



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Adaptace zaměstnanců

Adaptation of Employees

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D

PLÁŠILOVÁ

ADÉLA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Plášilová Jméno: Adéla Osobní číslo: 437603  
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:  
Adaptace zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:  
Adaptation of employees

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem práce je provést analýzu dat zaměstnanců v podniku a navrhnout vhodná opatření plynoucích z výsledků průzkumu.  
PŘÍNOS: Přínosem BP je poukázat na důležitost adaptačního procesu, shrnout teoretické poznatky, zjistit nedostatky ohledně procesu adaptace v daném podniku a navrhnout vhodná řešení.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí adaptace, adaptace ve vědních oborech, fáze, sociální a pracovní adaptace, řízení procesu, adaptační programy; Praktická část - představení organizace, analýza současného stavu, prezentace výsledků z dotazníkové šetření, návrhy opatření; Závěr




Seznam doporučené literatury:  
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.  
TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004.  
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., Oddělení pedagogických a psychologických studií, MUVS ČVUT

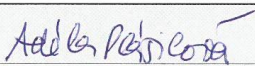
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

19-04-2017 Datum převzetí zadání  
 Podpis studenta(ky)

PLÁŠILOVÁ, Adéla. *Adaptace zaměstnanců*. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat paní doktorce Blance Jirkovské Ph.D za její odborné rady, zajímavé podněty a užitečné připomínky, které mi jako vedoucí bakalářské práce poskytla. Poděkování patří také všem zaměstnancům společnosti XY, s.r.o., kteří se na průzkumu podíleli a zároveň i celé mé rodině za jejich podporu.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá začleněním zaměstnanců do pracovního, sociálního i kulturního prostředí. Cílem práce je shrnout teoretické poznatky a aplikovat je na praktické výsledky, jež získáme z dotazníkového šetření. Teoretická část zahrnuje stěžejní definice adaptace a souvisejících pojmů. Zmiňuje se o adaptaci ve vědních oborech a také rozčleňuje adaptaci dle fází i druhů. Vysvětlena i popsána je rovněž i řízená adaptace a adaptační plán. Dozvíme se také, jak adaptační proces probíhá a jak je dlouhý, kdo jsou subjekty adaptačního procesu, jaké jsou oblasti orientace adaptačního procesu, kritické momenty a adaptační programy spolu s metodami. V praktické části je představena zvolená společnost, metodika, vyhodnocení dotazníkového šetření, jež zjišťovalo spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem. V závěru jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a stanoveny návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení adaptačního procesu.

## **Klíčová slova**

Adaptace, adaptační proces, noví zaměstnanci, druhy adaptace, adaptační plán, adaptační programy, řízení lidských zdrojů, personální činnosti



# **Abstract**

This bachelor thesis deals with integration of employees into work, social and cultural environment. The goal of this thesis is to summarize theoretical knowledge and apply it to practical results which can be obtained from a questionnaire. Theoretical part includes key definitions of adaptation and corresponding concepts. It mentions adaptation in scientific field, classifies adaptation according to phases and kinds. Controlled adaptation and adaptation plan is explained and described as well. We will also find out, how adaptation process works as well as how long it is, who is the subject of adaptation process, what is the area of orientation, critical moments and adaptation programs along with the methods. Selected company is introduced in a practical part along with methods and evaluation of questionnaires which were inquiring about the contentment of adaptation process. The results of questionnaire are assessed in the final part as well as suggestions for improving the adaptation process.

## **Key words**

Adaptation, adaptation process, new employees, types of adaptation, adaptation plan, adaptation programs, human resources, activities in human resources

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 Pojem adaptace .....</b>	<b>8</b>
1.1 Adaptace ve vědních oborech .....	9
1.2 Fáze procesu adaptace .....	10
1.3 Druhy adaptace .....	11
1.3.1 Sociální adaptace .....	11
1.3.2 Pracovní adaptace .....	12
1.3.3 Formální a neformální adaptace .....	14
<b>2 Řízení adaptačního procesu .....</b>	<b>15</b>
<b>3 Oblasti orientace adaptačního procesu .....</b>	<b>18</b>
<b>4 Cíle adaptace .....</b>	<b>19</b>
<b>5 Adaptační plán .....</b>	<b>20</b>
<b>6 Průběh a délka adaptačního procesu .....</b>	<b>22</b>
<b>7 Základní funkce dobře realizované adaptace.....</b>	<b>24</b>
<b>8 Kritické momenty adaptačního procesu .....</b>	<b>25</b>
<b>9 Adaptační programy.....</b>	<b>26</b>
9.1 Metody adaptačního programu .....	27
<b>10 Vyhodnocení adaptačního procesu .....</b>	<b>29</b>
<b>11 Subjekty adaptačního procesu .....</b>	<b>30</b>
<b>12 Metodika výzkumu .....</b>	<b>32</b>
12.1 Popis zkoumané společnosti .....	32
12.2 Cíl výzkumu .....	33
12.3 Stanovení výzkumných otázek .....	33
12.4 Metodika výzkumu .....	33
12.5 Vyhodnocení dotazníkové šetření .....	34
<b>13 Návrh řešení .....</b>	<b>55</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>60</b>

<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>62</b>
Příloha č. 1 Dotazník.....	62

# Úvod

Práce pojednává o adaptaci zaměstnanců na nové pracovní prostředí. Autorku ke zvolení tohoto tématu vedla osobní motivace. Personalistika je oblastí, kterou studuje, v níž se angažovala, v budoucnu angažovat chce a o kterou se zajímá. Schopnost pochopit potřeby zaměstnanců může vést k jejich lepším pracovním výkonům a v tomto ohledu je stále co zlepšovat. Autorka této bakalářské práce je toho názoru, že udržení zaměstnanců lze dosáhnout zajištěním jejich spokojenosti a motivováním již od prvního dne působení ve společnosti. Zaměstnavatel spatřuje cíl efektivního adaptačního procesu v umožnění novému zaměstnanci v co nejkratším čase podávat co nejlepší výkon. Cílem zaměstnance je si v tomto období co nejrychleji zvyknout na nové pracovní prostředí, cítit se v něm spokojeně a podávat dobré pracovní výkony.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak vnímají zaměstnanci zvolené společnosti začlenění se a zapracování se na nové pracovní místo. Autorka využila metodu dotazníkového šetření. Stanovila si také osm výzkumných předpokladů, které budou posouzeny s ohledem na odpovědi respondentů.

Práce se skládá z teoretické části, ve které jsou v několika kapitolách shrnuty teoretické poznatky o dané problematice. V praktické části bude poté popsána metodika a také společnost XY, s.r.o. a následně budou okomentovány výsledky dotazníkového šetření a navrhnutá vhodná opatření pro zlepšení.

První kapitola teoretické části objasňuje pojem adaptace. Následující kapitola popisuje adaptaci v souvislosti s ostatními vědními obory. Následně jsou vymezeny fáze adaptace. Představeny jsou i druhy adaptace. Pozornost je také věnována řízení adaptačního procesu, adaptačnímu plánu i průběhu a délce adaptačního procesu. Hovoříme také o oblastech orientace tohoto procesu. V bakalářské práci jsou mimo jiné zmíněny adaptační programy a jejich metody a konec teoretické části je věnován vyhodnocení adaptačního procesu.

