

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces

Adaptation process

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

JURČÍK

ROSTISLAV

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Jurčík Jméno: Rostislav Osobní číslo: 437522
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Adaptační proces

Název bakalářské práce anglicky: Adaptation process

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem bakalářské práce je analýza adaptačního procesu u přepážkových zaměstnanců ve společnosti VZP a formulace návrhů na zlepšení.
PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení adaptace zaměstnanců ve firmě a jejich případné zavedení do praxe.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - adaptace, řízení adaptačního procesu, kontrola adaptačního procesu; 3. Praktická část - charakteristika společnosti VZP, řízení a průběh adaptačního procesu přepážkového zaměstnance, shrnutí a návrh změn; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007.
NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2006.
STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ Margerita. Meritum personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce: _____

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

Jurčík Podpis vedoucí(ho) práce R Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Šnýdrová Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

30-03-2017 Datum převzetí zadání jurčík Podpis studenta(ky)

JURČÍK, Rostislav. *Adaptační proces*. Praha: ČVUT 2017. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D., za její rady, ochotu a připomínky při psaní bakalářské práce. Čas, který věnovala této práci, mi následně usnadnilo její zpracování. Také bych chtěl poděkovat především Ing. Jitce Dvořákové a Ing. Martinu Štípkovi a dalším zaměstnancům VZP, kteří spolupracovali při vyplňování dotazníkového šetření. Následně bych chtěl poděkovat přátelům a rodině za jejich podporu.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analýza adaptačního procesu u klientských pracovníků a následná formulace a návrh opatření na zlepšení. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá teorií týkající se adaptace. Zaměřuje se na to, co pojem adaptace znamená a jak je uplatňován v pracovním prostředí. Následně je v teoretické části definován průběh adaptace a jsou zde popsány další související pojmy a materiály. V praktické části je popsána společnost VZP a průběh adaptace klientského pracovníka. Dále je provedeno dotazníkové šetření a jeho následné vyhodnocení a uvedení návrhu a doporučení na zlepšení.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační proces, orientace pracovníků, sociální adaptace, pracovní adaptace

Abstract

The aim of the thesis is to analyse the adaptation process of client personnel and consequently to formulate and propose suggestions for improvement. The thesis is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part summarises knowledge of the problems of adaptation. It focuses on what the term means and how adaptation is applied in the operating environment. Subsequently, the theoretical section describes the process of adaptation and describes additional terms and materials associated with it. The empirical part describes VZP insurance company and analyses the adaptation process of client personnel. The basis for my proposal for improvement is survey feedback from selected groups of employees.

Key words

Adaptation, adaptation process, orientation of workers, social adaptation, working adaptation

Obsah

Úvod	6
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Adaptace	8
1.1 Adaptační proces a jeho význam.....	9
1.2 Sociální a pracovní adaptace.....	11
1.3 Orientace pracovníků.....	14
1.3.1 Oblasti orientace.....	15
1.3.2 Objekty a subjekty adaptace	17
1.4 Psychologická smlouva.....	18
2 Řízení adaptačního procesu	20
2.1 Metody a nástroje adaptačního procesu	21
2.2 Ideální průběh a harmonogram adaptace	23
2.3 Písemné materiály	25
3 Kontrola adaptačního procesu	26
PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 Cíl výzkumu	29
5 Charakteristika společnosti VZP	30
5.1 Organizační struktura VZP ČR	31
5.2 Postavení a role přepážkového zaměstnance ve VZP	31
6 Řízení a průběh adaptačního procesu přepážkového zaměstnance	34
6.1 Adaptace přepážkového zaměstnance.....	35
6.2 Fáze adaptačního procesu	36
6.3 Použitá metoda výzkumu	37
6.4 Vyhodnocení šetření.....	38
6.4.1 Identifikační údaje respondentů	47

7	Shrnutí a návrh změn	50
7.1	Shrnutí	50
7.2	Návrh změn.....	51
	Závěr	54
	Seznam použité literatury	56
	Seznam interních dokumentů	59
	Seznam obrázků	60
	Seznam tabulek	61
	Seznam grafů	62
	Seznam příloh	63
	Příloha č. 1 – Dotazník pro klientské pracovníky	63

Úvod

Lidský zdroj zastupuje v organizaci velmi důležitou roli. Lidé bývají tou rozhodující složkou organizace a organizace by na druhou stránku měla právě proto o své zdroje pečovat. Za předpokladu, že jsou vytvořeny vhodné postupy a procesy v této oblasti, budou mít lidské zdroje podstatný vliv na výsledky celé organizace (Armstrong, 2007, str. 40).

Adaptační proces je téma, které patří do okruhu personálního řízení. K tomu, aby mohl podnik naplno fungovat a využívat všechny pracovníky, je nutné tyto pracovníky kvalitně provázet jejich adaptačním obdobím.

Bakalářská práce se zaměřuje na adaptační proces nových klientských zaměstnanců ve Všeobecné zdravotní pojišťovně. Snaží se popsat to, jak probíhá adaptační proces klientských pracovníků a navrhnout změny a rady, které by mohly vést ke zlepšení celého procesu.

Bakalářská práce je zaměřena na zprostředkování teoretického přehledu, které se týká adaptačního procesu v organizaci. V práci jsou stanoveny výzkumné otázky, na které se práce zaměřuje a odpovídá prostřednictvím dotazníkového šetření ve firmě VZP, které je vytvořeno na základě teoretických poznatků z teoretické části a informací získaných z firmy. Cílem bakalářské práce je zanalyzovat adaptační proces u klientských pracovníků a následně formulovat návrhy a změny pro zlepšení.

Tato práce je rozdělena do sedmi kapitol, z nichž tři tvoří teoretickou část, zbylé čtyři tvoří část praktickou. V první části jsou obsaženy pojmy a termíny týkající se adaptace. V druhé části je podrobně popsáno řízení adaptačního procesu. Ve třetí části je popsána kontrola adaptace. Čtvrtá část bakalářské práce se už týká praktické části. Tato část podává přehled o tom, jaký je cíl výzkumu a jaké jsou výzkumné otázky. Pátá část popisuje společnost VZP, její organizační strukturu, ale také to, jaké má postavení klientský pracovník v pojišťovně. Šestá kapitola ukazuje podrobnější náhled toho, jak probíhá adaptační proces klientského pracovníka. Kromě toho je zde popsána užitá metoda výzkumu a ke konci vyhodnocení dotazníkového šetření. Jsou zde vyhodnoceny otázky z dotazníku. Sedmá a poslední kapitola shrnuje to, jaké vyšly z dotazníkového šetření výsledky a vyvozuje z toho další návrhy a změny.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Adaptace

Aby téma této práce bylo dobře pochopeno, je potřeba si ujasnit co pojem adaptace znamená. Je možné ji pochopit z několika různých úhlů pohledu.

Pojem adaptace má latinský původ. Jádrem slova *aptus* - „*schopný zvládnout situaci, před níž stojí*“. Ze slova adaptovat vyplývá schopnost, měnit situaci ve svém okolí tak, aby se žilo podle představ (Křivohlavý, 2011, str. 55).

Kocianová (2010, str. 130) charakterizuje adaptaci jako schopnost dokázat se přizpůsobit svému okolnímu prostředí, přičemž každá osobnost má jiné předpoklady na zvládnání změn. Celkové přizpůsobení se odvíjí od osobnostních charakteristik, předpokladů a sociálních podmínek. V tom sociální podmínky do značné míry uspokojují další potřeby, jakými jsou například pracovní spokojenost a sounáležitost se spolupracovníky.

S pojmem adaptace se lidé setkávají téměř každý den, v každé situaci. Tvoří pojem, který zahrnuje vyrovnávání či obnovování rovnovážného stavu mezi prostředím a jedincem. Netýká se to pouze ožívání tělesné rovnováhy organismu, nebo vyrovnání mezi samotnou osobností a prostředím, ale také vnitřního souznění mezi organismem a osobností. Jedinec je ve vzájemném působení s okolním prostředím. Jedinec může být závislý na uspokojení základních potřeb, zahrnujících jak fyzické, sociální či psychické oblasti. Uspokojování potřeb sebou nese řadu problémů a překážek. Je potřeba brát tyto překážky jako součást života. Život jako takový, je v podstatě nekončící adaptace na podmínky, jenž trvají od samotného narození až po smrt (Zacharová, 2007, str. 63).

Křivohlavý (2001, str. 144) navazuje na Zacharovou (2007, str. 63) a uvádí z hlediska duševní hygieny adaptaci jako schopnost zkrocení a zvládnutí problémů a překážek, které budou v životě neustále probíhat.

Pokud se ale překážky stanou nesrovnatelné vůči odolnosti jedince, může se adaptační snaha zničit. Člověk by si měl během života najít cesty, kterými bude různé situace zvládat. Adaptace probíhá už od samého začátku, ve školce, škole, střední škole, vysoké škole a zaměstnání. Dospělí a děti, se dennodenně mohou ocitnout ve stavu, kdy je jejich duševní rovnováha s prostředím poškozena. Tento stav může způsobit postrádání základních životních potřeb, které mohou zpomalit jejich další rozvoj. Situace popsané výše, mohou mít jak negativní, či pozitivní důsledek k výkonům. Záleží, jak se s tím jednotliví jedinci dokáží vypořádat (Zacharová, 2007, str. 63).

Po psychologické oblasti je toto téma bráno jako dovednost organismu adaptovat se na životní prostředí a dovolit mu tak přestát a přežít všechny překážky. Z psychologického pohledu je adaptace brána jako dovednost organismů adaptovat se podmínkám, které existují (Hartl, 2009, str. 16).

Po psychologické stránce se autor Paulík (2010, str. 11) shoduje s Hartlem (2009, str. 16), v tom, že adaptace zahrnuje takové způsoby chování organismu, jež zprostředkovávají možnost přizpůsobit se prostředí, ve kterém se právě nacházejí. Je to nepostradatelná schopnost k přežití. Adaptace je takový proces, který zprostředkovává schopnost neustále se srovnávat s určitými překážkami a udržet si i tak přes to všechno svou vnitřní rovnováhu. Naproti tomu dodává Paulík, že adaptace nás může nutit hledat si nové cestičky v chování, aby je člověk mohl využívat k zpracování v novém prostředí.

Tato práce, má však především blíže k sociální oblasti. Sociální adaptace představuje interakci s lidmi. Jedná se o vzájemné ovlivňování či působení mezi skupinou a jedincem. Představuje vzájemné ladění mezi očekáváním a požadavky. Se sociální adaptací souvisí adaptace pracovní, ve které jde především o osvojování pracovních úkolů a snahu o zvládnutí výkonového standardu (www.everesta.cz, © 2013).

Vajner (2007, str. 93) zpodobňuje adaptaci pracovníků jako proces, kde se zaměstnanec přizpůsobuje svému pracovnímu a sociálnímu prostředí. Po výběru a přijetí zaměstnance do podniku je třeba rozvinout jejich schopnosti, potenciál, které se od zaměstnance očekávají.

1.1 Adaptační proces a jeho význam

Adaptace nových zaměstnanců neodmyslitelně patří do okruhu personálního řízení, avšak je to mnohdy podceňované téma. Jejím hlavním cílem je pomoc zaměstnancům, aby se rychle stali plnohodnotnými pracovníky. Samotný proces adaptace je započat před prvním dnem nástupu do práce. Tím je myšlena náborová část. Součástí adaptačního procesu se může zařadit i dojem, který si noví pracovníci udělají o podniku. Hledání a výběr nového zaměstnance je v současné době často obtížný a po finanční stránce náročný postup (Foot, 2002, str. 210).

Pojem adaptace se jistě pojí s oblastí řízení lidských zdrojů. Je to označení pro proces dlouhodobějšího rázu, ve kterém dochází k přizpůsobování jedince jeho momentálnímu prostředí. Jde také o proces, který pokračuje v orientaci pracovníka.

Celý adaptační proces je složen ze dvou částí, a to z části sociální a pracovní (Špalková, 2004, str. 77).

Stejně tak i Urban (2003, str. 53) vidí adaptaci jako silně podceňovanou činnost. Pokud zaměstnanec předčasně opouští firmu, je zřejmé, že v průběhu adaptace nešlo vše tak, jak původně mělo. Urban vystihuje podstatu adaptačního procesu v podobě urychlení a zapojení nových zaměstnanců a co nejlepší zařízení jejich pracovní oddanosti a pracovitosti. Nejčastějšími nedostatky bývají nedostatečný přínos informací, špatné zvládnutí pracovních činností a úkolů, a nesoulad v očekávání nadřízeného a podřízeného.

Zpracování nových zaměstnanců do organizace je založeno na postupech, které jsou typické pro moment, kdy zaměstnanec nastupuje do podniku. Ale je také založen na postupech, které mají za úkol novému zaměstnanci dát základní informace, bez kterých by jeho adaptace nemusela probíhat patřičným způsobem a nemohl se tak začlenit a začít plnohodnotně pracovat (Armstrong, 2007, str. 395).

Kocianová (2010, str. 130) adaptaci na konkrétní pracovní místo vyzdvihuje především jako spolupráci pracovníkových osobnostních předností a dovedností s jeho pracovními zkušenostmi, ale vše je podstatně ovlivněno organizací, která má na adaptaci velký vliv. Pracovník se postupně musí přizpůsobovat na kulturu firmy, na svou vlastní vykonanou práci, ale také na podmínky související se vztahy na pracovišti. Dvořáková (2012, str. 162) oproti Kocianové (2010, str. 130) popisuje adaptaci jako systém, který je orientovaný a jeho účelem je formalizovat zapojení nového pracovníka do sociálního, kulturního ale především do pracovního systému podniku. Autoři zmiňují, že forma adaptačního procesu může být písemná nebo může mít formu, která se předává z generace na generaci za pomoci vedoucích zaměstnanců.

Na kulturní odlišnosti se zaměřuje Rosinski (2009, str. 60). Ten usuzuje, že velmi podstatnou částí adaptace tvoří přizpůsobení se kulturním odlišnostem. V momentě, kdy zaměstnanec vstupuje do nového zaměstnání, přichází o své původní vzorce chování a zóny v kultuře. Je před ním úkol, který ho vybízí k adaptaci na nové kulturní prostředí. V novém prostředí musí přijmout rozdílné hodnoty, které se v této kultuře dodržují. Nezbyvá mu nic jiného, než se sžít s kulturou nového podniku. K dokončení adaptačního procesu a vlastně celé adaptace musí být nový zaměstnanec otevřený, energický a empatický. Musí se učit novým věcem, mít respekt před svými nadřízenými.

O důsledcích se zmiňuje Stýblo (2011, str. 167-168). Zdali nově přijatý zaměstnanec opustí své zaměstnání v případě nedostatečně zvoleného postupu uvedení do

podniku, či po špatně provedené pracovní adaptaci, bude to stát zaměstnavatele značné náklady. Program adaptace by měl zajistit začlenění nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho pracovní výkonnost a vyvarovat se případné rozladěnosti a nespokojenosti z důsledku zprostředkování nedostatku informací, neschopnosti zvládat úkoly a dosáhnout svých pracovních očekávání.

Horváthová (2016, str. 155-156) z jiného úhlu pohledu směřuje ke generaci Y, ve které jsou zastoupeni lidé narozeni mezi obdobím roku 1980 až 1995. Tito pracovníci momentálně začínají svou pracovní kariéru. A uvádí, že pro tuto generaci je adaptační proces nesmírně důležitý, především v komunikaci. Autorka uvádí jako podstatnou část adaptačního procesu předávání informací, které obsahují přehled o nové práci, organizaci. Skvělou metodou u mladých lidí při adaptačním procesu je využíván mentoring nebo koučink. Ten jim je kdykoliv k dispozici a je jim nápomocen při jakémkoliv problému.

Šikýř (2014, str. 108-109) popisuje adaptaci jako proces týkající se zaměstnanců, nebo také orientace zaměstnanců. Obsahuje jak formální, tak i neformální postupy sloučené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním. Za formální adaptaci se považuje naplánovaná cesta adaptačního programu, vedená manažerem či pověřeným zaměstnancem. Naproti tomu neformální adaptace plyne svobodně a je ovlivněna sociálním okolím.

Se Šikýřem (2014, str. 108-109) se shoduje i Špalková (2004, str. 76), která stejně uvádí, že orientační postup ve firmě pro nového zaměstnance je rozdělen do dvou částí, a to do části formální a části neformální. Dále uvádí, že po přijetí nových zaměstnanců nastupuje část orientační. Tento proces je založen především na zprostředkování seznámení mezi zaměstnanci a danou organizací, s tím, jaký styl práce organizace praktikuje.

