4 – Respondenti, kteří pocítili nenávist od kolegů, z pohledu věku (zdroj: vlastní data).....	37
Tabulka 5 – Profil respondentů, kteří odešli průběhu adaptace (zdroj: vlastní data).....	45

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník.....	57
---------------------------	----

Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Martina Novotná a studuji třetím rokem obor Ekonomika a management na Masarykově Ústavu Vyšších Studií ČVUT. Prosím o vyplnění dobrovolného a anonymního dotazníku k mé bakalářské práci, která je zaměřena na Adaptační proces z pohledu pracovníka. Adaptační proces je počáteční fází nástupu do nové práce a jeho smyslem je komplexně informovat, seznámit a připravit nové zaměstnance k výkonu práce.

1. Jaké je vaše pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena
 - c) Jiné/nechci uvádět

2. Kolik vám je let?
 - a) Méně než 20 let
 - b) 20-29 let
 - c) 30-39 let
 - d) 40-49 let
 - e) 50-59 let
 - f) Více než 60 let

3. Jaké je vaše nejvyšší ukončené vzdělání?
 - a) ZŠ
 - b) SŠ s výučním listem
 - c) SŠ s maturitou
 - d) VŠ
 - e) Vyšší odborné

4. V jakém odvětví pracujete?
 - a) Spotřební průmysl
 - b) Těžký průmysl
 - c) Informační technologie
 - d) Služby
 - e) Bankovníctví a pojišťovnictví
 - f) Školství a vzdělávání
 - g) Výzkum a věda
 - h) Zemědělství a lesnictví
 - i) Veřejná a státní správa
 - j) Doprava a logistika
 - k) Stavebnictví
 - l) zdravotnictví

5. Jaké formy formální adaptace jste zažili při nástupu do vaší aktuální práce? (vyberte 1 či více odpovědí)
- a) Informační materiály pro nového zaměstnance
 - b) Teambuildingová/seznamovací aktivita mimo pracovní dobu
 - c) Buddy program (přidělený zkušený zaměstnanec)
 - d) Uvedení na místo výkonu práce
 - e) Seznámení s kolegy ze stejného oddělení
 - f) Seznámení s pracovním prostředím – sociální zázemí, možnosti občerstvení
 - g) Tutor (jedna osoba starající se o skupinu nových zaměstnanců)
 - h) Jiné:
6. Jak dlouho adaptační proces trval?
- a) 1 den
 - b) 1 týden
 - c) 2 týdny
 - d) 3 týdny
 - e) 4 týdny
 - f) 5-8 týdnů
 - g) 2 a více měsíců
 - h) Jiné:
7. Projevili vaši noví kolegové iniciativu zapojit vás do kolektivu, např. vás přizvali k obědu?
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Rozhodně nesouhlasím
8. Pocítli jste od jednoho či více kolegů nějakou míru nenávisti či nevole z důvodu vaší přítomnosti?
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Rozhodně nesouhlasím
9. Měli jste v průběhu adaptačního procesu nějakou formu podpory, někoho, na koho jste se mohli obrátit, např. přiděleného kolegu (buddy)?
- a) Ano
 - b) ne
10. Proběhlo hodnocení adaptačního procesu? Například formou dotazníku či rozhovoru s vaším nadřízeným či personalistou?
- a) Ano
 - b) ne

11. Jak jste se cítili v průběhu adaptačního procesu?
- a) Velmi nejistě a vystresovaně
 - b) Spíše nejistě
 - c) Neutrálně
 - d) Spíše jistě
 - e) Velmi jistě a sebevědomě
12. Adaptace mi pomohla překonat počáteční stres a nejistotu.
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Rozhodně nesouhlasím
13. Díky adaptaci jsem byl/byla obeznámena se vším novým a neznámým.
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Rozhodně nesouhlasím
14. Díky adaptačnímu procesu jsem navázal/navázala dobré vztahy s ostatními zaměstnanci.
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Rozhodně ne
15. Díky adaptaci jsem brzy zaujal/zaujala pozitivní postoj ke své práci i organizaci jako celku.
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Rozhodně nesouhlasím
16. Díky adaptaci jsem byl/byla brzy plně způsobilý/způsobilá vykonávat svou práci.
- a) Rozhodně souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Rozhodně nesouhlasím

17. Adaptace mi pomohla začlenit se do kolektivu.

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím

18. Komunikace mezi lidmi odpovědnými za adaptaci a novými zaměstnanci probíhala bez problémů.

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Rozhodně souhlasím

19. Bylo mi věnováno dostatek péče a pozornosti.

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím

20. Byl špatný adaptační proces příčinou odchodu ve zkušební době?

- a) Ano
- b) Ne

21. Pokud ano, kvůli čemu jste se tak rozhodli? (nepovinná, zaškrtněte 1 či více odpovědí)

- a) Špatný kolektiv
- b) Špatně fungující komunikace mezi nadřízenými a podřízenými nebo kolegy
- c) Vysoké, nespílitelné nároky
- d) Požadavky neodpovídající ohodnocení
- e) Málo informací
- f) Převládající pocity nejistoty a neznámého
- g) Realita se lišila od očekávání (např. v inzerátu slibovali jiné podmínky)