V praktické části je na začátku představena organizace, ve které bude výzkum realizován. Dále jsou čtenáři seznámeni s cílem průzkumu. Poté následuje stanovení výzkumných otázek a předpokladů. Uvedena je i metodika výzkumu a jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Pojem adaptace

Výraz adaptace obecně znamená aktivní přizpůsobení se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Na adaptaci lze nahlížet z různých hledisek. Biologicky se jedná o schopnost organismu orientovat se a přizpůsobit životnímu prostředí. U člověka toto umožňují nástroje psychiky a to kognice, emoce a motivace. Sociologie se zabývá tím, jak se člověk adaptuje jako sociální bytost a jaké procesy jsou s jeho začleňováním se do nového sociálního prostředí spojeny (Bedrnová, Nový 2009, str. 519). Adaptaci zajišťuje vzájemné působení různých více méně složitých systémů, jejich podsystémů, součástí a prvků (Paulík, 2010, str. 11).

Adaptace zahrnuje předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího a vnitřního prostředí. Jedná se o soubor schopností, zkušeností a dovedností, které vytváří vhodnou kapacitu pro uplatnění variability v jednotlivých situacích (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec 2003, str. 89). Přizpůsobení se životním podmínkám není jednorázovou záležitostí. Snem každého zaměstnance je dle Stahové (1997) pracovat ve společnosti, kde oceňují hodnoty a také kvality jejich zaměstnanců.

Dle Rymeše je to proces, při němž jedinec usiluje o vlastní vyrovnání se se změněnými podmínkami. Také se snaží odstranit nepříjemné pocity způsobené změnou prostředí, jako je například napětí, úzkost, obavy atd. Míra takové zátěže je individuální. Rymeš hovoří dále o tom, že adaptaci lze sledovat z hlediska několika dimenzí. Mezi základní dimenze patří aktivita nebo pasivita subjektu. Aktivitou se rozumí odmítnutí adaptovat se na dané prostředí. Pasivní roli jedinec zastává v případě, že je pro něj příliš složité přizpůsobí okolních podmínek. Pokud se jedinec dokáže adaptovat na specifické vlivy okolního prostředí, hovoříme o globální adaptaci. Tento druh adaptace je ale velmi ojedinělý. Pokud se proces adaptace odehrává v určitém okamžiku, jedná o krátkodobou adaptaci. Dlouhodobá adaptace vyjadřuje řetězec adaptací v průběhu vývoje jedince. Dále můžeme rozlišit adaptaci **individuální** a **skupinovou** (Rymeš 1985, str. 28 a 29).

Pauknerová adaptaci charakterizuje jako proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky vnějšího světa. Zmiňuje se také o tom, že adaptace souvisí s dalšími dvěma pojmy a to adaptovaností, přizpůsobením se novým podmínkám a adaptabilitou, která znamená schopnost jedince zvládat změny vnějšího prostředí (Pauknerová, 2007, str. 218).

Urban (2004) tvrdí, že adaptace spočívá v systematickém začlenění nového pracovníka do společnosti a pracovní funkce. Cílem adaptace je urychlit její odbornou a sociální integraci v rámci organizace a zajistit také co nejrychleji jeho plynulou výkonnost. Adaptace zahrnuje kromě odborného zapracování a zvyknutí si na nové pracovní úkoly i integraci do nového sociálního prostředí.

Paulík tvrdí, že adaptabilitou označujeme schopnost se adaptovat. Její rozsah s ohledem na nároky zátěžových podnětů i včetně stresorů pak vymezuje pojem odolnost proti zátěži (Paulík, 2010, str. 13)

## 1.1 Adaptace ve vědních oborech

Charvát hovoří o tom, že se adaptací zabývají vědní disciplíny, jejímž hlavním předmětem je člověk. Takovými vědními disciplínami jsou například biologie, psychologie či sociologie. Adaptace má za úkol pomoci jedinci překonat zátěž, které je vystaven při změnách zevních podmínek (Charvát 1969, str. 58).

Adaptace zahrnuje dle Rymeše proces celoživotního přizpůsobování se měnícím se podmínkám a prostředí kolem nás. Jedná se o reakci organismu na změny fyzického, chemického i sociálního prostředí, které vyvolávají stres. Organismus na stres reaguje dvěma způsoby. Buď pasivním přijetím nových podmínek, a nebo aktivní změnou, která může vyvrcholit vyrovnáním se s novými podmínkami, a nebo zhroucením (Rymeš, 1985, str. 12). Charvát se zmiňuje o tom, že někteří biologové považují celý život za adaptivní proces a také dodává, že adaptace bývá často kompromisem, který ne vždy znamená pokrok a dokonce může někdy tento stav organismu škodit. Existují dva základní mechanismy adaptace. Jeden z těchto mechanismů se nazývá **akomodace** a projevuje se tím, že jedinec pasivně snáší změny okolí a přizpůsobuje se vnějším situacím. Druhý mechanismus zvaný **asimilace** spočívá v aktivním přizpůsobování okolního prostředí potřebám a zájmům jedince (Piaget 1970, in Paulík 2010, str. 11, Silamy 2001, str. 8).

V **psychologii** se adaptace na životní prostředí považuje za obecnou funkci umožňující lidskému jedinci žít více méně uspokojivě (v krajním případě alespoň přežít) v proměnlivých podmínkách prostředí (Paulík 2010, str. 12). Jedná se tedy o přizpůsobení se chování, vnímání, myšlení či postojům člověka (Krivošíková, 2011, str.35). Realizuje se pomocí psychické regulace, která umožňuje dokonalejší přizpůsobení prostředí, plánovité změny okolí i změny vlastního systému, v němž existuje.



Ve fungování každého živého organismu je možno považovat za základní funkci adaptačního procesu nutnou pro život v proměnlivém prostředí dosažení a udržení relativně stabilního stavu vnitřní rovnováhy organismu označovaného homeostáza. Pro psychickou rovnováhu je tedy důležitý prožitek vnitřní pohody osobnosti jako psychosociálně – duchovní entity. Podle potřeby dochází k různým změnám fyziologických funkcí, jako je například tepová a dechová frekvence, tělesná teplota, krevní tlak apod. Tyto změny jako součást adaptace probíhají celý život (Paulík, 2010, str. 12).

Pro adaptaci na vlivy prostředí je nezbytná úroveň psychofyziologické zátěže, která je jejím energetickým základem. Tato aktivace neboli připravenost organismu k aktivitě se uskutečňuje za účasti nervové i hormonální regulace. Ve stavu aktivace je spojována původní vegetativní reakce s příjemně či nepříjemně prožívanou psychickou tenzí. Ta může být prospěšná pro vyrovnání se s nároky a pro dosažení určitých výsledků (Paulík, 2010, str. 13).

## 1.2 Fáze procesu adaptace

Proces adaptace člověka je dle Pauknerové 2007 členěn na následující základní fáze: **Fáze přípravná**, v níž si člověk vytváří představu toho, co očekává a také se připravuje na zvládnutí nových podmínek a nového prostředí. Druhou fází je **fáze globální orientace**, která nastupuje počátkem změny vnějších podmínek. Váchal, Vochozka a kol., 2013 dodávají, že v této fázi se člověk začíná seznamovat s novými podmínkami (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 305). Základním rysem této fáze je aktivace psychické činnosti jedince a to emocionálních a kognitivních procesů. Třetí fází je **fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám**. Projevuje se například tím, že člověk mění jeho hierarchii hodnot, přetváří postoje a sociální vztahy apod. (Pauknerová, 2007, str. 218). Poslední fází je **vpravení se do nových podmínek** nebo **adaptovanost**, případně rezignace či opuštění nových podmínek v případě nezvládnutí předchozích fází (Váchal, Vochozka a kol. 2013, str. 305 )

## 1.3 Druhy adaptace

### 1.3.1 Sociální adaptace

Sociální psychologie se zaměřuje především na sociální adaptaci člověka. Zkoumá jeho chování v interpersonálních vztazích. Odborníci tvrdí, že nedostatečnou sociální adaptaci lze korigovat k nácvičku adekvátního chování, které umožní žádoucí adaptaci (Rymeš, 1985, str. 18).