1.2 Sociální a pracovní adaptace

Nakonečný (2005, str. 89) se z psychologické stránky dívá na organizaci jako celek, který je tvořen méně či více obsáhlými počty lidí, mezi kterými se postupně a nevyhnutelně vytvářejí sociální interakce a to jak v rovině formální, tak i neformální. Fungování vztahů v organizaci je závislé na několika aspektech. A to například pracovní spokojenost, klima v podniku, kariéra.

S pracovní adaptací i sociální adaptací souvisí i pojem socializace. Nový (2006, str. 152) uvádí socializaci jako soubor procesů vzájemného působení společnosti a jedince.

Společnost působí na jedince takovým způsobem, aby pak později dokázal být její součástí. Vytvoří z něj samostatného a schopného jedince, který dokáže sám za sebe rozhodovat a jednat.

Úspěšný adaptační proces lze brát stejně jak z hlediska socializace, tak i adaptace na sociální prostředí. To, jak vztahy s novými spolupracovníky ovlivňují výkony, bývá často omezené. Na druhou stránku by se této oblasti měla věnovat větší pozornost. Právě v situaci, kdy se uvádí nový pracovník do zaměstnání, kde se ho budou týkat veškeré dokumentace, základní informace, vzdělání (Armstrong, 2007, str. 376).

Zpracování celkového systému pro ovládnutí adaptačního procesu v organizaci je podstatným bodem pro úspěch. Postup sociální a pracovní adaptace a rozsah jejich kladného výsledku mají následně podstatný význam pro utváření kvalitních vztahů pracovníků k jejich práci, spolupracovníkům a pozitivní vnímání organizace jako celku (Bedrnová, 2007, str. 347).

Tureckiová (2004, str. 66) popisuje sociální a pracovní adaptaci jako vzájemně propojené veličiny. V pracovním prostředí se jedná o souběžně fungující proces vrůstání pracovníka do firmy. Především probíhá osvojování a přizpůsobování se systému firmy. Adaptační proces je z časového hlediska nejčastěji s délkou jednoho až šesti měsíců, záleží na pracovním zařazení v organizační struktuře firmy a složitosti dané práce.

S Tureckiovou (2004, str. 66) souhlasí i Váchal (2013, str. 305). Ten uvádí, že sociální a pracovní adaptace se vzájemně prolínají, a není možné je od sebe oddělovat. U pracovní adaptace jde o postup, kde se osobnostní předpoklady zaměstnance vyrovnávají s požadavky, které jsou na něho kladené během adaptačního procesu. U sociální adaptace jde především adaptaci do pracovní skupiny, ve které se nový zaměstnanec objevuje.

Obdobně vnímá tuto oblast i Nový (2006, str. 154-155), který považuje pracovní a sociální adaptaci jako dvě roviny tvořící proces adaptace člověka na práci. Přičemž pracovní adaptace „je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám“. V této části už dochází k vyrovnání vah mezi očekávanými pracovními schopnostmi pracovníka s jeho požadavky na pracovní místo, kde je i zahrnuto zvládnutí průběžných změn, které vznikají díky inovačním změnám. K úspěšnému absolvování pracovní adaptace napomáhá například školení, zácvik a studium. Adaptace na práci je nepřetržitý a souvislý proces, který nastává uvedením do práce a postupem času se projevuje v průběhu celé kariéry zaměstnance. To, jak se

zaměstnanec v budoucnu uvede a bude pracovat, je výsledkem adaptace, kterou lze poté označit jako přiměřenou či nepřiměřenou.

Bedrnová (2007, str. 341) stejně jako Tureckiová (2004, str. 66) uvádí návaznost pracovní a sociální adaptace. Poukazují na úzkou propojenost roviny sociální, a tak i pracovní. Úspěšnost výsledku adaptace závisí na absolvování obou těchto oblastí. Tyto oblasti mají moc, která může přinést neblahé následky pro organizaci a samotného pracovníka. Je nutné tento proces vhodně a přiměřeně usměrnit.

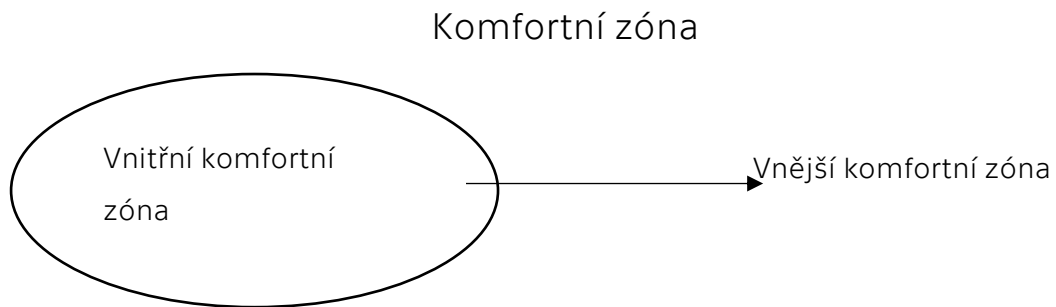
Sociální adaptace představuje postup, ve kterém se subjekt začleňuje do skupiny nebo většího sociálního prostředí. V práci se považuje i přesun v rámci organizace na jinou pracovní pozici za sociální adaptaci. Sociální adaptace má v sobě prvky socializace a pracuje se vzorci společenského jednání v určitých situacích. Adaptovanost, začlenění do skupiny či situace, plnohodnotné začlenění do sociálních podmínek, to vše může být výsledkem sociální adaptace. Tato adaptace může být ve výsledku určena jako nedostatečná či dostatečná adaptovanost. Nepřiměřená nebo jinak nedostatečná zahrnuje sociální izolaci a konflikty. Dostatečná adaptace zahrnuje konformitu, sounáležitost a identifikaci (Nový, 2006, 155-157).

Výsledek sociální adaptace se zobrazuje především na chování pracovníka. Jeho práce může pozitivně, či negativně ovlivnit ostatní spolupracovníky a jeho pracovní výsledky. Správná pracovní adaptace je obvykle jednou z veličin, která může sociální adaptaci ovlivnit. Není to však pravidlem. O výsledku sociální adaptace rozhodují subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivní kritéria popisují zaměstnancovu spokojenost ve společenských vztazích, spokojenost s nadřízeným, se spolupracovníky. Zatímco objektivní zahrnují to, jakou má autoritu vůči ostatním spolupracovníkům, a jak je ve skupině aktivní (Nový, 2006, str. 155-157).

Předpoklady v subjektivní oblasti mohou zahrnovat například životní zkušenosti, vnitřní motivaci závisející na našich cílech, potřebách a zájmech. Ale zahrnují také fyzickou připravenost, osobní návyky, psychickou odolnost a vlastnosti, které se cíleně zapojují do úkolů, které jsou určené pro osobní vyhraněnost. Objektivní předpoklady zahrnují vnější pracovní podmínky, tím je myšlena technologie, osvětlení, hluchnost. Zahrnují také organizaci práce, spolupráci a vztahy mezi zaměstnanci, mimopracovní vlivy jako je rodina, řízení a organizace vedoucího pracovníka či manažera (Nový, 2006, str. 155-157).

Oproti ostatním autorům lze hledět na problematiku sociální a pracovní adaptace i z jiné stránky. Rosinski (2009, str. 60) to uvádí na přízpusobení ke kultuře. Uvádí, že nový zaměstnanec opouští svou dosavadní komfortní zónu. Vžíváme se do nové zóny

z pohledu nového člověka. Kupříkladu koučové by své nové koučované zaměstnance měli vybízet právě k opuštění dosavadní komfortní zóny, aby tuto možnost využívali ke svému kariérnímu či osobnímu růstu. Na druhou stranu by se měli do své komfortní zóny vracet, aby získali zpět svou ztracenou energii. Aby došlo k rovnováze, každý zaměstnanec by si měl najít rozumnou rovnováhu mezi životem uvnitř zóny a životem mimo zónu (viz obrázek č. 1, str. 14).



Obrázek 1 Komfortní zóna

Zdroj: (Rosinski, 2009, str. 60)

1.3 Orientace pracovníků

Tento pojem představuje řadu dokonale promyšlených postupů adaptačních a vzdělávacích aktivit, jejichž úkolem je v co nejkratší době dokončit seznamování zaměstnanců s jejich čerstvě zadanými pracovními úkoly, pracovním prostředím, pracovními podmínkami. S tím souvisí i soulad jejich znalostí a dovedností s pracovními výkony (Koubek, 2007, str. 192).

Obsah a velikost informací závisí na povaze práce, kterou bude pracovník vykonávat. Ale nejenom to, závisí také na organizační struktuře, ve které je pracovní místo umístěno. Pracovník je svým bezprostředním nadřízeným uveden do předem naplánovaného procesu. Orientace jako taková probíhá jak po formální stránce, tak i po stránce neformální (Koubek, 2007, str. 192).

V tomto pohledu je ztotožněn i Armstrong (2007, str. 399), který popisuje jako nezbytný bod pomoc a uvedení zaměstnance pomocí bezprostředního nadřízeného. Jde o snahu dát nováčkovi pocit bezpečí, zvýšit jeho zájem o práci, dát mu zásadní informace o pracovních podmínkách, informace o pravidlech chování a předpisů, týkajících se povahy práce. A v neposlední řadě informovat ho o možnosti dalšího vzdělávání a formování.

Hlavním záměrem orientace je co nejsnazší a nejrychlejší zařazení pracovníka do pracovního týmu či kolektivu organizace. Záleží na tom, aby si nový zaměstnanec osvojil znalosti a dovednosti v organizaci, aby se dokázal orientovat v organizačním uspořádání. Důležité je i ztotožnění s cíli a kulturou organizace. Orientace má v podstatě vzdělávací aspekt. Dochází tak k usměrňování pracovních dovedností, které vedou k tomu, aby pracovník odpovídal nárokům na pracovní pozici. Veškerá orientace v sobě obsahuje předávání základních informací o firmě, o jejích technologiích, novinkách, postupech, ale také informace, které mohou vést k dalšímu vzdělávání zaměstnance, především v prohlubování jeho vlastní kvalifikace (Koubek, 2007, str. 192-193).

Podstatný podíl na orientaci pracovníka mají jeho noví spolupracovníci a jeho nadřízený. Nadřízený má za úkol kontrolovat útvárovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo. Personální útvar má úlohu jinou. Má za úkol spíše celoorganizační část, která je vytvářena v podobě písemných dokumentů, sloužících k jasné orientaci na začátku adaptace. Má za úkol zaškolit vedoucí pracovníky ve všech úrovních podniku. Během celého procesu adaptace se očekává kooperace personálního oddělení s nadřízenými pracovníky, kteří mají dohled nad novými pracovníky (Koubek, 2007, str. 200-201).

1.3.1 Oblasti orientace

Dvořáková (2007, str. 143) uvádí jako základní orientaci rámcovou a specifickou. Do adaptačního procesu lze zahrnout rámcovou orientaci, která je určena veškerým nově příchozím zaměstnancům. Specifická probíhá v rámci jednotlivých skupin zaměstnanců. Orientace by měla probíhat s účastí a spoluprací vedoucích zaměstnanců a personalistů. Personalisté mají za úkol zprostředkovat a předávat informace. Vedoucí zaměstnanci by měli být obeznámeni nebo proškoleni v rámci adaptačního programu. Školení by mělo obsahovat zásady pro plánování adaptace, konkrétně v podobě individuálních plánů.

Koubek (2007, str. 193) oproti Dvořákové (2007, str. 143) uvádí tři konkrétní oblasti orientací:

1. Celoorganizační orientace, známá také jako celopodniková, poskytuje předávání základních informací veškerým zaměstnancům, ať už vykonávají práci jakékoliv povahy či obsahu.
2. Skupinová orientace (označovaná též jako útvárová či týmová) mívá jednotný obsah pro všechny zaměstnance v dané skupině, nebo útvaru. Oproti

celopodnikové orientaci zahrnuje detaily a specifika, charakteristická pro práci v konkrétní skupině.

3. Orientace na konkrétní pracovní místo má obsah určený pracovní náplní, kterou bude zaměstnanec na daném místě vykonávat.

Armstrong (2007, str. 398) popisuje skupinovou a celoorganizační orientaci trochu podrobněji následujícím způsobem. U celopodnikové, nebo také celoorganizační orientace ukazuje důležitost spolupráce pracovníků personálního útvaru. Zdůrazňuje, že uvedení nových zaměstnanců do firmy by nemělo spoléhat pouze na písemnou formu. Pracovníci personálního útvaru by měli mít za úkol předat a probrat s nováčky základní body. Tato cesta předání informací může pak snadněji zodpovědět na náhlé otázky. Pokud tento proces proběhne, pak už probíhá uvedení nového zaměstnance na pracovní místo, kde je představen svým nadřízeným nebo vedoucím týmu, kteří se pak postarají o jeho takzvanou útvarovou orientaci. Není to však pravidlem. Na pracoviště, kde bude vykonávat svou pracovní činnost, může být uveden později.

Útvarová organizace obsahuje zpočátku zájem zaměstnanců o to, pro koho budou pracovat, jaké je jejich pracoviště, kde jsou vchody, východy, toalety, popřípadě jídelna. Nejpodstatnějším subjektem firmy, který poskytuje informace, je vedoucí útvaru, či vedoucí týmu. Zahájení uvedení pracovníka do systému, by měl mít na starosti vedoucí útvaru, ne bezprostřední vedoucí. Bezprostřední vedoucí má pouze na starost uvítání, předání základních informací o pracovním obsahu a následné předání vedoucím pracovníkům. Jde o to, aby nový zaměstnanec nebral tohoto vedoucího jen papírově a nebyl mu tak hodně vzdálen (Armstrong, 2007, str. 398-399).

Váchal (2013, str. 304-305) se v této oblasti odlišuje a rozlišuje tyto oblasti orientace na čtyři části. První je přípravná fáze, která představuje období před nástupem do nové práce. Obvykle to může být přihlášení k novému zaměstnavateli nebo nespokojenost zaměstnance v jeho dosavadním zaměstnání. Druhá globální orientace zahrnuje období, kdy nový zaměstnanec nastupuje do svého nového zaměstnání. Seznamuje se s novými podmínkami na pracovišti. Třetí část je uvědomělá orientace, je to startovací fáze, kdy si zaměstnanec vědomě nachází cestu ke změněným podmínkám a dokáže svých schopností využít ke zvládnutí změn. Čtvrtá fáze zahrnuje dva případy, vtěsnění či zvládnutí podmínek nebo jejich odmítnutí. Odmítnutí může být způsobeno zaměstnancovým nedokonalým zvládnutím předchozích fází.

Organizace formuluje adaptační proces do konkrétního adaptačního programu, který slouží ke snížení časového začlenění nových pracovníků. Z tohoto důvodu jsou

organizace schopné zvyšovat své investice a čas do přípravy orientace (Dvořáková, 2007, str. 143).

1.3.2 Objekty a subjekty adaptace

Osobou, která bude mít poslední slova a rozhodnutí v adaptačním procesu, je jistě řídící či vedoucí pracovník. Mimo to se můžou na adaptačním procesu podílet i pracovníci z personálního útvaru. K tomu se do adaptačního procesu mohou zapojit i jiné osoby, jako například mentoři.

Dvořáková (2007, str. 144) uvádí mezi subjekty některé vedoucí pozice, které mají na starosti nového zaměstnance. Subjekty adaptace plní své určité role ve vedení nového zaměstnance adaptačním procesem. Přímý nadřízený a patron pozorují průběžné přizpůsobování nového zaměstnance jeho prostředí a pracovnímu kolektivu. Hodnotí zpětně jeho úspěšnost, podávají mu zpětnou vazbu. Personalista s patronem mají na starost kontrolu adaptačního plánu a jeho realizaci. Personalista s patronem nebo personalista s přímým nadřízeným mají na starost uzavření a zpracování závěrečného hodnocení celého průběhu adaptačního procesu a mají za úkol vyhodnotit výsledek adaptace zaměstnance. Vedoucí celé organizační jednotky už pak má ve svých rukou rozhodnutí o konečném uplatnění nového zaměstnance a konzultuje s personalistou jeho další možný vývoj a možnost rozvoje kariéry.

Bedrnová (2007, str. 343-346) se naproti tomu zaměřuje na objekty, které jsou cílem adaptačního procesu. Mezi ně patří noví zaměstnanci, zaměstnanci vracející se na své prvotní místo po delší době, zaměstnanci, kteří mění svou pracovní pozici a zaměstnanecké skupiny. U nových zaměstnanců bývá tou nejpodstatnější složkou bezprostřední vedoucí, který je nejdůležitějším subjektem adaptace. Má na starost řízení procesu a odpovědnost za nového zaměstnance. Nároky na vedoucího jsou o to větší, pokud je nováček ve svém prvním zaměstnání. Vedoucí pracovník má v tu chvíli moc utvářet další posun ve zdokonalování, pracovitosti a vzdělávání zaměstnance už jen k sobě samému, nebo k organizaci. Další skupinou jsou pracovníci, kteří mají v plánu vrátit se na své bývalé pracoviště. Nejčastěji tuto skupinu zastávají ženy po mateřské dovolené, muži, kteří dokončili vojenskou službu nebo zaměstnanci, kteří se mohou vrátit po nějaké déle trvající nemoci. Typičností u těchto zaměstnanců bývá pokles sebedůvěry a pozastavení zájmu v pokračování pracovní kariéry. Dochází tak k readaptaci zejména pomoci vedoucího pracovníka. Ten se snaží nalézt takovou cestu, která by vyřešila osobní problémy zaměstnanců, a to úpravou pracovní doby, žádostí o zařazení dětí do mateřské školky a podobně.