Dle Reichlela (2008) znamená sociální adaptace přizpůsobení se normám sociální skupiny, respektive celé společnosti a znamená také následné začlenění se jedince do společnosti. Úzce souvisí se socializací jedince, jež chápeme jako celoživotní komplexní proces, během něhož si jedinec osvojuje základní normy, hodnoty, zvyky, způsoby chování a jednání. K tomuto dochází na základě komunikace a interakce mezi jedincem a druhými lidmi v jeho sociálním okolí (Reichel, 2008, str. 159).

Dle Krivošíkové (2011) se jedná o postupné, často neuvědomělé přizpůsobování se sociálních aktivit člověka sociálním podmínkám prostředí. Individuální adaptace se zaměřuje na vztahy mezi požadavky prostředí a tím, co člověk musí udělat, aby tyto požadavky splnil (Krivošíková, 2011, str. 135).

Dále proces sociální adaptace nastává také tehdy, dojde – li ke změně postavení zaměstnance v pracovní skupině. Cílem je vytvoření souladu mezi cíli, hodnotami a normami pracovníka s hodnotami a cíli skupiny. Na začátku sociální adaptace je jedinec seznámen se strukturou sociálních vztahů, s hodnotami, cíli a normami. Postupem času pak dochází ke střetnutím s hodnotami a cíli daného pracovníka. Záleží pouze na něm, zda tyto hodnoty a normy přijme (Armstrong, 2007, str. 396). Průběh tohoto procesu je ovlivňován vnitřními a vnějšími faktory.

Úroveň sociální adaptovanosti se dle Nového a Surynka (2002) odráží v prožívání a také v motivovanosti pracovníka, přímo ovlivňuje spolupráci s kolegy a také výkonnost jedince (Nový, Surynek, 2002, str. 149). Mayerová a Růžička tvrdí, že nepříznivý vývoj sociální adaptace může vyústit v sociální izolaci jedince, která má velmi špatný dopad na jeho psychiku. Takový jedinec mívá tendenci se odtahovat od pracovních povinností a odkládat pracovní úkoly (Mayerová, Růžička, 2000, str. 75).

### 1.3.2 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je nepřetržitý a souvislý proces, začínající nástupem jedince do nového zaměstnání a projevující se v rozdílných podobách po celou dobu jeho profesní dráhy. Dynamickou stránku adaptačního procesu mohou ovlivňovat měnící se nároky práce, aktuální potřeby zaměstnance a také jeho vyvíjející se schopnosti (Nový, Surynek, 2002, str. 148).

O pracovní adaptaci hovoříme ve chvíli, kdy se nový pracovník adaptuje na nové pracovní místo nebo ve chvíli, kdy pracovník mění pracovní místo v rámci podniku či například v případě návratu mladé ženy po mateřské dovolené. Adaptace v pracovním prostředí také znamená to, že nový zaměstnanec musí co nejrychleji zvládnout veškeré nároky pracovního místa a pracovní činnosti, které má v organizaci na starosti a také se adaptovat na sociální prostředí a začlenit se do pracovního kolektivu a zvládnout tak adaptaci sociální (Pauknerová, 2007, str. 219).

Dle Rymeše (1985) spočívá adaptace v tom, že si pracovník osvojuje potřebné dovednosti, získává zkušenosti a orientuje se na pracovišti (Rymeš, 1985, str. 33).

Štikar (2003) vnímá pracovní adaptaci jako tzv. proces, při němž dochází k průběžné konfrontaci mezi souborem specifických požadavků, které vyplývají z daného zařazení a souborem existujících předpokladů zaměstnance.

Pilařová (2016) se zmiňuje o tom, že adaptace na práci spočívá především v zaškolení pracovníka pro vykonávání požadovaných úloh. Úkolem manažera je zajištění toho, aby pracovník dosáhl co nejdříve potřebnou úroveň kompetencí a dosahoval žádoucích výkonů. Zaškolení může provádět manažer osobně, a nebo ho delegovat na někoho ze svých podřízených. Zaškolení může probíhat mimo práci, kdy je nový zaměstnanec vyslán na kurz mimo organizaci nebo při práci, kdy je zaměstnanci vysvětleno a ukázáno, jak přesně má danou práci vykonávat a následně práci provádí pod dohledem zkušenějšího zaměstnance. Pro zaškolení je používáno samostudium, instruktáž, koučink či mentoring (Pilařová, 2016, str. 71).

Bedrnová a Nový (2002) hovoří o tom, že pro snadnější adaptaci nového zaměstnance je žádoucí, aby byl seznámen s historií a tradicí dané společnosti, se současnými úkoly a vizemi do budoucna. Kromě obecného zaškolení se jedince společnosti doporučují i zaškolení na konkrétní pozici, jež bude zastávat (Bedrnová a Nový 2002, str. 342)

Cílevědomé řízení procesu adaptace se jeví jako oboustranně výhodné. Efekt, který z usměrňování procesu adaptace pracovníků vyplývá pro organizaci, spočívá v možnosti

ovlivňování pracovní výkonnosti a produktivity, stabilizaci zaměstnanců a ovlivňování jejich iniciativy. Zároveň se také organizace může zaměřit na klíčové informace týkající se nového zaměstnance a může tak tedy eliminovat riziko uzavření smlouvy s nevhodným či méně vhodným kandidátem. Novému zaměstnanci pak řízený proces adaptace umožňuje rychlejší zapracování a také zařazení se do pracovního kolektivu (Ryměš 1985, str. 33).

Pracovní i sociální adaptace se navzájem prolínají (Tureckiová, 2004, str. 66). V publikaci Váchala, Vochozky a kol. se dočteme, že pracovní a sociální adaptaci od sebe nelze absolutně oddělit. Úzká souvislost a zároveň i vzájemné ovlivňování se projevují v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace. Proces pracovní a sociální adaptace zaměstnance má podstatný vliv na stabilizaci pracovníka v podniku, na jeho spokojenost i pracovní výkon (Váchal, Vochozka a spol., 2013, str. 305)

V organizacích bývá tento proces často podceňován. Dle Kaspera a Mayrhofera (2005) má pracovník dojem, že zájem a pozornost, které mu byly věnovány jako uchazeči, vyhasnou momentem zahájení práce v dané organizaci. Je velmi důležité věnovat pozornost novým pracovníkům. Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů v novém zaměstnání a ještě do šesti měsíců po nástupu je velké riziko odchodu pracovníka. Nástup do nového zaměstnání se řadí mezi nejvíce stresující události v životě lidí a řízená adaptace má za cíl ulehčit pracovníkům toto složité období. Určitým ukazatelem adaptace na sociální podmínky, nebo také adjustace, může být schopnost porozumět a vyrovnat se požadavkům vyplývajícím ze sociálních rolí (Paulík, 2010, str. 25).

### **1.3.3 Formální a neformální adaptace**

Co se týče zapracování nových pracovníků a jejich adaptování se, probíhají dle Kociánové ve dvou rovinách.

První z nich je řízená či formální, která zajišťována personálním útvarem a přímým nadřízeným.

Druhou rovinou je pak adaptace probíhající samovolně, neformálním způsobem, za přispění kolegů nového pracovníka. Neformální adaptace hraje významnou roli především při začleňování se nováčka do společnosti a také má většinou rozhodující vliv na konečný stav adaptovanosti (Kociánová, 2010, str. 133).

## 2 Řízení adaptačního procesu

Cílem řízení adaptace je kromě zajištění toho, aby byli zaměstnanci adaptováni a motivováni na podmínky práce v dané organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě také zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního prostředí. Nástup do nového zaměstnání patří mezi jednu z nejnáročnějších situací v životě člověka, jelikož se musí přizpůsobit novému pracovnímu prostředí a vyrovnávat se se změnami. Období zapracovávání se nového zaměstnance je stresové nejen pro daného jedince, ale i pro jeho kolegy. Nový pracovník pro ně totiž ze začátku může být spíše přítěží. Řízenou adaptací se ale organizace snaží toto velmi náročné období novým zaměstnancům a také jejich spolupracovníkům ulehčit (Kociánová, 2010, str. 131).

Mezi stěžejní cíle z pohledu pracovníka patří co nejlepší a nejrychlejší zvládnutí pracovních požadavků, začlenění se do struktury mezilidských vztahů a do sociálního systému dané organizace. Pro organizace je klíčové snižování nákladů a zároveň zvyšování efektivity práce a stability jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová, Nový 2007. str. 520).

Koubek (2007) pro řízení procesu adaptace používá pojem orientace. Orientaci definuje jako důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, také pro každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity mají za úkol usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (případně také pracovníků, kteří přechází v rámci organizaci na jiné pracovní místo či pracoviště) s jejich novými úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím a také s potřebnými znalostmi a dovednostmi. Seznámení má probíhat takovým způsobem, aby jejich pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jedná se tedy o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, se stylem práce, s úkoly organizace, technologií se kterou bude pracovat, také s předpisy a především s podmínkami, za nichž bude vykonávat svou práci. Velmi důležité je novému pracovníkovi poskytnout všechny informace, které se jej týkají. Orientace proto zahrnuje i informace obsažené v pracovní smlouvě nebo informace poskytnuté personalistou či nadřízeným během procesu přijímání pracovníka.

Orientace probíhá formálním i neformálním způsobem. V prvním případě se jedná o plánovitý proces, který je zabezpečován personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným. Ve druhém případě se jedná především o spontánní proces, který je zabezpečován interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky. Hlavním smyslem orientace tedy je, aby se pracovník co nejrychleji a zároveň bez nadměrných stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, ve které začíná pracovat. Také je velmi důležité, aby se adaptoval na

styl práce, osvojil si specifické znalosti i dovednosti a ztotožnil se s cíli organizace. Koubek dále upozorňuje na to, že orientace pracovníků má i značný vzdělávací aspekt. Jedná se o utváření a formování pracovních schopností nového pracovníka, tak aby odpovídaly požadavkům organizace i pracovního místa.

Součástí orientace jsou odborné informace, také informace o pracovních postupech, o speciálních technikách používaných na pracovišti a také informace o možnosti získání nových informací a dalších odborných znalostí či prohloubení kvalifikace.

Orientace je zaměřena zejména na nově přijaté pracovníky, ale mnohé organizace provádí adaptaci i v případě přechodu stávajícího pracovníka na jinou pracovní funkci, která má odlišný pracovní obsah. Někdy se v souvislosti s tímto používá pojem reorientace, což znamená adaptovat pracovníka na novou techniku, technologii či nový produkt (Koubek, 2007, str. 192 – 193). Úkolem orientace je zkrátit období, po které nový pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém sociálním a pracovním prostředí. Všechny aktivity věnované adaptaci pracovníků by měly být vždy přizpůsobené konkrétnímu člověku i konkrétní pozici, aby nejlépe plnily svou funkci.

Dle Dvořákové a kol. (2012) znamená řízená adaptace systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance nebo také externího pracovníka do kulturního, sociálního a také pracovního systému organizace. Především velké organizace usnadňují integraci nového zaměstnance pomocí řízené adaptace. Účelem řízené adaptace je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců ztráty na produktivitě a podstatným cílem je zvýšit spokojenost.

V průběhu adaptace získává zaměstnanec mnoho nových informací. Jejich množství i povaha se ale liší v závislosti na charakteru práce i na pozici pracovního místa v rámci konkrétního útvaru i v rámci celé organizační struktury. V každém případě je důležité poskytnout zaměstnanci veškeré informace týkající se jeho pracovní činnosti (Koubek, 2009, str. 192).

Efektivní nástrojem řízené adaptace pracovníků je **individuální plán** pro adaptační období, který by měl v časovém harmonogramu zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace. Tento plán je vodítkem pro všechny, kteří se na řízení adaptace podílí, i pro samotného pracovníka. Je také velmi důležité, aby byl nový pracovník informován o průběhu jeho adaptace. Obsah adaptace pracovníka by měl být zvažován s ohledem na skutečné potřeby. Když se porovnají nároky na práci a předpoklady pracovníka k výkonu práce, vyplne z toho, v jaké míře se tyto nároky a předpoklady shodují a zjištěný rozdíl by měl poté být

podkladem pro přípravu plánu pracovníkovy adaptace. Toto je základní krok, který zajistí efektivitu adaptace pro organizaci i nového pracovníka (Kociánová, 2010, str. 135).

Subjekty řízené adaptace jsou personalista, přímý nadřízený nebo případně patron (průvodce), kteří budou novému zaměstnanci k dispozici a seznámí ho s pracovními postupy, také mu poskytnou další potřebné informace. V poslední době je kladen důraz i na poznání kultury, a proto adaptační program vysvětluje hodnoty a normy organizace a sděluje, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungovat (Dvořáková a kol., 2012, str. 162).



### 3 Oblasti orientace adaptačního procesu

Koubek (2007) rozlišuje tři oblasti orientace nových zaměstnanců.

**Celoorganizační orientace** zprostředkovává informace obecného rázu a je platná pro všechny pracovníky bez ohledu na charakter a obsah jejich práce (Koubek, 2007, str. 193).

Je pro všechny pracovníky společná a zaměřuje se na zprostředkování rozhodujících informací o celém podniku. Tyto informace by měly být předávány pokud možno i ústně, nikoli pouze písemně. Úvodní informace se týkají především základních charakteristik organizace, podmínek práce, pravidel odměňování či možností rozvoje zaměstnanců (Urban, 2003, str. 55-56).

Za hladký průběh této úvodní části adaptačního procesu je obvykle zodpovědné personální oddělení, které má na starosti také to, aby se k novému pracovníkovi dostaly všechny potřebné informace v nejbližších dnech po jeho nástupu a to nejčastěji formou školení (Pudilová, 2008, str. 36).

**Útvarová případně skupinová či týmová orientace** se týká organizační jednotky, v níž se nachází obsazovaná pracovní pozice. Pudilová (2008) tvrdí, že součástí útvarové adaptace může být také pracovní rotace, která spočívá v tom, že nový zaměstnanec prochází odděleními útvaru a absolvuje v nich krátkou stáž. Toto umožňuje pracovníkovi se lépe seznámit se zaměstnanci jednotlivých oddělení i s jejich prací.

**Orientace na konkrétní pracovní místo** zprostředkovává obsahové diferenciované informace podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. Obsahem této orientace je především pracovní zařazení a upevnění dovedností, které jsou nezbytné pro kvalitní vykonávání pracovní činnosti. Pracovník je v rámci této orientace seznámen s funkčním popisem pracovního místa, s jeho pracovními povinnostmi i odpovědnostmi, bezpečnostními pravidly a dalšími podstatnými informacemi. Součástí bývá také zaškolení zkušenějším pracovníkem, které probíhá na základě individuálního adaptačního plánu, jenž je předem připraven (Koubek, 2007, str. 193).