Třetí skupinou, kterou uvádí Bedrnová (2007, str. 346-347) jsou pracovníci, měnící svou pracovní pozici nebo zařazení. U těchto zaměstnanců může docházet například k přechodu z jednoho provozu do druhého z důvodu pracovního postupu, změny pozice vzhledem ke zdravotnímu stavu, změny kvůli modernizaci provozu. Na všechny tyto změny se musí stávající pracovník nutně adaptovat. Tomu by měl také odpovídat přístup vedoucího pracovníka, který by měl chápat pracovníkovo postupné vyrovnávání se změnami. Čtvrtou skupinou jsou zaměstnanecké skupiny. Ty jsou obvykle terčem adaptačního řízení v případě, kdy probíhají nějaké inovace. Úspěšnost výsledku adaptace pracovní skupiny spočívá především ve správné přípravě vedoucího pracovníka. Aby byla příprava úspěšná, měla by být zaměřená na objasnění a zavedení pracovníků do právě probíhajících inovačních změn. Pokud se zaměstnanci na změnách budou sami podílet, budou tak změny sami lépe zvládat a přijímat. Úspěšnost vedoucího pracovníka v adaptačním procesu jsou i nástroje řízení adaptace. Ty mohou mít podobu typů adaptačních plánů.

1.4 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je ve své podstatě spojení důvěry zaměstnance a jeho zaměstnavatele, kde je zahrnuto to, co jeden od druhého čekají. Tuto smlouvu lze také popsat jako seznam nepsaných očekávání, která fungují a existují pouze mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem (Armstrong, 2007, str. 201).

Urban (2003, str. 65-66) vidí problém v dnešním pojetí směny pracovní jistoty za vykonanou práci. Konkurence v boji o svou převahu vytvářejí tlak a mezitím ničí pracovní jistoty svých zaměstnanců, což vede k poklesu věrnosti. Růst konkurence na trhu přitom vede k tomu, že firmy spoléhají především na dovednosti a motivaci svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu většina zaměstnavatelů tvoří psychologickou smlouvu. Ta zaručuje zaměstnanci práci do té doby, dokud je pro zaměstnavatele platným pracovníkem. Od zaměstnance se přitom očekává, že bude tuto úlohu plnit a bude svým úsilím přidávat na hodnotě organizace. Z druhé strany očekává zaměstnanec, že mu bude nabízena zajímavá práce, vyšší pravomoc a vyšší odměňování. Urban tvrdí, že tyto psychologické smlouvy především vyhovují zaměstnancům, kteří jsou kvalifikovanější a zaměřují se na svou profesi, nikoli na to, jaký je jejich vztah se zaměstnavatelem. U méně kvalifikovaných zaměstnanců lze vyšší zaujetí vůči práci zaměnit s týmovým prostředím, tím věrnost v týmu nahrazuje věrnost v organizaci.

Význam psychologické smlouvy představuje skutečnost, že zaměstnanec nebo zaměstnavatel mají svá očekávání, která mají podobu nevyslovených očekávání. To, do jaké míry jsou zaměstnanci oddaní své práci, závisí na tom, jak obrovské je jejich očekávání, čím firma přispívá a co jim poskytuje. A z druhé stránky, co zaměstnanci dají firmě, to bude v harmonii s očekáváním firmy. Znamená to, co bude muset obětovat zaměstnanec za to, co dostane (Armstrong, 2007, str. 202-203).

V očekáváních, která jsou zahrnuta v psychologické smlouvě, se zaměstnanci mohou lišit. Zda jsou někteří zaměstnanci nespokojeni s pojetím psychologické smlouvy, měl by zaměstnavatel podniknout takové kroky, aby očekávání nespokojených zaměstnanců odpovídalo jejich představám. Toto různorodé očekávání se utváří v různorodých charakteristikách jednotlivých zaměstnanců. Pokud dochází ke spokojenosti z obou stran psychologické smlouvy, znamená to, že proběhl soulad v přispívání obou stran, ve smyslu splnění určitých kroků, které druhá strana očekává. Zaměstnanec odpovídá potřebám firmy a zaměstnavatel svými činy odpovídá potřebám zaměstnance. Avšak úplná souhra mezi oběma stranami neexistuje. Pokaždé se najde něco, co druhá strana splnit nemůže. Jako adaptování zaměstnance na firemní kulturu, odhodlání a motivaci k výkonům a povinnostem. Požadavky se mohou v průběhu i měnit, vzhledem k vývojem nových technologií. Ty mohou vyžadovat, aby si zaměstnanci rozvíjeli své dosavadní vzdělání a schopnosti. Se stárnutím zaměstnanců může dojít ke změně jejich motivace. I přes všechny tyto překážky je hlavním záměrem zaměstnavatele udržovat stálost a plynulost psychologické smlouvy. A to konkrétně souhru mezi osobou a její prací (Urban, 2003, str. 66-67).

Stýblo (2011, str. 172-173) se shoduje s Armstrongem (2007, str. 202-203) ohledně významu psychologické smlouvy. Stejně tak i s Urbanem v různorodosti očekávání na obou zúčastněných stranách v psychologické smlouvě. A dodávají, že psychologická smlouva nebo také kontrakt je mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v praxi dost často porušovaná záležitost. Porušení ze strany zaměstnavatele vyvolává pokles výkonnosti a důvěry ze strany zaměstnance. Ze strany organizace bývá toto porušení jedním z důvodů, jako neposkytnutí tréninku, nesoulad mezi současným a očekávaným platem, nedodržený kariérní postup, porušení slibu v pracovní jistotě, neinformovanost ohledně změn týkajících se pracovního místa. Pokud dochází k nespokojenosti ze strany zaměstnance, měl by tyto problémy konzultovat a řešit.

2 Řízení adaptačního procesu

Urban (2003, str. 54) uvádí začátek adaptačního procesu jako moment, kdy se nový zaměstnanec a firma dohodli na uzavření smlouvy. Urban také uvádí, že okamžitě při nástupu by měl nový zaměstnanec obdržet svůj vlastní adaptační plán, který je charakteristický podle pozice, na které se právě nachází.

Adaptační proces bývá často podceňovaným tématem. Procesem a průběhem jakým probíhá, je pro nábor nových zaměstnanců stejně důležitý, jako získávání a výběr nových zaměstnanců. Dojde-li k opuštění organizace zaměstnancem z příčiny špatného adaptačního procesu, jsou to pro zaměstnavatele velké náklady (Stýblo, 2011, str. 167).

Adaptační proces by měl být řízený podle jednotlivých cílů, které se vztahují vůči novému pracovníkovi. Především jde o snahu, aby nováček ovládal úkoly, které se vztahují k jeho práci a naplnil tak očekávání, které do něho nový zaměstnavatel vložil. Zaměstnanec by si měl vůči svému novému prostředí a firmě utvořit pozitivní myšlení, stejně tak i ke svým spolupracovníkům. A měl by získat takovou pracovní morálku a pohodu, která by ho vedla k úspěšné práci a posunula ho ve vlastním rozvoji (Váchal, 2013, str. 305).

Řízení adaptačního procesu zahrnuje orientaci a strukturované začlenění nových zaměstnanců, i dokonce externích pracovníků. Orientace a začlenění probíhá do sociálního, kulturního a pracovního systému ve firmě. Adaptace může mít písemné zpracování nebo může být pouze předávaná v rámci zaměstnanců z generace na generaci. Účelem řízení adaptačního procesu je především snížení nákladů nepravidelného a nesoustavného pohybu zaměstnanců známého jako fluktuace. Ale také snaha zvýšení spokojenosti a snížení ztrát na výkonosti a produktivitě (Dvořáková, 2007, str. 143).

Bedrnová (2007, str. 341-343) podobně jako Dvořáková (2007, str. 143) poukazují na řízení adaptačního procesu ve dvou sférách. Jedná se o samotného zaměstnance, kde se rozvíjejí jeho schopnosti, uspokojují se jeho potřeby a požadavky a je tu i snaha o spokojenost v pracovním prostředí. Z druhé stránky je důležitá síla podniku. To, jak se pracovník dokáže adaptovat na svou práci, seznámit se a spolupracovat se svými kolegy a identifikovat se s podnikem. Nejdůležitější cíle pro vedení adaptačního procesu z pohledu zaměstnance se zakládají na tom, aby zaměstnanec dokázal co nejlepším možným způsobem a v co nejkratší možné době ovládat pracovní požadavky, které na něj klade zaměstnavatel. Aby dostal vyhlídek svého možného

budoucího odborného rozvoje a pracovní kariéry a dosáhl v jisté míře optimálního zařazení či začlenění do pracovních vztahů v dané pracovní skupině a do celkové sociální struktury organizace. Na druhou stranu je pro řízení adaptačního procesu z hlediska podniku důležité minimalizování nákladů, snaha o maximalizování efektivity práce a stability, která se týká jednotlivých pracovních skupin a týmů.

2.1 Metody a nástroje adaptačního procesu

Adaptační proces začíná v té chvíli, kdy je nový zaměstnanec řízen svým nadřízeným nebo personalistou. Proces adaptace nového pracovníka je aktivní v momentě, kdy je uzavřena pracovní smlouva. V období před nástupem do práce je důležitý kontakt se zaměstnancem. Před jeho prvním pracovním dnem je mu vhodné předložit písemné informace týkající se firmy, jako například firemní noviny, časopis, informační brožuru. Při příchodu na novou pracovní pozici by pracovník měl obdržet písemnou formu adaptačního plánu, jeho obsah záleží na konkrétní pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje. V plánu bude pak přehled informací, dokumentů a školení, se kterými se zaměstnanec bude muset seznámit a vypořádat. Budou tam ale obsažené i termíny kontroly jeho adaptace formou rozhovoru s nadřízeným (Stýblo, 2011, str. 168).

Bedrnová (2007, str. 346) zdůrazňuje především důležitost dílčích adaptačních programů. To, jak je vedoucí pracovník úspěšný ve vedení adaptace nového zaměstnance, do jisté míry ovlivňují nástroje pro řízení adaptačního procesu, které jsou individuálně propracované v dané organizaci. Za pokrokové se považují právě ty organizace, ve kterých se používají dílčí adaptační plány. Jedná se o soubor kroků, které usměrňují specifickou kategorii zaměstnanců. Ve své podstatě představuje i instrukce pro zpracování adaptačních plánů pro konkrétní zaměstnance.

Kocianová (2010, str. 136) konkrétně poukazuje a klade důraz na důležité body, které jsou zahrnuty v rozhovorech s novými zaměstnanci. Bezprostřední nadřízený a stejně tak osoba pověřená z personálního oddělení by měli zabezpečit pocit spokojenosti nového zaměstnance. Jejich úkolem je pozorovat, jak si nový zaměstnanec vede, jak se adaptuje na pracovní prostředí, na prostředí v organizaci, jak ho přijímá pracovní tým. Všechny dojmy a pocity by s ním měli průběžně prodiskutovat, a také to, jak vnímá spolupracovníky, organizaci a svoji práci. Samozřejmostí je, že nadřízený musí v úsecích sledovat, jak zaměstnanec zvládá vykonávat svou pracovní činnost. K tomu by měly sloužit zpětné vazby, které mohou vést k pozitivnímu hodnocení k výkonnosti zaměstnance a z druhé stránky ho poučit o chybách, které se mají napravit.

Bucháčková (2003, str. 39) uvádí několik nástrojů adaptačního programu, ve kterých je hlavní podstatou vedoucí osoba, v podobě bezprostředního nadřízeného, který spolupracuje s personálním útvarem. Spolu kontrolují a hodnotí adaptační proces. Bucháčková uvádí činnosti, v nichž je personální útvar subjektem zodpovědným za navázání kontaktu s novým zaměstnancem a dává mu do rukou písemné materiály o nové firmě. Předává mu a vyjasňuje informace o firmě, podnikové kultuře a o personální politice. Personální útvar představuje také nástroj, který kontroluje probíhání adaptace a na konci ho vyhodnocuje. Další zodpovědný subjekt je přímý nadřízený. Ten představuje nástroj, který může vysvětlit informace týkající se adaptačního plánu. S přímým nadřízeným probíhá vstupní rozmluva, ale i sám nadřízený má za úkol představit nového zaměstnance kolegům. A jeho poslední činností jsou pravidelné rozhovory, které mají za úkol shrnout a ověřit výsledky adaptačního procesu. Posledním zodpovědným je vedoucí útvaru. Jeho úkolem je obeznámit všechny s vybranými útvary a jejich konáním.

K úspěšnému adaptačnímu procesu nezbytně napomáhá i mnohdy podceňovaná aktivita. Touto aktivitou organizace pomáhá k pozitivní adaptaci nových zaměstnanců. V této aktivitě jde především o sdělování souhrnných a věcných informací, které se týkají cílů a možností, kterými podnik disponuje. Podnik může touto cestou sdělovat informace o svých výsledcích, které zaujmou veřejnost. Nedílnou součástí je i pozvání na exkurze do podniku, které mohou zaujmout absolventy škol a jiné zájemce o práci. Zrychlení adaptace zaměstnanců se může týkat právě absolventů středních a vysokých škol. Tyto exkurze kromě poskytování základních informací o podniku by měly poskytovat takové informace, které by mohly být nápomocné k řešení zpracování školních projektů a diplomových a jiných prací. Na to navazují i spolupráce v podobě dlouhodobějších či krátkodobějších praxí, které by mohly zapracování zaměstnanců do organizace značně usnadnit. Tato vzájemná spolupráce umožní rychlejší adaptaci, než kdyby naproti tomu přišel do organizace úplně neznámý pracovník bez jakýchkoliv znalostí a praxe (Nový, 2006, str. 158).

2.2 Ideální průběh a harmonogram adaptace

Každé pracovní místo má své specifické vlastnosti, a proto potřebuje různý časový úsek na adaptaci. Na pracovních místech, kde není nutná kvalifikace, postačí základní a povinná školení a orientace v organizaci. Tato adaptace může být v krátkém časovém úseku splněna, s vyššími pozicemi jako u manažerů to bývá proces delší. Obvykle se jedná o adaptační proces trvající déle než půl roku (Kocianová, 2010, str. 134).

Hodnota pracovníka a hodnota podniku jsou hlavní dva body k vzorovému vedení adaptačního procesu. U pracovníka se jedná o jeho vlastní uspokojování potřeb či pracovní spokojenosti, a především rozvoj osobnosti. Z hlediska aspektu podniku se jedná o co nejrychlejší osvojení pracovních činností, a propojení s pracovní skupinou z pohledu zaměstnance (Bedrnová, 2007, str. 341-342).

Ideální adaptační proces má spoustu podmínek, které je potřeba dodržet. Sem patří například akceptování nároků konkrétní práce zaměstnancem. Ze strany zaměstnance musí být vyvinuto úsilí a snaha o zvládnutí pracovních problémů a situací, které nastanou. Z druhé stránky mohou značně ulehčit případným potížím spolupracovníci a nadřízení vřelým přijetím na novém pracovišti. A snahou naplnit očekávání, které si o práci utvořil zaměstnanec (Nový, 2006, str. 159).

Vajner (2007, str. 94) uvádí, že rozmezí, ve kterém probíhá adaptace nového pracovníka, se v každé firmě a na každém pracovním místě časově liší. Je však obecně známo, že doba adaptačního procesu nového zaměstnance se pohybuje mezi třemi až šesti měsíci od doby, kdy zaměstnanec nastoupil na nové pracoviště.

Nový (2006, str. 159) považuje mezi základní body optimální adaptace následující etapy:

1. Etapa zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo, kde se seznámí se svou prací, se svými nadřízenými a spolupracovníky.
2. Etapa orientace v novém pracovním prostředí, kde je zapotřebí dosažení zkušeností, které jsou nezbytné pro zvládnutí pracovních povinností a úkolů čekajících na pracovníka, ale také zvládnutí postupně vyvíjejících se vztahů se zaměstnanci.
3. Etapa podnětného a aktivního přístupu k práci, zahrnující zapojení zaměstnance do pracovní skupiny a jeho narůstající soulad s cíli organizace.