Koubek dále uvádí, že útvarová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo bývají v odborné literatuře spojovány.

## 4 Cíle adaptace

Cílem plánování a také řízení celého adaptačního procesu je dle Kociánové (2010) zkrátit období, ve kterém je snížen výkon zaměstnance a zároveň také redukovat počáteční stres, úzkost či pocity nejistoty, které může jedinec při nástupu do nového zaměstnání pociťovat. Úkolem tohoto procesu je snížit zátěž zaměstnanců na minimum

Armstrong (2007, str. 395) vymezuje čtyři hlavní cíle uvádění pracovníků do organizace.

Prvním cílem je překonání počáteční fáze, kdy je pro zaměstnance vše nové, cizí, neobvyklé a potřebuje si na vše zvyknout.

Druhý cíl spočívá ve vytvoření si pozitivního vztahu k organizaci, což vede ke zvýšení pravděpodobnosti stabilizace pracovníka

Třetím cílem je dosažení toho, aby pracovník co nejdříve začal podávat co nejlepší pracovní výkon.

Poslední cíl spočívá ve snaze o snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu nového zaměstnance ze zaměstnání.

Armstrong (2007) tvrdí, že hlavními cíli úspěšně řízené adaptace nového zaměstnance je snaha o jeho stabilizaci. Podstatným důvodem jsou především náklady spojené se získáváním a výběrem pracovníků a s fluktuací. Opakované získávání nových zaměstnanců a jejich následný výběr jsou nejen velmi finančně nákladné, ale také časově náročné aktivity. Také doba, kdy je pracovní pozice neobsazená nebo kdy pracovní činnost vykonává někdo jiný, může být pro organizaci nepříjemná a tato situace může znamenat ztráty.

## 5 Adaptační plán

Dle Pilařové (2006) potřebujeme k tomu, aby adaptace proběhla systematicky a efektivně, vytvořit tzv. Adaptační plán, který je velmi efektivní a bude obsahovat seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout, předpokládaný termín dosažení kompetence, také způsob, jakým má být kompetence získána, jméno osoby, jež je zodpovědná za zaškolení zaměstnance (Pilařová, 2016, str. 71).

V publikaci Váchala, Vochozky a kol. (2013) se dočteme, že plán adaptace nového pracovníka by měl přihlížet k náročnosti pracovního místa, dosavadním zkušenostem pracovníka a také k jeho věku

Součástí plánu adaptace jsou také povinná školení, která jsou realizována externisty nebo pracovníky jiných organizačních jednotek.

Úkolem manažera je seznámit nového zaměstnance s adaptačním plánem a organizačně zajistit jeho plnění (Pilařová, 2016, str. 71).

Co se týče odpovědnosti za průběh adaptace, nese ji pracovník, jeho nadřízený, personalisté, také mentor či patron nového pracovníka a také pracovník vzdělávacího útvaru (Kociánová, 2010, str. 135)

Pauknerová ve své publikaci hovoří o tom, že při posuzování adaptovanosti pracovníka lze uplatnit kritéria objektivní, mezi která řadíme kvalitu jedince, míru jeho ochoty k práci, také to, jaké má pracovní nasazení, jak je samostatný, jakou má u pracovníků autoritu a mimo jiné i to, jaké postavení zaujímá v mezilidských vztazích. Z vývojového hlediska lze objektivně adaptaci posuzovat podle úspěšnosti plnění vývojových úkolů. (Paulík 2010, str. 25). Přiměřená adaptovanost je charakterizována následujícími znaky. Především sem řadíme optimistický pohled jedince na život, realistický přístup k novým podmínkám, také to, že na sebe samého bude jedinec pohlížet realisticky a bude se realisticky sebehodnotit, také bude sám sebe kontrolovat a bude přiměřeně sebevědomý (Pauknerová, 2007, str. 219).

Janišová a Křivánek (2013) konstatují, že jednotlivé firmy se liší přístupem k procesu adaptace. Některé firmy totiž spoléhají na to, že si zaměstnanec najde sám svou cestu, jiné firmy využívají různé prvky. Mezi důležitý prvek patří například kvalitní popis pracovního místa, který podává zaměstnanci představu o jeho zodpovědnostech a pravomocích. Novému zaměstnanci by měl být poskytnut i manuál, jehož obsahem budou základní informace o

společnosti, také o její struktuře a historii. Tento manuál zaměstnanci umožní se lépe zorientovat v základních údajích a kontaktech. K tomu, aby se zaměstnanec zorientoval v novém prostředí a začlenil se do pracovního kolektivu, slouží úvodní seminář. Většinou se jedná o jednodenní akci, díky které se nový jedinec podrobně seznámí s organizací a jejími hodnotami. Nováček samozřejmě uvítá užitečné rady od zkušenějších kolegů, kteří znají jeho náplň práce a kteří mu mohou pomoci ve chvíli, kdy potřebuje s něčím poradit či něco zjistit. K tomu slouží tzv. mentoring program. Nový pracovník také potřebuje někoho, kdo mu pomůže se začlenit do sociální sítě firmy. Takovýto člověk se nazývá „Buddy“. Ten je většinou určen před nástupem nového pracovníka na pozici a pomáhá mu již od prvního dne se seznámit s lidmi i prostředím firmy. Jeho role je mnohem méně formální než role mentora, který je nováčkům vždy plně k dispozici.

## 6 Průběh a délka adaptačního procesu

Délka trvání adaptačního procesu zaměstnance je individuální a závisí například na charakteru pracovní pozice, personální politice, adaptačních programech či dalších faktorech, jež se týkají organizace, ale i zaměstnance samotného (například dosažené vzdělání, praxe, osobnostní vlastnosti apod. V literatuře panují odlišné názory týkající se délky adaptačního období. Koubek (2009) uvádí ideální období adaptace v rozmezí od jednoho do šesti měsíců. Nejčastěji je doporučováno rozmezí od tří do šesti měsíců, které je také považováno za období nejjednoduššího adaptačního programu. (Mayerová, Růžička, 2000, str. 77). Záleží to na složitosti práce a také na zařazení pracovníka v organizační hierarchii (Tureckiová, 2004, str. 66).

Je samozřejmé, že různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace. Na nequalifikovaných pracovních pozicích, které nevyžadují tak velké pracovní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení, může adaptace trvat velmi krátkou dobu. Na druhou stranu u manažerských pozic a pozic specialistů bývá proces adaptace plánován i na déle než půl roku (Kociánová, 2010, str. 134).

Kociánová se zmiňuje o tom, že při stanovování délky adaptačního období a sestavování adaptačního programu by se měl brát ohled na skutečné potřeby, a to jak na straně organizace, tak i na straně pracovníka. Při vytváření efektivního adaptačního programu je nezbytné brát v úvahu náročnost obsazované pracovní pozice, nároky kladené na pracovníka na této pozici spolu s nároky na úrovni celé organizace. Zároveň je potřeba také přihlídnout k jeho pracovním předpokladům vztahujícím se k vykonávané práci. Po porovnání všech těchto důležitých aspektů získáme podklady k vytvoření individuálního adaptačního plánu pracovníka, který patří mezi nejúčinnější nástroje řízení adaptačního procesu (Kociánová, 2010, str. 135).