Kocianová (2010, str. 132) naproti tomu vyzdvihuje adaptaci z pohledu nového zaměstnance v různých fázích, které dělí následovně:

1. Fáze před nástupem, kterou je fáze socializace, jež je naučená před nástupem na nové pracovní místo. Tím se rozumí socializace v rámci rodiny, školy a přátel. A následné rozhodnutí pro místo výkonu práce.
2. Fáze nástupu, kde probíhá vstup nového zaměstnance do práce. Konflikt očekávání firmy a zaměstnance a zahájení orientace.
3. Fáze integrační, kde jde především o zdolání sociální a odborné integrace.

Barták (2008, str. 28-29) uvádí mentoring, jako jednu z možných metod, která je vhodná pro adaptační proces nových pracovníků. Je to metoda vzdělávání ve firmě, která sahá už od počátku adaptačního procesu a vede až ke vzdělávání stálých zaměstnanců. Zaměstnancům je přidělen patron, který své přidělené svěřence uvádí do firmy. Informuje o chodu organizace, burcuje a motivuje své svěřence k větší výkonnosti. Jednoduše plní roli učitele nebo trenéra. Aby vše mohlo probíhat podle představ, v jistém duchu by měl být mentor jistým vzorem pro své svěřence. V tomto procesu díky mentorovi, má zaměstnanec možnost okusit nejrůznější situace v simulovaném prostředí, posléze si pak pohodlněji může vést v reálném prostředí, kde dostává i zpětnou vazbu, která ho povede k další motivaci a následnému vzdělávání a rozvoji.

Podle Kocianové (2010, str. 136) může adaptační proces vypadat následujícím způsobem. První den adaptace probíhá poskytnutí podstatných informací, které se týkají organizace a odevzdání písemných dokumentů o nových zaměstnancích na personální oddělení. Ještě během prvního dne probíhá rozhovor s nadřízeným, který nového zaměstnance informuje o organizaci, o jeho pracovním místě a představuje ho jeho novým kolegům a seznamuje ho s patronem, který ho bude mít na starosti v adaptačním procesu. Následně probíhá školení týkající se nových pracovníků, ale také probíhá školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pracovník si následně může pročíst základní informace. Během prvního týdne probíhá mezi novým zaměstnancem a nadřízeným rozhovor. Poté se s novým zaměstnancem zkontaktuje personální oddělení. Během druhého týdne adaptace probíhá opět rozhovor mezi zaměstnancem a nadřízeným, stejně tak i opětovné kontaktování zaměstnance personálním oddělením. V následujícím už třetím týdnu, probíhají četné rozhovory s nadřízeným. Stejně tak i další kontakt od personálního oddělení v průběhu adaptačního procesu. V samotném závěru dochází k vyhodnocování adaptace. Nejdříve probíhá písemné klasifikování průběhu adaptačního období samotným nově přijatým zaměstnancem. Z druhé strany přichází hodnocení ze strany nadřízeného.

Posledním bodem bývá rozsáhlý rozhovor mezi zaměstnancem a nadřízeným, kde hlavním tématem je průběh celého adaptačního procesu nového zaměstnance.

2.3 Písemné materiály

Před předáním základních podkladů, které se týkají výkonu práce a informací o organizaci, musí noví zaměstnanci dát veškeré potřebné materiály, které dostali od svých bývalých zaměstnavatelů svému současnému zaměstnavateli. Jedná se zpravidla například o zápočtový list, který má svůj účel v sociálním zabezpečení a také spisy týkající se odvodu daní z příjmů. Zaměstnancům se pak předávají materiály, které obsahují souhrn pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, řád na pracovišti, písemné informace napomáhající při řešení stížností, nebo samotnou příručku pro pracovníka. Co se týče příručky pro pracovníka, ta má povahu brožurky, která obsahuje vše, co by měl zaměstnanec vědět. Měla by být konkrétní a jasná. Měla by obsahovat informace o podniku, jaké postupy používat při stížnostech, jaké jsou možnosti občerstvení, pravidla v podniku, první pomoc, pravidla v používání pošty, telefonování a další (Armstrong, 2007, str. 397-398).

Kocianová (2010, str. 133-134) se právě tímto shoduje s Armstrongem (2007, str. 397-398) o veškerých informacích uvedených v příručce pro pracovníka. A dále zdůrazňuje, že je významným pomocníkem v ulehčení a zrychlení průběhu adaptačního procesu. Tyto informační materiály pro nové zaměstnance zpravidla obsahují informace, které se dotýkají pouze úrovně organizace. Písemné dokumenty týkající se společnosti mohou zahrnovat informace, které se týkají samotné organizace. Jak si organizace vede na trhu, jaké má cíle, mise a vize. Dále mohou obsahovat strukturu organizace, kontakty na zaměstnance a předpisy týkající se komunikace ve firmě. Zprávy týkající se přehledu o pracovní době, dovolené, přehled o způsobu odměňování, zaměstnanecké benefity, cestovné, možnosti, jak se vzdělávat.

Stýblo (2011, str. 168-169) se také shoduje s informacemi uvedenými v příručce pro nové zaměstnance. Ovšem zdůrazňuje, že podání všech těchto souhrnných informací by mělo probíhat jak ústní, tak písemnou formou. V ústní formě vyzdvihuje předání informací o podmínkách v práci, pravidlech v odměňování, vzdělávání, ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, stravovacích možnostech, pojištění, pracovních cestách. Toto předání může probíhat jak formou zmíněné brožurky nebo také jinak. Může probíhat i formou audia a videokazet, které stejně jako brožurky obsahují nejpodstatnější informace týkající se podniku.

3 Kontrola adaptačního procesu

K tomu, aby byla orientace lidských zdrojů úspěšná, musí proběhnout perfektní zadání úkolu a následně jeho kontrola. Musí ale i probíhat uspořádané pravidelné hodnocení prováděného výkonu pracovníka, jenž slouží k odstranění překážek a problémů, které se mohou vyskytnout (Plamínek, 2011, str. 108).

Aby měl adaptační proces úspěch, musí se během jeho průběhu provádět pravidelné rozhovory. V momentě, kdy nastupuje nový zaměstnanec do práce, by jeho nadřízený měl uskutečnit úvodní rozhovor. V dalším průběhu adaptace by měly následovat zpětovazební rozhovory mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Tyto rozhovory by měly sloužit k zhodnocení pracovníkovy výkonnosti a toho, jak si vede vůči očekávání, které na něho nová firma od počátku kladla. Adaptační proces by měl být zakončen rozhovorem, který by mohl být ukončen současně se zkušební dobou. Avšak slouží hlavně k zhodnocení pracovního výkonu a k následné spolupráci nebo propuštění zaměstnance (www.gastroprace.cz, ©2017).

Aby adaptační proces fungoval tak jak má, musí fungovat současně se spuštěným programem, který slouží na kontrolování průběhu adaptačního procesu a následně vyhodnocuje jeho výsledky. Personální oddělení prostřednictvím schůzek využívá kontaktu, který se uskutečňuje mezi novým zaměstnancem a zástupcem z personálního útvaru k získávání informací o tom, jaké problémy provázejí nové zaměstnance (Dvořáková, 2007, str. 144).

Plamínek (2011, str. 108) poukazuje na přizpůsobování, které probíhá v pořadí adaptace, po které následuje akceptace a ke konci už je potřebná aktivita. Ze strany manažera je ve většině případů předpokládáno, že ve fázi adaptace sází pouze na kontrolu. Je nutné si uvědomit, že tato fáze má především poskytnout splnění toho, co od nich manažer nebo vedoucí požaduje. To je zařízeno zadáváním úkolů a jejich následnou průběžnou kontrolou, která zjistí, jak si pracovník ve skutečnosti vede a splňuje náplň své práce. Průběžné kontrolování výkonnosti pracovníků je velmi drahou a časově náročnou záležitostí. V momentě, kdy jsou odstraněny krizové body v řízení, a manažer se zabývá stabilitou, nadchází ta část, kdy je potřeba, aby pracovníci byli schopní a dokázali pracovat bez průběžných kontrol. V tento moment dochází k fázi akceptace, tedy okamžiku, kdy zaměstnanci dokázali přijmout své postavení a úlohu v organizaci a jsou odhodláni plnohodnotně pracovat. Dochází k odstupu přímé kontroly, která je následně vyměněna za podporu od manažera. Vše ale vede k lidské aktivitě, která je v zaměstnání tou nejdůležitější částí pro organizaci.

Koubek (2007, str. 200-201) ukazuje naproti tomu především na nadřízeného pracovníka, který má za úkol kontrolovat jak jeho útvárovou orientaci, tak i orientaci, týkající se jeho pracovního místa. K tomu naplňuje a zlepšuje i obsah probíhající orientace, snaží se být nápomocen v řešení problémů v této oblasti a ke konci vyhodnocuje celkový průběh orientace. S vyhodnocováním orientace můžou následně proběhnout jednání dalších plánů souvisejících se zaměstnancovým rozvojem jak v pracovní, tak sociální oblasti.

Urban (2003, str. 56) naopak přímo poukazuje na důležitost zpětnovazebních rozhovorů. Ty by měly proběhnout mezi nadřízeným a podřízeným s cílem zopakovat si a ujasnit si cíle a očekávání, které by v budoucnu měly nastat. Do zpětnovazebních rozhovorů je ovšem zahrnut především rozbor toho, jak adaptační průběh bude probíhat, jaká bude mít pravidla. Cílem rozhovoru, ale i celého časového úseku adaptace je vzbudit v novém zaměstnanci pocit, že je ve firmě vítán a očekáván a že organizace si váží jeho nástupu a toho, že právě on bude pracovat pro jejich společnost.

Urban (2003, str. 56) pokládá důraz na průběžné uskutečňování orientačních a zpětnovazebních rozhovorů s podřízeným. A také to, aby se v rozhovorech hodnotila úroveň zvládnutí pracovních úkolů zaměstnance a to, jak se v organizaci cítí. Ale i z druhé stránky, jak je organizace spokojená se zaměstnancovým pracovním chováním. Tato forma komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem je důležitou formou pro následné vyhodnocování personálního řízení o účinnosti adaptace. Vrcholem všech zpětnovazebních i motivačních rozhovorů bývá rozhovor na samotném ukončení adaptačního procesu, který se může v časovém hledisku míjet se skončením zkušební doby. Ten v sobě zahrnuje vyhodnocování dosažených výsledků v adaptačním procesu, kde jsou pak následně vytyčeny cíle v oblasti rozvoje pracovníka. Pokud je adaptace úspěšně složena, pracovník dostává od organizace další úkoly na další časový úsek.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Cíl výzkumu

Praktická část se zaměřuje na zkoumání adaptačního procesu přepážkových zaměstnanců VZP ČR. Podle stanoveného cíle, uvedeného na začátku praktické části, byly stanoveny výzkumné otázky ohledně adaptačního procesu ve společnosti VZP. Na ty lze odpovědět prostřednictvím dotazníkového šetření. Na dotazníky odpovídali klientští pracovníci z VZP.

Výzkumné otázky jsou následující:

Byl přísun informací v adaptačním procesu ze strany VZP dostačující?

Měl vliv clientských spolupracovníků pozitivní nebo negativní dopad na adaptační proces?

Pomohla přítomnost a pomoc nadřízeného pracovníka (patrona) v adaptačním procesu u clientského pracovníka?

Jak klientští pracovníci hodnotí adaptační proces?

Pro zodpovězení výzkumných otázek byla použita metoda dotazníkového šetření, kterému předcházelo studium interních dokumentů společnosti VZP. Prostřednictvím interních dokumentů byla zpracována praktická část. Informace, které byly nastudovány z interních dokumentů, sloužily následně jako podklad k vytvoření výzkumných i následně dotazníkových otázek. Společnost VZP zprostředkovala interní dokumenty jako Adaptační program nového zaměstnance VZP ČR, Standardy profesionální praxe clientského pracovníka a Adaptační proces.

5 Charakteristika společnosti VZP

Všeobecné zdravotní pojišťovně je věrných přibližně 6 miliónů klientů a vzhledem ke konkurenci 6 dalších pojišťoven zastává pozici největší zdravotní pojišťovny v České republice. Její založení je datováno od roku 1992 a svým postavením patří dlouhodobě k základním pilířům v českém zdravotnickém systému. Všeobecná zdravotní pojišťovna zřizuje zdravotní pojištění, které je prováděno v souladu s právními předpisy. Pojišťovna má po celém území české republiky 190 poboček, díky tomu je nejdostupnější pojišťovnu u nás. Tato zdravotní pojišťovna zprostředkovává veřejná zdravotní pojištění, která jsou v souladu s právními předpisy. VZP ČR vystupuje jako právnická osoba, v právních vztazích vystupuje pod svým jménem a v právních vztazích jí jsou ještě zprostředkována práva a povinnosti, ze kterých následně nese svou odpovědnost. Obstarává výběr pojistného, které slouží na veřejné zdravotní pojištění a úhradu zdravotní péče prostřednictvím prostředků zdravotního pojištění. V neposlední řadě si VZP řídí a vede registr pojištěnců, kteří mají u této firmy veřejné zdravotní pojištění (vzp.cz, ©2015).

Do cílů a politiky pojišťovny se řadí základní body. Pojišťovna se snaží být partnerem svým klientům, zaměřuje svou činnost na kvalitní poskytování služeb, které souvisejí se zdravotním pojištěním. Soustředí se na kvalitní zprostředkování péče o zdraví ve všech odbornostech, které jsou v síti smluvních zdravotnických pracovišť. Snaží se dbát o zkracování termínů úhrady závazků. Jejím cílem je hrazení zdravotní péče, kterou čerpají občané ČR a v zemích EU, kde nezávisí na sociálním postavení klientů. Všeobecná zdravotní pojišťovna dbá na dodržování patientských a pojištěneckých práv klientů. Jejím cílem je i podpora k vytváření nových vyšetřovacích a diagnostických metod léčby (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2016).

Všeobecná zdravotní pojišťovna je řazena mezi ty nejvýznamnější zprostředkovatele zaměstnání v České republice. A to především svou péčí, která převyšuje běžný standart. Sama pojišťovna zaměstnává necelých 3600 zaměstnanců, kteří tvoří různorodé profese. Jak v oblasti ekonomické, informační, právní ale i právě v oblasti zdravotnictví. VZP zprostředkovává svým zaměstnancům důkladně propracovaný systém, který umožňuje vzdělávání, ale i přijímání zaměstnanců na zkrácené úvazky a především založením systému Handicap poskytují pracovní zařazení pro zdravotně postižené osoby (vzp.cz, ©2015).

5.1 Organizační struktura VZP ČR

Organizační struktura je tvořena Ústředím, to řídí činnost všech organizačních složek a má za úkol rozhodovat o krocích Správní rady, dále má možnost rozhodovat o činnosti, kterou pojišťovna bude provádět a současně se snaží zabezpečovat spolupráci se státními orgány. Všeobecná zdravotní pojišťovna je tvořena ze šesti Regionálních poboček, které jsou rozšířené po celém území České republiky. A jsou to pobočky v Praze, Brně, Plzni, Ústí nad Labem, Hradci Králové a v Ostravě. Poslední složka, která tvoří organizační strukturu, jsou Klientská pracoviště. Organizaci a pozici složek obsažené v organizaci důkladně upravuje řád VZP ČR. V čele organizace stojí ředitel, kterého může odvolat a jmenovat Správní rada. Ředitel zastupuje funkci statutárního orgánu VZP ČR a jménem pojišťovny také jedná. Mezi orgány VZP ČR se řadí Správní rada, Dozorčí rada a Rozhodčí orgán. Správní rada je tvořena 10 členy, kteří jsou jmenováni vládou a dalších 20 členů je zvoleno Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR. Dozorčí rada je tvořena 3 členy jmenovanými vládou a dalších 10 členů je voleno Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR. Podstata dozorčí rady spočívá na dohlížení ohledně dodržování právních předpisů a vnitřních předpisů, ale také na celkové hospodaření pojišťovny. Závěrečným orgánem je rozhodčí orgán (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2016).

5.2 Postavení a role přepážkového zaměstnance ve VZP

Klientský pracovník zastává v týmu spolupracovníků a ostatních zaměstnanců VZP klíčovou roli. Je to přímý poskytovatel klientské služby. Ze strany Všeobecné zdravotní pojišťovny tvoří klientský nebo jinak přepážkový pracovník neopominutelnou část, která pomáhá k naplnění jejich hodnot. Celá tato služba klientům zahrnuje otevřenost, důvěru, respekt, podporu a spolehlivé zprostředkování a předávání informací (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2015).

S postavením přepážkového zaměstnance jsou dané i standardy profesionální praxe. Ty vymezují důležité oblasti týkající se pracovního nasazení a výkonu zaměstnance. Jsou zde obsaženy odpovídající činnosti, které jsou pozorovány a hodnotí se jako indikátor kvality. Standardy dávají nejen přehled o činnostech, které klientský pracovník vykonává, ale popisují i jeho výkon na pracovišti. A to takový výkon, který se od něho očekává (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2015).