### **Dle Vajnera (2007) je časový harmonogram procesu následující:**

Před nástupem zaměstnance na pracoviště probíhá tzv. „domácí příprava“, kdy jsou zaměstnanci předány veškeré potřebné materiály k prostudování. Je také možné navštěvovat budoucí pracoviště.

V prvním týdnu se mezi pracovníkem a vedením řeší např. podpis smlouvy, školení BOZP. Také by měla být zaměstnanci předána integrační příručka, z níž se zaměstnanec dozví řadu důležitých informací o dané organizaci.

V průběhu druhého až čtvrtého týdne by měla probíhat různá školení a pracovní semináře, na kterých bude zaměstnanec informován o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách a ostatních podstatných informacích.

V průběhu druhého až pátého měsíce jsou definovány různé cíle, probíhá realizace činnosti zaměstnance.

V šestém měsíci by měl být ukončen proces integrace a adaptace. Mělo by být zhodnoceno plnění stanovených cílů a projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů (Vajner, 2007, str. 94)

Dle Dvořákové (2012) je výsledkem procesu adaptace adaptovanost zaměstnance, kterou lze charakterizovat tím, že je zaměstnanec začleněn do sociálních vztahů. Nový a Surynek (2002), tvrdí, že výsledkem je také vyrovnanost jedince s prací a jejími podmínkami dosahující přiměřené či nepřiměřené pracovní adaptovanosti. Úroveň adaptovanosti na práci se pak odráží ve spokojenosti, samostatnosti a k kvalitě odvedené práce pracovníka (Nový, Surynek, 2002, str. 148). Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený nebo případně vedoucí organizační jednotky nebo spolupracovníci (Dvořáková a kol., 2012, str. 165).

Globálním subjektivním ukazatelem adaptace je to, jak se jedinec cítí, také i to, jak je spokojen se sebou, se sociálními vztahy, zaměstnáním i životem vůbec (Paulík, 2010, str. 13).

Neúspěšná adaptace, nazývaná také maladaptace či maladjustace, se projevuje navenek výskytem četných obtíží, nedorozumění a také konfliktů s jinými lidmi. Také se projevuje nízkým sebehodnocením, vnitřními rozpory, nesamostatností či nespokojeností. Maladaptovaný či maladjustovaný jedinec velmi těžko (nebo vůbec) zvládá nároky svého života, překážky a problémy. Takovýto jedinec nezřídka trpí sám, ale také způsobuje problémy i svému okolí (Paulík, 2010, str. 13).

## 7 Základní funkce dobře realizované adaptace

Adaptační proces by měl v případě jeho úspěšného zvládnutí plnit rozličné funkce. Můžeme je posuzovat z hlediska samotného zaměstnance i pro jeho pracoviště. Pro zaměstnance jsou indikátorem dobré adaptace následující funkce:

**Motivační funkce**, která spočívá v tom, že firma má o zaměstnance zájem a také se mu snaží ulehčit zapracování.

**Informační** – kdy se zaměstnanec systematicky dostává k důležitým informacím.

**Sociální**, spočívá v tom, že se zaměstnanec seznamuje s ostatními zaměstnanci ve firmě a také se zapracovává do týmu.

**Kontrolní funkce** je charakteristická tím, že zaměstnanec cítí tlak na svou aktivitu a výkonnost.

**Psychohygienická funkce** je charakteristická zbavováním se zaměstnance strachu z toho, že něco nezvládne.

**Rozvojová funkce**, kdy se zaměstnanec učí nové věci a celý tento proces posiluje jeho sebevědomí.

**Sebereflexní funkce** spočívá v tom, že zaměstnanec rychle zjišťuje, zda danou pozici zvládá a stačí na ni.

Poslední funkcí je funkce **rekapitulační**, kdy se zaměstnanec integruje do firemní kultury a může se také rychle rozhodnout, zda mu vyhovuje.

Mezi základní funkce dobře realizované adaptace **pro organizaci** řadíme:

rychlé zapracování, zpětnou vazbu k procesu náboru a také výběru zaměstnanců, zlepšení image firmy, argumentaci pro možné rozloučení se se zaměstnancem, a také efektivní využití zkušební doby či zlepšení komunikace a také týmové spolupráce (Vajner, 2007, str. 93).

## 8 Kritické momenty adaptačního procesu

Adaptace se nemusí obejít bez nedorozumění, střetů či konfliktů mezi lidmi. Je proto dobré znát kritické momenty, které mohou narušit hladký průběh adaptace či způsobit konfliktní situace.

Stýblo (2003) uvádí nejčastěji se vyskytující kritické momenty:

- Nevhodné zařazení nového zaměstnance do pracovní skupiny a podceňování jeho znalostí a schopností.
- Špatné řízení procesu adaptace, kdy se novému pracovníku nikdo nevěnuje
- Nesprávná nebo nedostatečná komunikace.
- Osobní střety, které mohou být způsobeny nejasným postavením nového zaměstnance.
- Nedůvěra a nezáměr o nového zaměstnance.
- Počáteční neúspěchy nového zaměstnance v adaptačním procesu.



## 9 Adaptační programy

Bedrnová a Nový (2007) ve své publikaci hovoří o tom, že průběh adaptace pracovníků a míra její úspěšnosti významně ovlivňují vztah, jaký si pracovníci vytváří k práci i ke svým kolegům a bezprostředně se i promítají do pracovníkovy výkonnosti a kvality jeho práce. Proto je tedy nezbytné, aby společnosti zaměřily svou pozornost na průběh adaptace svých pracovníků. Většina organizací proto formalizuje celý proces řízení adaptace tím, že vytváří ucelené systémy v podobě adaptačních programů.

Adaptační program je dokument, zahrnutý v organizačních předpisech, obsahující přesně definované obecné zásady zařazování nových pracovníků v podniku, zásady o tom, jak zabezpečit tento plán a také potřebné metodické pomůcky (například dotazníky, časové plány, záznamové archy či osnovy standardizovaných rozhovorů). Formulované zásady stanovují cíle adaptačního programu a jeho délku, vymezují činnosti pracovníků odpovědných za řádný průběh adaptačního procesu, určují formu kontrol a hodnocení adaptačního procesu (Rymeš, 1985, str. 59, 66).

Dle Koubka (2007) adaptační programy podporují odbornou a sociální adaptaci nových pracovníků v organizaci. Patří sem adaptační akce v širším rámci. Také je velmi užitečné poskytnout pracovníkovi příručky s potřebnými informacemi, jelikož zaměstnanec si ze začátku nedokáže všechny informace zapamatovat a je proto lepší, mu poskytnout materiály, které si bude moci později podrobně prostudovat a případně také vše konzultovat s nadřízeným (Koubek, 2007, str. 193). Tento soubor materiálů se ale samozřejmě liší podle toho, na které pracovní místo je pracovník přijímán. Tímto se může šetřit i pracovní doba, jelikož pracovník může tyto materiály studovat především doma. Snižuje se pravděpodobnost, že by pracovníkovi nebyly některé informace sděleny. Tento způsob také umožňuje pracovníkovi se k materiálům kdykoliv v případě potřeby vrátit a informace si ověřit či osvojit. Hovoříme – li o materiálech, i nadřízení a mentoři by měli mít instrukce k adaptaci zaměstnanců sepsané, aby nezapomněli na nic důležitého při adaptaci nováčka.

Vybíralová (2008) tvrdí, že cílem adaptačního programu je pomoci novému zaměstnanci se zvládnutím všech pracovních nároků a urychlit nástup požadovaného pracovního výkonu.