Standardy klientského pracovníka jsou rozděleny do následujících oblastí jako Profesionální služby, Profesionální komunikace, Profesionální a osobnostní rozvoj a

týmová práce, Kodex a odívání, Vzhled a úprava přepážky a Etický kodex. Pro zvládnutí všech těchto standardů provádí Útvar služeb klientům, Ústředí a Regionální pobočka pravidelné kontroly ohledně dodržování těchto standardů. U standardu Profesionální služby se k úspěšnému dosažení používají znalostní testy. U standardů Profesionální komunikace, Kodexu odívání, Vzhledu a úpravy přepážky jsou použity jako základní kontrolní kritéria přílohy této interní normy, a to s tím, že útvary služeb klientům používají ke kontrolování současné postupy na regionální pobočce ke splnění standardů. K úspěšnému dosažení ke standardu Profesionálního a osobnostního rozvoje, týmové práce a Etického kodexu je použito pravidelné ověřování (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2015).

Klientský pracovník pracuje v mnoha oblastech veřejného zdravotního pojištění. V oblasti profesionálních služeb pracuje zaměstnanec ve veřejném zdravotním pojištění a komerční činnosti, kde vykonává registrace pojištěnce, oznámení pojištěnce, doklady o pojištění, v oblasti zaměstnavatelů a v oblastech o osobách samostatně výdělečně činných. Mezi další oblasti patří oblast vyúčtování, práce s plátcem v režimu měkkého či tvrdého vymáhání, pojištění v rámci Evropské unie, příspěvky z Fondu prevence, marketing, vykázaná zdravotní péče, regulační poplatky a doplatky, PVZP a ostatní agendy. V oblasti zdravotní péče klientský pracovník má za úkol přijímat lázeňské návrhy, vyhledávat lékaře podle zadání klienta, přijmout stížnosti od klienta na smluvní zdravotnické zařízení, přijímat žádosti o refundaci nákladů na zdravotní péči v zahraničí, přijímat dávky a faktury, přijímat žádosti týkající se cestovní náhrady pacientům, přijímat žádanky na zdravotnické prostředky a přijímat žádosti o poskytnutí vyžádané péče v zahraničí. V oblasti retence a akvizice klientů má za úkol klientský pracovník zprostředkovat informace a radit klientům o službách VZP ČR, snaží se řešit a reklamovat tak, aby byl klient spokojen a v neposlední řadě se snaží podílet na marketingových aktivitách společnosti (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2015).

U profesionální komunikace se zdůrazňuje kvalitní komunikace mezi klientským pracovníkem a jeho klientem. Přepážkový zaměstnanec by měl komunikovat se svým klientem srozumitelně, korektně, stručně a zdvořile tak, aby si získal náklonost a důvěru a byl viděn v očích klienta jako pravý profesionál. V oblasti profesionálního a osobnostního rozvoje a týmové práce se zaměstnanec VZP snaží udržet si aktuální znalosti, které jsou nezbytné pro výkon jeho pracovní činnosti. Měl by vystupovat tak, aby byl vzorem pro své kolegy a spolupracovníky a podílí se na jejich profesním rozvoji (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2015).

Ohledně kodexu odívání vzhled zastává velmi důležitou pozici mezi pracovníkem a jeho klientem. Měl by proto dodržovat určitý kodex oblékání vhodný k této pozici. Stejně tak se jedná i o vzhled a úpravu přepážky. Ta tvoří stejně tak jako oděv zaměstnance nedílnou součást úspěchu. Správně uspořádaná přepážka působí na klienta velmi pozitivně a vyvolává u něho patřičnou důvěru. Poslední část tvoří etický kodex, který představuje návod, jak vymezit chování klientského pracovníka k veřejnosti a ke svým spolupracovníkům. Je zde zahrnuto prosazování hodnot, které se týkají respektu ke klientovi, dále zajištění soukromí a důvěry a zprostředkování pravdivých informací, které vede ke snadnějšímu řešení problému u klienta (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2015).

6 Řízení a průběh adaptačního procesu přepážkového zaměstnance

Následující kapitola vypovídá o řízení a průběhu adaptačního procesu, který se uskutečňuje ve Všeobecné zdravotní pojišťovně. Obsahuje adaptaci, týkající se všech zaměstnanců a dále už konkrétně klientského pracovníka.

Školení povinné pro všechny nové zaměstnance VZP ČR

Pro všechny nové zaměstnance VZP ČR je povinný adaptační program. Jeho záměrem je řešení splynutí adaptačního procesu u nově přijatých zaměstnanců a snaha o ulehčení orientace v novém pracovním prostředí. Snaží se o pohotové zapojení zaměstnance do pracovního procesu, kde se mu v tom snaží pomoci jeho určený patron. Každý nový zaměstnanec dostane svého patrona. Ten je zodpovědný za průběh adaptačního procesu a je pověřen svou funkcí od vedoucího zaměstnance, aby nového zaměstnance doprovázel na jeho cestě v celé adaptaci. Určený patron se ho snaží obeznámit se současnou situací a historií firmy. Předává mu informace o tom, jaké jsou vize a mise firmy, seznamuje ho s předmětem činnosti, s péčí o zaměstnance a firemní kulturou. Celkově se patron snaží o předání informací, které mají za úkol ulehčit adaptační období v novém pracovním týmu i působnost v celé organizaci pojišťovny. Dalším pozitivem je určitě seznámení nejen se zaměstnancovým pracovním místem, ale i seznámení s ostatními pracovišti, tím je myšleno například seznámení s prostředím budovy Ústředí VZP ČR (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2016).

Adaptační proces má svůj program a ten obsahuje:

Tabulka 1 Program adaptačního procesu ve VZP

PROGRAM ADAPTAČNÍHO PROCESU VE VZP
1. Přivítání zaměstnanců personalistou, určení patrona
2. Vstupní školení
3. Osobní vedení patronem
4. Průběžné hodnocení adaptačního procesu s vedoucím
5. Konečné hodnocení na konci zkušební doby s vedoucím

(Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2016).

Každá z jednotlivých částí adaptačního programu má svůj daný obsah a průběh. Adaptační program je zahájen v momentě, kdy nový zaměstnanec nastoupí na své nové pracovní místo. Do zahájení adaptačního procesu spadá i okamžik, kdy personalista přijímá nového zaměstnance a snaží se to řešit s pomocí ostatních útvarů a řeší základní vstupní formality. Další fází je vyslání nového zaměstnance na vstupní školení, za to je zodpovědné Ústředí VZP ČR. Samotné školení probíhá v jejích prostorách. Toto školení je zahájeno slavnostním uvítáním nováčků zástupcem vedení VZP ČR. Dále už následuje samotné školení. V této fázi zaměstnanci dostávají informační brožuru, která obsahuje základní informace a také informace, které se týkají samotného adaptačního programu. Toto úvodní školení zpravidla obsahuje představení pojišťovny, praktické informace, bezpečnostní politiku, informace o intranetu, právní a vnitrofiremní předpisy a péči o zaměstnance a docházku (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2016).

Následně se přesouváme časem na pracoviště, tam má nový zaměstnanec k dispozici svého patrona. Ten se stará o začlenění do nového pracovního kolektivu a nového pracovního prostředí. Zprostředkovává si s ním konzultace, které nováčkovi napomáhají k pochopení problematiky a uvádí ho postupně do plnohodnotného pracovního procesu. Během této doby probíhají i pracovní schůzky s přímým nadřízeným. Ke konci zkušební doby se provádí vyhodnocení adaptačního programu nadřízeným zaměstnancem a toto hodnocení se provádí do formuláře v personálním systému, který se nazývá VEMA. (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2016).

6.1 Adaptace přepážkového zaměstnance

Klientský pracovník či přepážkový zaměstnanec prochází adaptačním procesem, jehož posláním je optimální zvládnutí pracovních nároků a požadavků, které jsou kladené na nového pracovníka. Garantem je vedoucí KLIPRu, ten má zodpovědnost za přidělování školitele, za průběh a následnou kontrolu uskutečnění adaptačního procesu, postupné a závěrečné hodnocení. KLIPR představuje pracoviště, na kterém pracují klientští pracovníci. Jeho úkolem je napomáhat a radit nově přijatému zaměstnanci (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2013).

Tento adaptační proces je určen pro pracovníky odboru služeb. Adaptační proces má za úkol poznat, zhodnotit, prověřit, prohloubit a doplnit znalosti a dovednosti nových zaměstnanců. Je to podrobně zpracovaný adaptační plán, jenž je stanovený pro zaměstnance na KLIPRu. Na klientského pracovníka se klade velký důraz, každý den ve

svém pracovním procesu přichází do styku se spoustou klientů a má tak velkou možnost utvářet dobré jméno a kvalitu služeb pojišťovny. Proto se klade velký důraz na jejich přístup, komunikační dovednosti, a schopnost účelně uspokojovat potřeby svých klientů (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2013).

Jakýkoliv zaměstnanec, který se uchází o místo přepážkového zaměstnance, bude muset podstoupit adaptační proces. Ať už je to nový zaměstnanec, který se uchází o pracovní poměr, nebo zaměstnanec VZP ČR, který mění své pracovní zařazení. Vedoucí zaměstnanec určuje novému zaměstnanci KLIPRu jeho školitele a představí ho kolegům. Vedoucí mu postupně vysvětluje, jak bude probíhat adaptační proces, a to i včetně výsledků, které se od něj očekávají. Podle dané náplně práce má na starost zkontrolovat a zprostředkovat takové vybavení, které odpovídá povaze práce. Zajistí přístup na pracoviště, to obsahuje předání klíčů a kódů. Zprostředkovává mu i přístup k aplikacím a informačnímu systému. Následně už je nový zaměstnanec předán do rukou školitele, ten mu ukáže jeho pracoviště, ukáže mu jeho pracovní povinnosti a technické vybavení, se kterými se bude v práci každý den setkávat. Školitel pomáhá nováčkovi zvládnout jeho adaptační proces. Popisuje mu jeho povinnosti a úkoly, se kterými se bude potýkat. Radí v situacích, kdy je to potřeba a může mu i následně předvést správné řešení situace. Zodpovídá jeho dotazy a ověřuje si, jakých výšin dosahují jeho odborné znalosti a dovednosti, které potřebuje v uplatnění na své pozici. Na konci adaptačního procesu následně navrhuje jeho další možné kroky v osobním rozvoji a krocích v jeho kariéře (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2013).

6.2 Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces je v pojišťovně u klientského pracovníka zpravidla rozdělen do 2 období a 3 částí. První období se skládá ze zkušební doby, která zpravidla trvá 1-3 měsíce, u konce 3. měsíce má rozhodnout o pokračování či ukončení pracovního poměru vedoucí zaměstnanec. U druhého období se tato doba určuje od 4. měsíce až 1 roku. Ke konci 1. roku se od klientského pracovníka očekává dokonalé zvládnání úkolů, znalostí a dovedností, které jsou na pracovním místě nutné (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2013).

První část je základním kamenem adaptačního procesu. Tato část obsahuje seznamování se spolupracovníky, předávání základních informací o VZP, cílech, vizích, struktuře organizace, bezpečnosti a zdraví při práci. S tím jsou spojená povinná školení. Druhá část je už specifičtěji zaměřena. Zaměřuje se na kompetence

pracovníka, které musí ovládat. Upírá svou pozornost k očekávání kvalit, které bude pracovník předvádět. Třetí část už je částí hodnotící. Vedoucí zaměstnanec a školitel vyhodnotí pracovní, odborné a morální hodnoty a kvality pracovníka a rozhodnou, zda je tím pravým pracovníkem pro tuto pozici (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2013).

Průběžné hodnocení obsahuje zvládání teoretických a praktických znalostí. Probíhá diskuze o jeho silných a slabých stránkách. Průběžné hodnocení se provádí během celého období nejméně dvakrát a nejvíce třikrát. Vedoucí zaměstnanec může během těchto schůzek hodnotit a zapisovat témata, které měl pracovník zvládat a měl by se na ně raději znovu zaměřit (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2013).

Po průběžném hodnocení následuje závěrečné hodnocení a to ve 2 úsecích. První probíhá po skončení zkušební doby a to do 3 měsíců, druhé na konci 12. měsíce. Závěrečné hodnocení je zaměřeno na hodnocení, které je stanovené podle kritérií kompetenčního modelu, ale také se odvíjí od zvládnutí požadavků, které jsou uvedeny v adaptačním plánu. Formou, jakou se převážně zaměstnanec hodnotí, bývá dialog, znalostní test a sledování při vykonávání pracovní činnosti, jako například řešení problémů zákazníka. Do závěrečného hodnocení se zahrnují cíle ve sféře vzdělávání. Hodnocení, které je po ukončení zkušební doby, bývá hodnoceno z hlediska zvládnutí kritérií určených v adaptačním plánu, ovládnutí kompetencí, a další kritéria, která jsou zpracována v adaptačním plánu. To vše vedoucí zaměstnanec zaznamenává před samotným ukončením zkušební doby do hodnotícího formuláře. Ještě před hodnocením vedoucím zaměstnancem probíhá i část pro klientského pracovníka. Ten dostává formulář, ve kterém popíše své vlastní sebehodnocení. Hodnocení vyovídající o celkovém výsledku provádí vedoucí zaměstnanec před uplynutím 1 roku, ve kterém se hodnotí zaměstnancovy odborné kompetence. To vše zadává do hodnotícího formuláře a předává ho personálního útvaru. Opět ještě před tímto hodnocením provádí klientský pracovník své sebehodnocení. O založení formuláře do personální oblasti žádá hodnotitel klientského pracovníka příslušného personalistu (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2013).

6.3 Použitá metoda výzkumu

Pro výzkum této bakalářské práce byla vybrána forma dotazníkového šetření.

Kotler (2007, str. 145) poukazuje na to, že mezi nástroje výzkumu patří dotazníky, metody kvalitativní anebo mechanické pomůcky. Dotazník je složen ze souhrnu otázek, které jsou podávány respondentům. Díky své dokonalé pružnosti a přizpůsobivosti se stal dotazník tím nejpoužívanějším nástrojem sběru dat. Dotazníky

je třeba před plným spuštěním vyzkoušet. Způsob, jakým budou otázky formulované, zajisté ovlivní jejich odpovědi. Z hlediska marketingu výzkumníci odlišují otázky otevřené a uzavřené. Uzavřené otázky upřesňují všechny odpovědi, které jsou pak snáze zpracovatelné. Otevřené otázky jsou naproti tomu více ohleduplné směrem k respondentům, kteří mohou odpovědět podle vlastních slov.

Před samotným vytvořením dotazníku se musí stanovit cíl. Základní princip dotazování spočívá v kladení otázek, které byly utříděny do jednotlivých otázek skrze teoretické poznatky podle konkrétní oblasti výzkumu. Sestavení otázek proběhlo takovým způsobem, aby byly použitelné pro cílové skupiny tak, aby nedošlo k případnému nepochopení u vyplňování otázek respondenty. Otázky byly vytvořeny a položeny takovým způsobem, aby v psychologické normě byly přijatelné a nevyjadřovaly nějaký negativní styl (Reichel, 2009, str. 101-102).

Když už byly otázky vytvořené, bylo zapotřebí vytvořit závěrečnou podobu dotazníků. Cílem dotazníků je respondenta nějakým způsobem zaujmout a motivovat ho k vyplnění. Následně je uvedeno, že dotazník je zcela anonymní, a je popsán jeho postup s následným nakládáním s daty. Cílová skupina, která byla určena pro dotazník, nepotřebovala žádnou specifickou formu (Disman, 2011, str. 130).

Chvíle, která následuje po sběru dat u cílových respondentů, je chvílí, u které je zapotřebí data zpracovat a vyhodnotit. Záznamy jsou pak následně zpracovány v tabulkové podobě, jsou vloženy do grafů, u kterých jsou přiloženy slovní komentáře. Grafy jsou následně vysvětlené a popsány tak, aby byly v souvislosti s dosavadními teoretickými poznatky (Havlíčková, 2012, str. 69).

6.4 Vyhodnocení šetření

V březnu 2017 proběhlo ve společnosti VZP dotazníkové šetření. Na dotazník, který obsahoval celkem 24 otázek, odpovědělo 50 respondentů, kteří pracují nebo pracovali na pozici klientského pracovníka. Dotazník byl odeslán na pobočku v Praze. Výběr respondentů odpovídal dobře, od které dokončili adaptační proces na klientském pracovišti. Jednalo se o maximálně 3 roky po dokončení. Toto hledisko se mělo dodržet, aby všichni respondenti odpovídali na otázky, týkající se adaptačního procesu, který má stejné osnovy. Na dotazník odpovědělo celkem 50 respondentů ze společnosti VZP.

Otázka č. 1: Bylo Vám ihned po nástupu ukázáno pracoviště?

Tato otázka se zaměřovala na to, zda bylo pracoviště ukázáno novým zaměstnancům ihned po jejich nástupu. U naprosté většiny zaměstnanců tomu tak bylo. 48 respondentů (96 %) tedy na tuto otázku odpovědělo ano a zbylí 2 respondenti (4 %) odpověděli ne.

Otázka č. 2: Dostal/a jste po nástupu do práce informační brožurku? (Informace týkající se adaptace ve firmě)

Následující otázka byla zaměřena na zprostředkování informací od společnosti VZP, a to konkrétně v podání informační brožurky, která měla obsahovat základní informace o firmě a konkrétně o tom, jak probíhá adaptační proces. Informační brožurku dostalo 35 nových zaměstnanců, což tvoří 70 % všech dotazovaných. Zbylých 15 respondentů, kteří tvoří 30 % ze všech dotazovaných, odpovědělo, že informační brožurku nedostali.

Otázka č. 3: Proběhlo u Vás na pracovišti adaptační školení?

Otázka se zaměřovala na to, zda ze strany společnosti Všeobecné zdravotní pojišťovny proběhlo adaptační školení. Na tuto otázku odpovědělo 37 respondentů, jenž tvořili 74 % všech respondentů, kladně. Tím je myšleno, že na jejich pracovišti proběhlo adaptační školení, zbylých 13 respondentů, kteří tvořili 26 % všech respondentů, adaptační školení nezažilo.

Otázka č. 4: Představil Vás Váš vedoucí Vašim budoucím spolupracovníkům?

Tato otázka se zaměřovala na to, zda noví zaměstnanci, kteří přicházejí na místo klientského pracovníka ve VZP, byli seznámeni se svými novými spolupracovníky prostřednictvím svého nadřízeného. Na tuto otázku odpovědělo všech 50 respondentů (100 %) shodně, a to tak, že se jim dostalo možnosti poznat své nové spolupracovníky prostřednictvím svého nadřízeného. Žádnému respondentovi se nestalo, že by nebyl při svém nástupu na pracovní místo seznámen se svými novými spolupracovníky.

Otázka č. 5: Jaké byly Vaše vztahy s novými spolupracovníky krátce po Vašem příchodu?

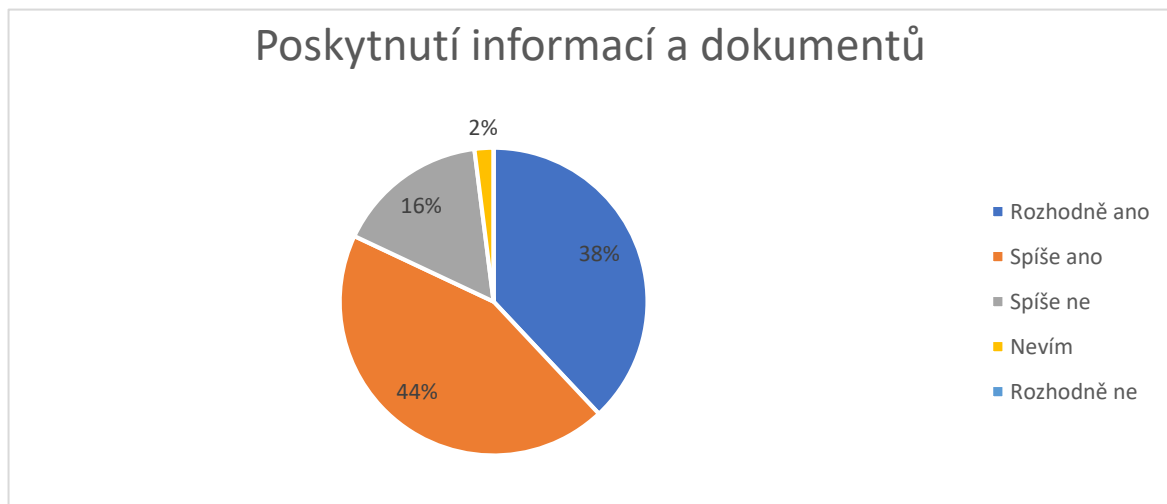
Pátá otázka se zaměřovala na vztahy nového zaměstnance s jeho novými spolupracovníky. Konkrétně se zaměřovala přesně na to, jak s nimi nový pracovník vycházel krátce po svém příchodu. 28 respondentů tvořících 56 % všech respondentů

uvedlo, že mělo krátce po svém příchodu výborné vztahy se svými spolupracovníky. 21 respondentů tvořících 42 % všech respondentů uvedlo, že mělo se svými novými spolupracovníky neutrální vztah. 1 zbylý respondent, který tvoří 2 % všech dotazovaných, uvedl, že jeho vztahy na novém pracovišti s novými spolupracovníky nebyly tak dobré. U této poslední možnosti bylo pro respondenty možné uvést důvod, proč byly jejich vztahy negativní. U této odpovědi respondent uvedl, že někteří noví spolupracovníci byli vůči němu arogantní.

Otázka č. 6: Byly Vám na začátku adaptačního procesu poskytnuty všechny potřebné informace a dokumenty?

Otázka šestá se zaměřovala na to, jak Všeobecná zdravotní pojišťovna zprostředkovává informace a dokumenty, které napomáhají k orientaci a zvládnání adaptačního období ve firmě. 19 respondentů, kteří tvoří 38 % respondentů, odpovědělo, že jim rozhodně byly poskytnuty potřebné informace a dokumenty. 22 respondentů, kteří tvoří 44 % všech respondentů odpovědělo, že spíše ano. 8 respondentů tvořících 16 % všech respondentů odpovědělo na otázku odpovědí spíše ne. 1 respondent (2 %) odpověděl, že nezná na tuto otázku odpověď (viz graf č. 1, str. 40).

Graf 1 Poskytnutí informací a dokumentů



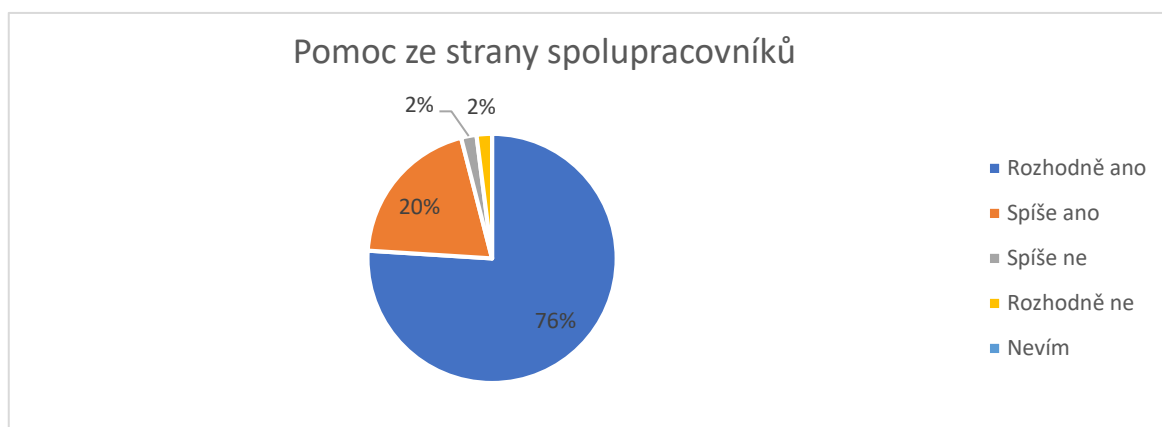
Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že sice převážná většina respondentů považuje kvalitní přínos ze strany VZP, ale našli se i respondenti, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 7: Byli Vám ostatní spolupracovníci nápomocni v procesu adaptace?

Sedmá otázka se opět vztahovala ke spolupracovníkům. Tato otázka měla zjistit, zdali v průběhu adaptace pomáhali novým pracovníkům jejich spolupracovníci. Respondenti odpověděli ve velké míře pozitivně. 38 respondentů (76 %) odpovědělo, že jim rozhodně byla poskytnuta pomoc. 10 respondentů (20 %) odpovědělo, že jim převážně byla poskytnuta pomoc. A pouze 1 respondent (2 %) odpověděl, že spíše ne a poslední respondent uvedl, že rozhodně ne (viz graf č. 2, str. 41).

Graf 2 Pomoc spolupracovníků v procesu adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že téměř všichni respondenti pokládají pomoc ze strany spolupracovníků jako velmi kvalitní.

Otázka č. 8: Byla Vám zprostředkována možnost pozorovat své spolupracovníky při práci?

Další otázka se týkala opět spolupracovníků. U respondentů měla zjistit, zda jim byla dána možnost, aby mohli sledovat své spolupracovníky při práci. Tato možnost jim mohla částečně rozšířit obzory a přehled o tom, jak klientské pracoviště funguje. Celkem 46 respondentů, kteří tvořili 92 % všech respondentů, odpovědělo ano. Zbylí 4 respondenti (8 %) odpověděli ne.

Otázka č. 9: Byl Vám přidělený školitel nápomocný během Vašeho adaptačního procesu?

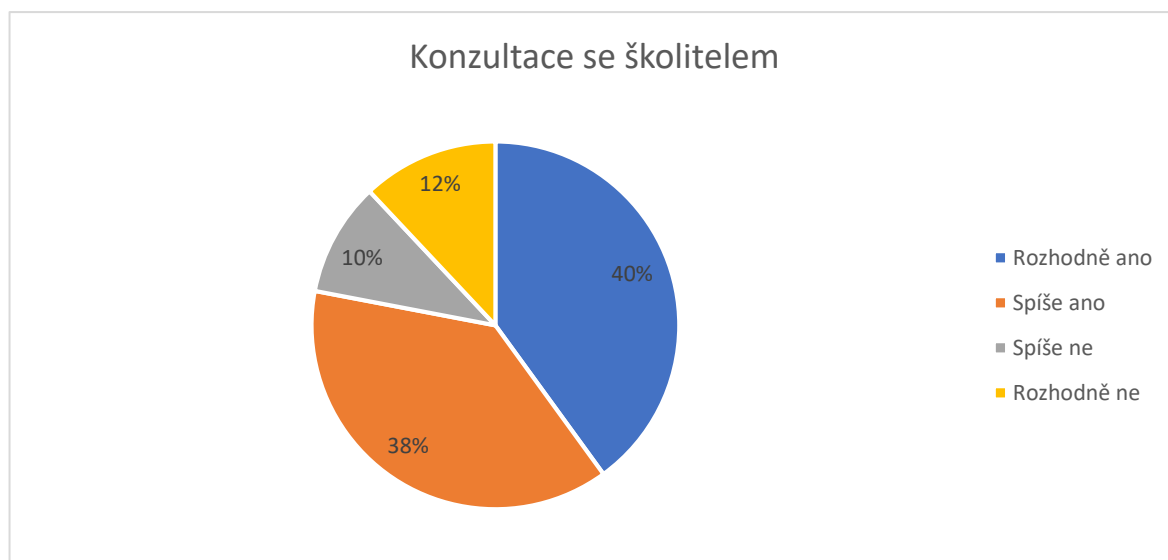
Následující otázka se vztahuje ke školiteli, který byl pověřen k vedení nového zaměstnance. Otázka se vztahovala ke školiteli a konkrétně k tomu, zda pomáhal svému svěřenému nováčkovi. 41 respondentů, kteří tvořili 82 % všech respondentů, odpovědělo ano. Zbýlých 9 respondentů (18 %) odpovědělo ne. U této otázky mohli

respondenti uvést důvod. Dva z těchto respondentů odpověděli, že neznají přesný důvod, proč jim školitel nebyl nápomocen. Dva respondenti podobně uvedli, že jim školitel sice věnoval svou pozornost, ale nedokázal jim předat potřebné informace. Zbývajících 5 respondentů uvedlo, že jejich školitel měl na práci víc věcí a nedokázal jim potřebné znalosti a informace v dostatečné kvalitě předávat.

Otázka č. 10: Domlouval/a jste si aktivně konzultace se svým školitelem?

Desátá otázka se vztahovala opět ke školitelům. Tato otázka měla zjistit, zda si noví zaměstnanci domlouvali schůzky. 20 respondentů, tedy 40 % odpovědělo, že rozhodně ano, 19 respondentů (38 %) spíše ano, 5 respondentů tvořících 10 % spíše ne a zbylých 6 respondentů uvedlo, že rozhodně ne. U této odpovědi bylo opět možné uvést důvod. 3 z těchto respondentů uvedli, že nebyl důvod si tyto schůzky aktivně domlouvat. 1 respondent podobně, ale více konkrétně uvedl, že školitel byl tak nápomocný, že si nemusel nic navíc domlouvat. Poslední 2 respondenti uvedli, že nebylo nutné si schůzky domlouvat, neboť dostávali dostatek informací a poznatků od svých kolegů (viz graf č. 3, str. 42).

Graf 3 Konzultace se školitelem



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že větší část respondentů si aktivně domlouvala své konzultace se školitelem. Našli se ale respondenti, kteří si své konzultace nedomlouvali. I v této otázce je zřejmé, že někteří noví zaměstnanci hledali pomoc někde jinde. I právě z důvodu nedokonalé práce patronů vyšlo najevo, že většina respondentů hledala

pomoc u svých spolupracovníků z řad klientských pracovníků, jako například u otázky č. 18 (viz otázka č. 18, str. 45).

Otázka č. 11: Měl někdo ze strany vedení zájem o Váš názor, pocity a dojmy během Vašeho adaptačního procesu?

Jedenáctá otázka se zaměřovala na to, jak viděli respondenti to, jaký přístup mají ze strany VZP. O to, jestli se o ně během adaptačního procesu zajímali. Ano, na tuto otázku odpovědělo celkem 40 respondentů, kteří tvořili 80 % respondentů, zbylých 10 respondentů s tímto tvrzením nesouhlasilo a odpovědělo, že o ně během adaptačního procesu nikdo zájem neměl.

Otázka č. 12: Jak často probíhaly rozhovory a hodnocení týkající se průběhu adaptačního procesu s Vaším nadřízeným?

Následující otázka se zaměřovala na to, jak často nadřízený konzultoval adaptační proces. Konzultace sloužily k udržení komunikace mezi novým zaměstnancem a vedoucím zaměstnancem. Tyto rozhovory měly ujasnit případné nesrovnalosti a dotazy, z druhé stránky mohl nadřízený podat svůj názor a přehled o tom, jak si myslí, že by měla práce nového zaměstnance vypadat a předat mu své poznámky k jeho práci.

Na tuto otázku bylo připraveno celkem 6 odpovědí. 8 respondentů tvořících 16 % všech respondentů odpovědělo, že jejich průběžné konzultace probíhaly jednou za týden. 9 respondentů (18 %) odpovědělo, že jejich konzultace probíhaly jednou za 2 týdny. 8 respondentů (16 %) odpovědělo jednou za 3 týdny. Pouze 4 respondenti odpověděli, že jejich konzultace se konaly pouze jednou za 4 týdny. 11 respondentů (22 %) odpovědělo, že jejich rozhovory se konaly méně než jednou za 4 týdny. A v docela překvapivém počtu 10 respondentů tedy 20 % odpovědělo, že rozhovory s nadřízeným vůbec neprobíhaly.

Otázka č. 13: Myslíte si, že hodnocení průběhu adaptace ze strany přiděleného školitele bylo oprávněné a spravedlivé?

Následující otázka se zaměřovala na názor a pohled respondentů na to, zda bylo hodnocení adaptačního procesu ze strany přiděleného školitele v jisté míře spravedlivé a oprávněné. 40 respondentů, kteří tvořili 80 % všech respondentů, odpovědělo ano. Zbylých 10 respondentů tvořících 20 % všech respondentů, odpovědělo ne. U odpovědi ne, měli respondenti možnost uvést důvody. 4

respondenti uvedli, že jim nebyl přidělen žádný školitel. 6 respondentů uvedlo, že nespolupráce školitelů během adaptačního procesu nemohla vést k pozitivnímu hodnocení.

Otázka č. 14: Ukázaly se v adaptačním procesu nějaké překážky, které narušovaly chod Vaší adaptace?

Následující otázka se vztahovala k problémům, které se mohly vyskytovat v průběhu adaptačního procesu. 40 respondentů tvořících 80 % všech respondentů uvedlo, že v adaptačním procesu nezažili žádné překážky, které by narušovaly jejich adaptaci. Zbýlých 10 respondentů tvořících zbylých 20 % uvedlo, že se problémy vyskytly. U této odpovědi měli možnost uvést důvody. 5 respondentů uvedlo, že školitel musel aktivně v určitých situacích vykonávat svou pracovní činnost tak, aby zabezpečil plný chod pracoviště. 4 respondenti uváděli, že jejich adaptace byla dost těžká, vzhledem k tomu že se zaškolovali během pracovní doby a bylo méně času všechny informace vstřebat. A 1 respondent uváděl jako důvod věnování minimum času vedoucího jeho připomínkám a otázkám.