Adaptační programy by v ideálním případě měly vést ke snížení fluktuace nových zaměstnanců, která je nejvyšší právě v počátečním období trvání pracovního poměru (Vybíralová, 2008, str. 34).

## 9.1 Metody adaptačního programu

Po dokončení všech přijímacích procedur, které jsou v kompetenci personálního oddělení, by měly být poskytnuty novému pracovníkovi první ústní informace týkající se prostředí, jehož se stal součástí.

Adaptační program je dle Kociánové (2010), souhrnem opatření, které podporují pracovní i sociální adaptaci nových zaměstnanců v organizaci.

Dle Bedrnové a Nového (1994) je metodickým návodem, který slouží k zapracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.

Koubek (2007) se zmiňuje o tom, že v rámci těchto adaptačních programů jsou často využívány běžně se používající metody pro vzdělání pracovníků, ale vzhledem k jejich zaměřením jsou velmi vhodnými nástroji i pro začleňování a zapracování nových pracovníků.

Stýblo (2003) považuje za východisko adaptačního procesu tzv. **orientační rozhovor** s novým zaměstnancem. Tento rozhovor se skládá ze dvou částí, s tím, že první část je všeobecná a seznamuje zaměstnance s organizací. Nový zaměstnanec se dozvídá informace o historii organizace, důležitých procesech, systémech plánování kariéry apod. Také se seznamuje s předpisy bezpečnosti práce. Tato část obvykle trvá jeden až dva dny.

Druhá část rozhovoru je již vedena na budoucím pracovišti zaměstnance. Tam by měl být zaměstnanec doprovázen pracovníkem personálního útvaru a měl by být představen bezprostřednímu nadřízenému. Na budoucím pracovišti je nový zaměstnanec blíže seznámen s pracovním místem a pracovištěm, také je seznámen s právy a povinnostmi a také se spolupracovníky a případným školitelem či mentorem. V rámci tohoto rozhovoru je již konkretizován program školení, které má zaměstnanec absolvovat (Stýblo, 2003, str. 75 – 76).

Dle Stýbla se orientační rozhovor soustředí na to, aby měl nový zaměstnanec jasnou představu o jeho náplni práce, povinnostech a kompetencích. Dále by měl být sestaven plán tréninků, které bude zaměstnanec absolvovat. Vedoucí by měl poznat, v čem potřebuje zaměstnanec jeho podporu a jak často by spolu měli v prvních fázích komunikovat (Stýblo, 2003, str. 76).

V rámci orientace je možné také poskytnout novému zaměstnanci **soubor písemných materiálů**. Dle Koubka (2007) se tato metoda stala velmi oblíbená v zahraničí. Výhodou této metody je to, že má zaměstnanec možnost si prostudovat materiály doma a následně prokonzultovat případné nejasnosti. Tímto způsobem je šetřena pracovní doba a snižuje se i pravděpodobnost, že by byly nějaké informace zapomenuty a k zaměstnanci by se nedostaly. Orientační balíček se obsahově liší podle kategorie pracovního místa.

Další metodou adaptačního programu je často zmiňovaný **mentoring**, jež Koubek (2007) definuje jako metodu vzdělávání, která je používána na pracovišti při výkonu práce. Mentoring je proces, kdy vybraní a vyškolení zaměstnanci, kteří jsou v organizaci delší dobu, vedou zaměstnance a poskytují mu pragmatické rady a podporu. Tímto pomáhají zaměstnanci při jeho rozvoji a vzdělávání. Vztah mezi mentorem a mentorovaným je rovnocenný. Dle Armstronga (2007) poskytuje mentor odborné a zkušené rady. Dále radí novému zaměstnanci, jak získat znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání nové práce, pomáhá mu v plánování dalšího vzdělávání a plánování kariéry. Úkolem mentora ale není řešit nové pracovní povinnosti místo zaměstnance, ale nasměrovat ho tak, aby si dokázal poté sám poradit. Mentor by měl umět dobře naslouchat a být připraven si se zaměstnanci promluvit.

## 10 Vyhodnocení adaptačního procesu

Nezbytnou součástí adaptačního procesu by mělo být i jeho formální a systematické monitorování a následné vyhodnocení. Koubek (2007) zdůrazňuje, že pracovník účastnící se adaptačního programu by měl být během prvního týdne kontaktován minimálně dvakrát a v následujících dvou týdnech minimálně jednou týdně. Do hodnocení adaptačního procesu by měl být zapojen personální útvar a přímý nadřízený (Koubek, 2007, str. 199).

Bedrnová a Nový (1994) se zmiňují o průběžném hodnocení. Kociánová (2010) hovoří o hodnotících pohovorech a tvrdí, že v hodnotících rozhovorech s novým pracovníkem by měl být zjišťován reálný stav integrace a také stav adaptovanosti nováčka. Nadřízený i personalista by měli pozorovat, jak se nový pracovník vyrovnává s pracovními úkoly, jak přistupuje k samotné práci a jak je začleněn do pracovního kolektivu. Dále by měly být zjišťovány nováčkovy dojmy z organizace, z práce i z kolegů a měl by mu být dán prostor k vyjádření svého názoru i připomínek (Kociánová, 2010, str. 136).

Hodnocení je velmi citlivou záležitostí a vedení hodnotícího rozhovoru klade velké požadavky na nadřízeného. Je důležité, aby se hodnotící pohovory konaly v předem stanovených termínech, tak aby se na ně obě zúčastněné strany mohly připravit. Na pohovoru by měla být zachována formální, ale přívětivá nálada. Nadřízený by se měl snažit ocenit snahu a výkon, ale případně i kritiku, jež by měl ale sdělovat citlivým způsobem.

Závěrečné hodnocení by se mělo ideálně provádět před skončení zkušební doby, aby měli zaměstnavatel i zaměstnanec možnost případně odstoupit od pracovní smlouvy. Během hodnocení si obě strany sdělují své připomínky k průběhu adaptačního procesu.

V závěru rozhovoru se stanovuje plán vzdělávání a osobního rozvoje pracovníka, který přesně pokrývá všechny oblasti, ve kterých by se měl pracovník rozvíjet (Pudilová, 2008, str. 49-50).

## 11 Subjekty adaptačního procesu

Dle Vajnera (2007) se na adaptaci a integraci nových zaměstnanců podílí personální útvar, přímý nadřízený, mentor či kouč, vedoucí útvarů a někteří zaměstnanci.

Dvořáková (2007) hovoří o tom, že orientace pracovníka má probíhat za součinnosti pracovníků personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců. Personalisté předávají novému zaměstnanci velké množství informací. Nadřízení by měli být informováni a vyškoleni v adaptačním programu společnosti.

Stýblo (2003) tvrdí, že hlavní podíl na praktické části adaptace nového zaměstnance má přímý nadřízený a jeho blízcí spolupracovníci. Nadřízený vede adaptaci v útvaru a také na ni dohlíží. Mimo jiné pomáhá řešit případné problémy. Má tedy roli odborníka adaptačního procesu. Pracovníci personálního oddělení mají na starosti například zpracování konceptu adaptace, což zahrnuje adaptační plán i písemné doklady.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 12 Metodika výzkumu

V praktické části se bude autorka zabývat popisem zkoumané společnosti. Popíše také co je cílem praktické části bakalářské práce. Stanoveno bude devět výzkumných předpokladů. Následovat bude stanovení výzkumné metody dotazníkové šetření, vyhodnocení dotazníku, shrnutí nejdůležitějších poznatků a návrh doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení stávajícího stavu.