Otázka č. 15: Myslíte si, že jste byl kvalitně proškolen/a tak, abyste se zvládl/a adaptovat na své pracovní místo?

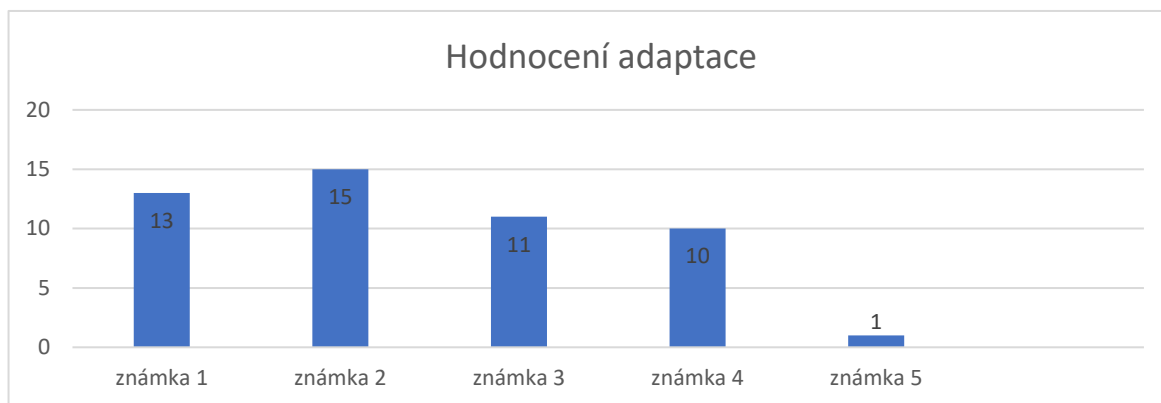
Další otázka se zaměřovala na subjektivní názor respondentů k tomu, jak hodnotí adaptační proces. A to přesně v tom, zda byli dostatečně proškoleni tak, aby byla adaptace na pracovním místě úspěšná. 25 respondentů tvořících 50 % uvedlo, že jim dostupné informace a poznatky stačily. 16 respondentů tvořících 32 % respondentů odpovědělo, že jejich proškolení proběhlo, ale několik informací jim scházelo. Zbýlých 9 respondentů tvořících 18 % odpovědělo ne. 9 těchto respondentů odpovědělo, že jejich školení neposkytlo dostatek informací.

Otázka č. 16: Jak byste zhodnotil/a přijetí, adaptaci a počáteční zařazení na pracovní místo ve firmě VZP? Prosím hodnotte jako ve škole.

V následující otázce měli respondenti hodnotit adaptační proces ve firmě VZP na stupnici od 1 do 5, kdy 1 byla hodnocena jako nejvíce pozitivní. 13 respondentů tvořících 26 % všech respondentů odpovědělo známkou 1, tedy uváděli, že jejich adaptace byla hodnocena výborně. Počet 15 respondentů (30 %) hodnotil tuto adaptaci jako chvalitebnou. 11 respondentů tvořících 22 % všech respondentů

hodnotilo adaptaci známkou 3. 10 respondentů (20 %) hodnotilo adaptaci známkou 4. A jeden respondent (2 %) hodnotil adaptaci jako nedostatečnou (viz graf č. 4, str. 45).

Graf 4 Zhodnocení adaptace a zařazení na pracovní místo



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že větší část respondentů hodnotí adaptační proces pozitivně. Našli se ale i respondenti, kteří hodnotili adaptační proces negativně. S tímto souvisí i negativní hodnocení v adaptačním procesu jako například (viz otázka č. 21, str. 47).

Otázka č. 17: Myslíte si, že byly v přijetí a adaptačním procesu věci, které byste chtěl/a změnit?

Tato otázka byla zaměřena na to, zda klientští pracovníci chtěli něco změnit na svém adaptačním období. 35 respondentů (70 %) odpovědělo ne a tím by na svém pracovišti nechtěli nic změnit. Zbýlých 15 respondentů (30 %) odpovědělo ano, a u této odpovědi měli možnost uvést, jaké věci by chtěli ve svém adaptačním procesu změnit. 5 z těchto 15 respondentů podobně uvedlo, že by bylo potřeba více času na zvládnání jednotlivých úkolů na pracovišti, práce na počítači, dokumentace a další. Další 4 pracovníci uvedli, že vedoucí pracovníci by se měli více věnovat svým novým klientským pracovníkům, nikoliv jiným úkonům, které nebyly v té době tak podstatné. 3 respondenti uvedli, že ani ve svém vlastním volnu se nezvládali učit informace potřebné k výkonu této práce. Zbýlí 3 respondenti uvedli ne příliš kvalitní práci vedoucích zaměstnanců, kteří by mohli být více vstřícní a trpělivější.

Otázka č. 18: Spolupracoval/a jste aktivně se svými spolupracovníky?

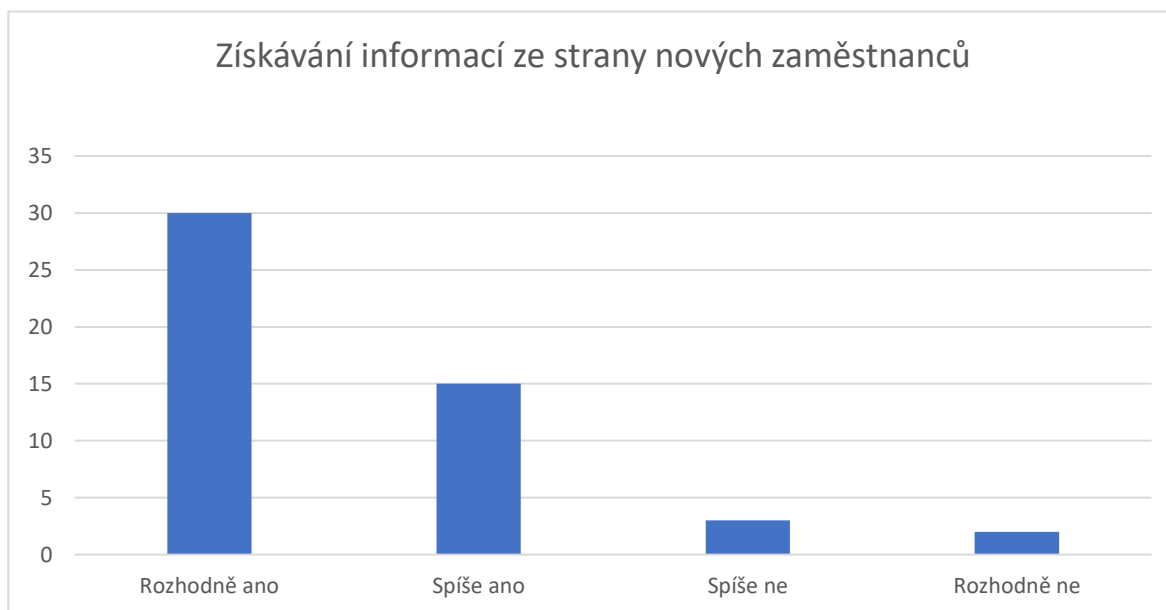
Osmnáctá otázka se vztahovala k respondentům, zda spolupracovali se svými spolupracovníky. Tato skutečnost jim značně mohla ulehčit průběh adaptačního procesu. Na tuto otázku odpovědělo celkem 33 respondentů (68 %) rozhodně ano. 15 respondentů (30 %) odpovědělo spíše ano. Zbýlí 2 respondenti (4 %) odpověděli, že

spíše nehledali spolupráci se svými kolegy. Žádný respondent neuvedl možnost, že rozhodně nehledal spolupráci u svých kolegů. Téměř všichni respondenti využívali spolupráce svých spolupracovníků.

Otázka č. 19: Získával/a jste si aktivně informace a znalosti, které byly uvedené v adaptačním plánu (i mimo pracovní dobu)?

Další otázka se vztahovala k osobní angažovanosti a práci klientských pracovníků. Otázka se zaměřovala na to, zda respondenti aktivně hledali a získávali informace i mimo pracovní dobu, které byly uvedené v adaptačním plánu. 30 respondentů tvořících 60 % všech respondentů odpovědělo rozhodně ano. Odpověď spíše ano zodpovědělo celkem 15 respondentů, tedy 30 %. Spíše ne odpověděli pouze 3 respondenti (6 %). 2 respondenti uvedli, že si rozhodně nepotřebovali vyhledávat informace. U této odpovědi byla možnost uvést důvod. Tito 2 respondenti odpověděli stejně, a to tak, že nebylo nutné vyhledávat informace, neboť jim byly všechny informace kvalitně předány už na pracovišti během adaptačního procesu (viz graf č. 5, str. 46).

Graf 5 Aktivní získávání informací a znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že převážná většina nových zaměstnanců si získává aktivně informace z dostupného adaptačního plánu, přičemž si ale musí tyto informace také aktivně získávat doma.

Otázka č. 20: Co hodnotíte pozitivně na procesu adaptace? Prosím vypište:

K této otevřené otázce se zaměstnanci VZP vyjadřovali k tomu, jaké hodnoty v adaptačním procesu hodnotí kladně. Následné odpovědi jsou uváděny od těch nejvíce početných, po nejméně početné, které respondenti uváděli. Nejvíce na procesu adaptace hodnotili zaměstnanci pomoc a přátelskou atmosféru ze strany svých kolegů, kteří i přes své pracovní vytížení napomáhali svým novým spolupracovníkům. Po pomoci spolupracovníků nejvíce respondenti uváděli pozitivní odpovědi k osnově a dokumentům, které popisovaly a doprovázely adaptační proces. Následovala pomoc od vedoucích pracovníků a školitelů. Dále respondenti pozitivně hodnotili rychlé praktické zařazení na pracovní místo. Další respondenti uvedli, že na adaptaci ve společnosti VZP nehodnotí nic pozitivně. Následovaly méně početné odpovědi. Několik respondentů pozitivně hodnotilo dobu trvání adaptačního procesu.

Otázka č. 21 Co hodnotíte negativně na procesu adaptace? Prosím vypište:

Tato otevřená otázka měla zhodnotit, to, jak respondenti negativně hodnotí adaptační proces. Následné odpovědi jsou uváděny od těch nejvíce početných po nejméně početné, které respondenti uváděli. Nejvíce se respondenti shodovali v tom, že adaptace probíhala za běhu, tudíž měli málo času na probírání dokumentů, informací a dotazů, které by se týkaly náplně práce. Dalším negativem bylo vkládání větší důvěry ve své spolupracovníky místo svých nadřízených pracovníků. Následně jako negativní uvedli velké množství informací, které nestíhali vstřebat. S touto odpovědí souviselo i málo času. Respondenti uváděli, že velké množství informací nedokázali vstřebat na pracovišti a museli si doplňovat své znalosti doma. A kromě toho, zde zazněla odpověď v podobě nesjednocení studijních materiálů, u kterých si bylo potřeba dohledávat informace doma. Následovala menší spolupráce ze strany školitele, a naopak větší pomoc od spolupracovníků. Méně početné odpovědi, ale přesto důležité zahrnovaly nedostatek praktického výkladu k teoretickým informacím.

6.4.1 Identifikační údaje respondentů

Otázka č.22: Jaké je Vaše pohlaví?

U této identifikační otázky odpovědělo všech 50 respondentů stejně. Dotazníky, které byly v této práci vyhodnoceny, vyplňovaly pouze ženy.

Otázka č.23: Jaký je Váš věk?

Další identifikační otázka se týkala věku respondentů. U této otázky se potvrdilo, že na klientském pracovišti se z větší části nepohybují lidé starší generace. Nejvíce se pohybuje v této oblasti věková skupina 25-40 let, tvořící 70 % všech dotazovaných. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou v tomto dotazníku je věková skupina do 25 let, která tvoří 20 % dotazovaných. Posledních 10 % dotazovaných tvoří právě věková skupina 41-60 let (viz graf č. 6, str. 48).

Graf 6 Věk



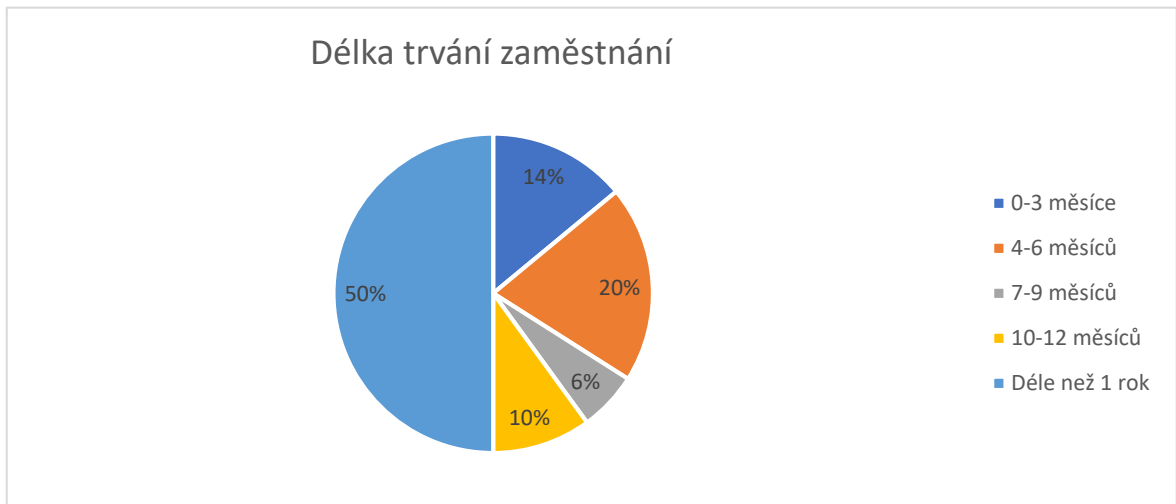
Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že nejvíce zastoupenou generací na místě klientského pracovníka jsou lidé mezi 25-40 lety.

Otázka č.24: Jak dlouho pracujete ve společnosti VZP?

Následující informační otázka se měla zaměřit na to, jak dlouho pracovníci klientského pracoviště pracují u společnosti VZP. Nejvíce pracujících u společnosti VZP jsou pracovníci zaměstnaní déle než 1 rok, kteří tvoří 50 % všech respondentů. 10 respondentů, kteří tvoří 20 % všech respondentů, pracují u společnosti 4-6 měsíců, následně 7 respondentů (14 %) pracuje u společnosti 0-3 měsíce, následně 5 respondentů (10 %) pracuje u společnosti 10-12 měsíců a zbylí 3 zaměstnanci (6 %) pracují u společnosti mezi 7 a 9 měsíci (viz graf č. 7, str. 49).

Graf 7 Délka trvání zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

7 Shrnutí a návrh změn

Po vyhodnocení dotazníkového výzkumu se musí navrhnout doporučení, a to v několika oblastech. Celkové výsledky dopadly v celku uspokojivě, avšak objevily se zde jisté nedostatky v určitých oblastech, které respondenti uváděli do dotazníků. Za pomoci dotazníků se zde objevila jak slabá, tak i silná místa adaptačního procesu. Kapitola zahrnuje doporučení a návrhy změn, které by mohly pomoci společnosti VZP ve zlepšení adaptačního procesu, či úplně odstranit nedostatky, které z toho výzkumu vyplývají.

Tato část má popsat výzkumné otázky, které byly stanoveny na začátku praktické části.

7.1 Shrnutí

Byl přísun informací v adaptačním procesu ze strany VZP dostačující?

K zodpovězení této výzkumné otázky poslouží výsledky několika otázek z dotazníku. Z výsledků dotazníků vyplývá, že firma VZP poskytla dostatečné množství informací pro nové zaměstnance v adaptačním procesu, avšak našel se i prostor na zlepšení. Naprostá většina respondentů byla ihned po nástupu seznámena s pracovištěm, téměř tři čtvrtiny nových zaměstnanců získaly informační brožurku. I přes velké procento respondentů, kteří brožuru obdrželi, by firma měla poskytovat tento dokument každému novému zaměstnanci, aby se mohl seznámit se základními informacemi o společnosti a adaptaci. Firma poskytla klientským pracovníkům potřebné informace, které je měly provázet během adaptačního procesu, ale problém nastal v tom, že některým pracovníkům připadalo množství informací příliš velké a firemní dokumenty málo sjednocené. Zaměstnanci si nestačili osvojovat veškeré znalosti v práci, a proto si musela většina dohledávat informace aktivně i mimo pracovní dobu.

Měl vliv klientských spolupracovníků pozitivní nebo negativní dopad na adaptační proces?

Vliv spolupracovníků na adaptační proces nových kolegů měl pozitivní dopad. Ze strany spolupracovníků vůči novým zaměstnancům probíhala ve větší míře spolupráce. Z druhé stránky, spolupráci noví zaměstnanci u nových spolupracovníků vyhledávali. Minimum respondentů uvedlo, že jejich podpora u nových spolupracovníků neprobíhala tak, jak by si sami představovali. V této oblasti nejsou viditelné slabiny, a proto podle mého názoru není nutné uvádět návrhy na změny.

Pomohla přítomnost a pomoc nadřízeného pracovníka (patrona) v adaptačním procesu u klientského pracovníka?

V převážné většině byla pomoc a přítomnost nadřízeného v adaptačním procesu pozitivní. Našlo se ale pár slabých míst, které je potřeba zmínit. Zhruba čtvrtina respondentů uvedla, že vedoucí zaměstnanci se jim v plné míře nevěnovali. Ať už jim vedoucí zaměstnanec nedokázal předat potřebné informace nebo na ně neměl čas. Z velké části tomu podle výsledků lze přiklánět i to, že se noví zaměstnanci často obraceli více na své spolupracovníky, nikoliv na svého přiděleného školitele.

Jak klientští pracovníci hodnotí adaptační proces?

Hodnocení adaptačního procesu ve firmě VZP se vztahuje přímo k otázce č. 16. Větší část respondentů hodnotila tento adaptační proces kladně. Toto tvrzení lze potvrdit v následujících odpovědích. Respondenti nejpozitivněji zhodnotili přínos a pomoc svých spolupracovníků na klientském pracovišti, nikoliv své vedoucí zaměstnance, kteří je měli při tomto adaptačním procesu provádět. Opět se ale k této otázce našly nedostatky, které je důležité zmínit. Jedním z důvodů, který mohl zapříčinit situaci, kdy noví zaměstnanci žádali o pomoc své spolupracovníky, bylo nedostatečné věnování novým zaměstnancům ze strany vedení. Vedoucí zaměstnanci či patroni měli často na práci zajišťování pracoviště a veškerá pomoc směřovala od kolegů nového zaměstnance. Často opakující se informace vytyká nedostatek času zpracování informací na pracovišti a jejich následné studium v domácím prostředí nováčků.

7.2 Návrh změn

V této části bakalářské práce budou navrženy změny, které mohou vést ke zlepšení adaptačního procesu ve firmě VZP. Během vyhodnocení dotazníkového šetření byly zjištěny silné i slabé stránky adaptačního procesu. Autorem doporučené změny mohou vést ke snížení odchodu zaměstnanců, kteří odcházejí v probíhajícím či ukončeném adaptačním procesu. Tato část je zaměřena na slabší oblasti v adaptačním procesu. U těchto oblastí budou navrženy změny, které mohou vést k tomu, aby byl nový zaměstnanec schopen v co nejkratší možné době úspěšně a efektivně dokončit adaptační proces. Změny mohou vést k tomu, aby byl klientský pracovník schopen vykonávat svou práci v plném rozsahu.

V první řadě bylo v oblasti přísunu informací ze strany VZP doporučeno, aby se při výkladu informací zaměřovalo pouze na to nejpodstatnější. Jako například teoretické oblasti, které nebyly vzájemně propojené s praxí a týkaly se výkonu práce klientského

pracovníka a v dotaznících je uváděli respondenti. Proto by bylo vhodné v některých částech hlubší zpracování studijních materiálů. Je nutné podotknout, že není možné, aby některý zaměstnanec nedostal informační brožurku. Na této skutečnosti je nutné také zapracovat. Bylo by vhodné dát vědět vedoucím zaměstnancům, že při jakémkoliv náboru nového spolupracovníka by měli být připravení s předáním informační brožurky, která je takovým prvotním uvedením a poznáním zaměstnance a organizace. Nový zaměstnanec by měl informační brožuru dostat nejpozději do tří dnů od nástupu do práce. Dalším takovým důkazem je i otázka č. 15, u které téměř 20 % respondentů uvedlo, že si myslí, že nebyli dobře proškoleni tak, aby zvládli kvalitně odvádět svou práci na klientském pracovišti, proto je nutné zde uvést další návrh. Navrhnuté opatření by zahrnovalo pravidelnou zpětnou vazbu v častějších časových rozmezích od nových klientských pracovníků. Schůzky nových pracovníků a vedoucích zaměstnanců ohledně tohoto problému by se měly uskutečňovat alespoň jednou týdně. Toto opatření v sobě nese takovou podstatu, která má za úkol sjednocení teoretických znalostí s praktickými, neboť výsledky dotazníků ukázaly, že některá část klientských pracovníků má s tímto propojením značné pochybnosti. Dokonce 60 % respondentů uvedlo, že si aktivně museli dohledávat informace mimo pracovní dobu. Navrhnutá opatření by měla zabránit zbytečné ztrátě času a nákladů, které do adaptace firma VZP vkládá, stejně tak i ušetření času, který tráví noví zaměstnanci studováním materiálů ve svém volném čase.

V oblasti spolupracovníků většina respondentů viděla ve větší míře klady. Jen absolutní minimum respondentů uvedlo, že jejich vztah s novými spolupracovníky není ideální. Proto zde není nutné uvádět doporučení. Na druhou stranu je závislost nováčků na spolupracovníky podle výsledků dotazníků až příliš velká oproti tomu, jak by měli vztahovat své dotazy především k nadřízenému pracovníkovi.

Ze strany nadřízených pracovníků, kteří měli za úkol dohlížet na nového zaměstnance, se také našlo pár nedostatků. I přes převážně kladné hodnocení adaptačního procesu (viz graf č.4, str. 45), je vhodné zaměřit se na některé slabší oblasti, jejichž zlepšení by mohlo pomoci personálnímu oddělení VZP k odstranění některých nedostatků. Je nutné zaměřit se na zpětnovazební rozhovory, které měly za cíl hodnotit průběh adaptačního procesu a případně zodpovědět dotazy, které si noví zaměstnanci připravili pro svého nadřízeného pracovníka. 20 % respondentů totiž uvedlo, že jejich rozhovory s nadřízeným vůbec neprobíhaly. Stejně tak i téměř čtvrtina respondentů uvedla, že problémy s nadřízeným se objevily jak v nedostatku poskytnutí informací, tak nedostatečném věnování novým zaměstnancům ať už z nezjištěných důvodů,

nebo z nedostatku času vzhledem k vytížení, které vedoucí zaměstnanci měli na svém pracovišti. Tím pádem noví zaměstnanci přenášeli své dotazy ke svým spolupracovníkům na klientském pracovišti, kteří díky svému vlastnímu vytížení nedokázali předat dostatek informací. To bylo i podloženo otázkami, které směřovaly ke spolupracovníkům, se kterými byli respondenti nadměru spokojeni. Proto bylo vhodné uvést opatření, které by napomohlo VZP v odstranění těchto nedostatků. Společnost VZP by měla klást větší důraz na zpětnovazební rozhovory s novými zaměstnanci v častějších úsecích. U pojmu patron nebo jinak nadřízený pracovník, není možné, aby vykonával více činností najednou, aby se pak nemohl věnovat svým podřízeným. Proto by bylo vhodné, aby vedení VZP zřídilo takového patrona, který nebude vytížen i jinými záležitostmi, ale jeho náplň práce bude spočívat pouze v provádění nových zaměstnanců adaptačním procesem. Toto rozhodnutí pomůže ulehčit práci všem spolupracovníkům na klientském pracovišti, kteří jsou už tak vytížení v každodenní činnosti, tak i novému zaměstnanci, který dokáže pak projít adaptačním procesem rychleji a kvalitněji.

Hodnocení celého adaptačního procesu ze strany nových zaměstnanců vyšlo z velké části kladně. Je ovšem nutné zapracovat na převedení větší odpovědnosti na patrony, nikoliv na spolupracovníky. Dalším větším problémem byl přísun informací, ať už praktických či teoretických a jejich soulad mezi nimi.

Závěr

Předmětem bakalářské práce bylo teoretické zpracování adaptačního procesu ve firmě VZP, konkrétně u klientských pracovníků. Cílem bakalářské práce je analýza adaptačního procesu u klientských pracovníků a následná formulace a navržení opatření na zlepšení. To by mělo především přispět ke zlepšení pracovní výkonnosti, oddanosti a následně zvýšit spokojenost všech zaměstnanců.

Po seznámení se základními pojmy, které jsou uvedené v úvodu práce, jež souvisí s adaptací, následuje seznámení s firmou VZP. V této části je popsána její charakteristika, organizační struktura a další informace. Následující část popisuje to, jak si adaptačním procesem procházeli klientští pracovníci. To, jak byli přivítáni a byl jim přidělen patron, to, jak si prošli vstupním školením, jak byli vedení svým patronem či nadřízeným a jak byli následně hodnoceni. K dosažení cíle práce bylo zapotřebí uskutečnit a vyhodnotit dotazníkové šetření. V této části jsou rozpracované jednotlivé otázky z dotazníku, jejich následné shrnutí, které pak vede k doporučením.

V současné době funguje ve firmě VZP adaptační proces, který je popsán v praktické části. Jedná se o písemné dokumenty, které mají za úkol pomoci a doporučit postupy, které by se v adaptačním procesu neměly vynechat.

Výsledkem dotazníkového šetření bylo zjištěno, že adaptační proces funguje převážně dobře. Celkově byli noví zaměstnanci s adaptačním procesem spokojeni. Našly se u něj však menší nedostatky, které bylo potřeba shrnout. Na ně by se mělo personální oddělení více zaměřit.

Pokud se jednalo o nějaké chyby v adaptačním procesu, tak to byly nepropojené studijní materiály. Kromě toho z výsledků dotazníků vyšla najevo skutečnost, že ne všichni zaměstnanci dostali informační brožurku, která je podstatnou složkou adaptačního procesu. Stejně tak i menší pomoc ze strany nadřízených zaměstnanců, za které museli často zastupovat kolegové ze stran klientských pracovníků. Proto byly navrženy firmě VZP v častějších časových úsecích rozhovory mezi novými zaměstnanci a jejich nadřízenými. Kromě toho by se měla zajistit taková funkce patrona, který se bude věnovat jen svému novému přidělenému zaměstnanci a nebude tak pokládat další odpovědnost na spolupracovníky.

Adaptační proces je z celkového hlediska vnímán klientskými pracovníky pozitivně. Mezi těmito zaměstnanci se však našli takoví, kteří některé oblasti hodnotili negativně. Díky tomu byla navržena doporučení, která mohou firmě VZP pomoci ke zkvalitnění adaptačního procesu a odstranit jeho chyby na minimum. Mezi tato doporučení patří

zkvalitnění zprostředkování informační brožury, pravidelné rozhovory mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky ohledně nedostatků v dostupných materiálech, zpětnovazebné rozhovory ohledně průběhu adaptačního procesu, které zahrnují průběžné hodnocení a jednotlivé dotazy nováčků.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Management studium (Alfa Nakladatelství), 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9.
5. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
9. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1
10. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024713595.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3604-4.
15. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
16. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

17. PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024729596.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
19. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
20. ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
21. STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
22. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
23. ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-210-3502-1.
24. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
25. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
26. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
27. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
28. ZACHAROVÁ, Eva, Miroslava HERMANOVÁ a Jaroslava ŠRÁMKOVÁ. *Zdravotnická psychologie: teorie a praktická cvičení*. Praha: Grada, 2007. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2068-5.

Seznam online zdrojů

- Adaptace. *Everesta* [online]. 2013 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/adaptace>
- *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#.WM67u_k19EZ

- HAVLÍČKOVÁ, Denisa. *Metodika - Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe) Koncepce pro neformální vzdělávání* [online]. 1. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2012 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://znav.nidv.cz/k2/publikace>
- *Všeobecná zdravotní pojišťovna* [online]. VZP. (2015). [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/>

Seznam interních dokumentů

- *Adaptační program nového zaměstnance VZP ČR.* Příručka pro nového zaměstnance. Vydavatel: VZP, 2016.
- *Standardy profesionální praxe klientského pracovníka.* Vydavatel: VZP, 2015.
- *Adaptační proces.* Vydavatel: VZP, 2013.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Komfortní zóna	14
--------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Program adaptačního procesu ve VZP	34
--	----

Seznam grafů

Graf 1 Poskytnutí informací a dokumentů	40
Graf 2 Pomoc spolupracovníků v procesu adaptace	41
Graf 3 Konzultace se školitelem.....	42
Graf 4 Zhodnocení adaptace a zařazení na pracovní místo	45
Graf 5 Aktivní získávání informací a znalostí.....	46
Graf 6 Věk.....	48
Graf 7 Délka trvání zaměstnání	49

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník pro klientské pracovníky

Dobrý den,

nejdříve bych Vám chtěl poděkovat za Váš čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku. Jmenuji se Rostislav Jurčík a jsem studentem 3. ročníku ČVUT, obor Personální management v průmyslových podnicích na Masarykově ústavu vyšších studií. Momentálně pracuji na bakalářské práci, která nese název Adaptační proces.

Tímto bych Vás chtěl poprosit o vyplnění dotazníku, který se týká adaptačního procesu ve společnosti. Dotazník je anonymní a zodpovězení otázek by Vám mělo zabrat přibližně 5–10 minut. Na otázky odpovídejte podle instrukcí, které jsou uvedené v dotazníku. Pro to, aby byl dotazník vyhodnocen, je nutné vyplnit všechny otázky. Doufám, že vyhodnocení těchto dotazníků pomůže společnosti VZP ve zdokonalování adaptačního procesu.

Děkuji Vám za spolupráci

Rostislav Jurčík

1. Bylo Vám ihned po nástupu ukázáno pracoviště?
 - a) Ano
 - b) Ne
2. Dostal jste po nástupu do práce informační brožurku? (informace týkající se adaptace ve firmě)
 - a) Ano
 - b) Ne
3. Proběhlo u Vás na pracovišti adaptační školení?
 - a) Ano
 - b) Ne
4. Představil Vás Váš vedoucí Vaším budoucím spolupracovníkům?
 - a) Ano
 - b) Ne
5. Jaké byly Vaše vztahy s novými spolupracovníky krátce po Vašem příchodu?
 - a) Výborné
 - b) Neutrální

- c) Špatné, uveďte důvod:
6. Byly Vám na začátku adaptačního procesu poskytnuty všechny potřebné informace a dokumenty?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím
7. Byli Vám ostatní spolupracovníci nápomocni v procesu adaptace?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím
8. Byla Vám zprostředkována možnost pozorovat své spolupracovníky při práci?
- a) Ano
 - b) Ne
9. Byl Vám přidělený školitel nápomocný během Vašeho adaptačního procesu?
- a) Ano
 - b) Ne, uveďte důvod:
10. Domlouval/a jste si aktivně konzultace se svým školitelem?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne, uveďte důvod:
11. Měl někdo ze strany vedení zájem o Váš názor, pocity a dojmy během Vašeho adaptačního procesu?
- a) Ano
 - b) Ne
12. Jak často probíhaly rozhovory a hodnocení týkající se průběhu adaptačního procesu s Vaším nadřízeným?
- a) 1x za týden
 - b) 1x za 2 týdny
 - c) 1x za 3 týdny
 - d) 1x za 4 týdny

- e) Méně než 1x za 4 týdny
 - f) Nepochybně
13. Myslíte si, že hodnocení průběhu adaptace ze strany přiděleného školitele bylo oprávněné a spravedlivé?
- a) Ano
 - b) Ne, uveďte důvod:
14. Ukázaly se v adaptačním procesu nějaké překážky, které narušovaly chod Vaší adaptace?
- a) Ne
 - b) Ano, uveďte:
15. Myslíte si, že jste byl kvalitně proškolen/a tak, abyste se zvládl/a adaptovat na své pracovní místo?
- a) Ano, dostupné informace a poznatky mi stačily
 - b) Proškolení proběhlo, bohužel několik informací mi scházelo
 - c) Ne, školení neposkytlo dostatek informací
16. Jak byste zhodnotil/a přijetí, adaptaci a počáteční zařazení na pracovní místo ve firmě VZP? Prosím hodnotte jako ve škole.
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5
17. Myslíte si, že byly v přijetí a adaptačním procesu věci, které byste chtěl/a změnit?
- a) Ne
 - b) Ano a změnil/a bych:
18. Spolupracoval/a jste aktivně se svými spolupracovníky?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne, uveďte důvod:

19. Získával/a jste si aktivně informace a znalosti, které byly uvedené v adaptačním plánu (i mimo pracovní dobu)?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- e) Rozhodně ne, uveďte důvod:

20. Co hodnotíte pozitivně na procesu adaptace? Prosím vypište:

21. Co hodnotíte negativně na procesu adaptace? Prosím vypište:

22. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

23. Jaký je Váš věk?

- a) Do 25 let
- b) 25-40 let
- c) 41-60 let
- d) 61 a více let

24. Jak dlouho pracujete ve společnosti VZP?

- a) 0-3 měsíce
- b) 4-6 měsíců
- c) 7-12 měsíců
- d) 10-12 měsíců
- e) Déle než 1 rok