### 12.1 Popis zkoumané společnosti

Pro potřeby této práce si autorka zvolila společnost, jež si přála zůstat v anonymitě, a tak pro ni zvolila název: Společnost XY, s.r.o.

Tato společnost je jednou z nejvýznamnějších světových analytických a poradenských společností, zabývající se průzkumem a analýzami trhů informačních a komunikačních technologií celého světa. Analytici zkoumají v jednotlivých zemích trendy vývoje trhu a technologií. pořádá odborné konference.

Společnost pokrývá výzkumem více než 110 zemí světa a je v ní zaměstnáno přes 100 analytiků. Společnost má rozsáhlou síť poboček v desítkách zemích a může se pochlubit znalostní místního prostředí. Proto se již 48 let na XY, s.r.o. spoléhají manažeři úspěšných ICT firem, organizace veřejného sektoru a investoři. XY, s.r.o. se jim totiž vždy snaží co nejlépe poradit při rozhodování o investicích do IT a při tvorbě úspěšných strategií. X Y, s.r.o. zkoumá ve svých studiích trhy IT. Poskytuje spolehlivé informace a názory na vývoj informační technologií a komunikací. Také posuzuje obecné ekonomické i společenské faktory a interpretuje obecné trendy a zároveň hodnotí postavení jednotlivých hráčů na trhu. Na základě výsledků velmi podrobných analýz navrhuje praktická doporučení pro investiční rozhodování, pro strategické plánování, volbu technologií, obchodní strategie i doporučuje vhodné marketingové aktivity.

Společnost XY, s.r.o. je také součástí jedné mezinárodní skupiny, která se zabývá publikační činností, organizováním odborných konferencí v oblasti informačních technologií a výzkumem trhu.

## 12.2 Cíl výzkumu

Cílem praktické části této práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit průběh adaptačního procesu a také názory pracovníků na to, jak se v počátcích působení ve společnosti cítili a zda jim byly poskytnuty veškeré informace. Autorka práce bude zkoumat i celkovou spokojenost zaměstnanců a navrhne možná opatření.

## 12.3 Stanovení výzkumných otázek

V této bakalářské práci si bude autorka ověřovat platnost následujících výzkumných předpokladů.

Pro potřeby průzkumu byly stanoveny **výzkumné předpoklady, které zní:**

- 1) Zaměstnancům byly poskytnuty veškeré informace a potřeby, aby se mohli bez problému zařadit na dané pracovní místo.
- 2) Noví zaměstnanci byli dostatečně proškoleni, aby se mohli bez problému začlenit na jejich pracovní místo.
- 3) Zaměstnanci jsou toho názoru, že by lepší adaptace přispěla k větší spokojenosti.
- 4) Zaměstnanci byli od začátku dobře přijati do pracovního kolektivu.
- 5) Zaměstnanci se domnívají, že by lepší adaptace přispěla ke kvalitnějším pracovním výsledkům.
- 6) Zaměstnanci přikládají velkou důležitost adaptačnímu procesu.
- 7) Zaměstnanci kladně vnímají své zapracování se na dané pracovní místo.
- 8) Zaměstnanci kladně vnímají své začlenění se do pracovního kolektivu.“

## 12.4 Metodika výzkumu

Autorka využila pro potřeby této bakalářské práce kvantitativní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti XY. Terénní sběr dat probíhal v termínu od 22. 2. 2017 do 3. 3. 2017. Zaměstnancům dané společnosti byl rozeslán e-mailem odkaz na dotazník, jež byl



vypracován na webové stránce [www.surveio.cz](http://www.surveio.cz). Dotazník obsahuje uzavřené otázky a jednu otevřenou. Vyplnilo jej 80 zaměstnanců v horizontu dvou týdnů. Většina dotazníků byla vyplněna již v prvním týdnu dotazníkové šetření.

## 12.5 Vyhodnocení dotazníkové šetření

V této části bakalářské práce bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci. Jako první jsou vyhodnoceny tzv. identifikační otázky, které pomohou se lépe zorientovat ve složení respondentů.

Tabulka 1 Charakteristika respondentů

<b>Pohlaví respondentů</b>	
Muž	<b>85%</b>
Žena	<b>15%</b>
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů</b>	
Základní	<b>0%</b>
Středoškolské bez maturity	<b>0%</b>
Středoškolské s maturitou	<b>17,50%</b>
Vyšší odborné či vysokoškolské	<b>82,50%</b>
<b>Do firmy jste nastoupil(a) jako:</b>	
Čerstvý absolvent	<b>50%</b>
Zkušený odborník	<b>45%</b>
Team leader	<b>5%</b>
<b>Délka zaměstnání respondentů u dané společnosti</b>	
0-1 rok	<b>30%</b>
1-2 roky	<b>37,50%</b>
3-5 let	<b>27,50%</b>
5 let a více	<b>2,50%</b>

Zdroj: vlastní data

## **Charakteristika vzorku respondentů**

Jak již bylo výše v práci zmíněno, dotazníky byly vyplněny osmdesáti zaměstnanci, z toho odpovědělo 68 mužů (85 %) a 12 žen (15 %). Pohlaví respondentů odpovídá pracovní pozici, jelikož v IT oddělení pracují převážně muži.

Z tabulky č. 1 také vyčteme, **jaké nejvyšší dosažené vzdělání** mají respondenti. Výsledky vypovídají o tom, že 14 respondentů má středoškolské vzdělání a 55 vysokoškolské vzdělání. Mezi 14 respondenty, kteří uvedli, že mají středoškolské vzdělání s maturitou, nebyla ani jedna žena. 8 z těchto respondentů nastoupilo do firmy jako čerství absolventi a pozoruhodné také je, že všichni působí ve firmě v období 0 – 1 rok. Dalších 6 dotazovaných nastoupilo do firmy jako zkušený odborník v dané oboru a 4 z nich působí ve firmě 1 – 2 roky a dva 5 a více let. Tito dva respondenti, působící zde již více než 5 let vypovídají o tom, že nutností v této společnosti mít vysokoškolské vzdělání k tomu, aby mohli ve firmě působit několik let.

## **Délka zaměstnání respondentů u dané společnosti**

Méně než rok pracuje v tomto oddělení 24 zaměstnanců, 30 zaměstnanců po dobu 1-2 let a 22 po dobu 3-5 let. Pouze 4 respondenti uvedli, že ve společnosti působí více než 5 let. Z těchto 4 respondentů mají dva středoškolské vzdělání a dva vysokoškolské.

Většina respondentů, kteří pracují ve společnosti v rozmezí 3 – 5 let také uvedli, že jim byly spíše sděleny veškeré informace, nadřizený se jim věnoval, ale ne příliš dlouho, také jim byly připraveny potřebné pomůcky jako jsou přístupová hesla, počítač apod., většina také uvedla, že byli proškoleni, seznámeni se všemi spolupracovníky, přijati ihned od prvního dne do pracovního kolektivu a také zváni na firemní akce. Tato fakta potvrzují spokojenost zaměstnanců a jsou možným důvodem toho, proč zaměstnanci zůstali ve společnosti tolik let. Tito respondenti také uvádí, že jsou s celkovou adaptací ve společnosti spokojeni a dle nich by lepší adaptace nepřispěla k jejich větší spokojenosti, z čehož autorka usuzuje, že byli zaměstnanci poměrně spokojeni a proto také ve společnosti stále pracují.

Dvě z respondentek byly ženy s vysokoškolským vzděláním a obě uvedly, že jim nebyly sděleny všechny podstatné informace, jedna z nich nebyla zvána na firemní akce a ani dobře přijata a problém jí dělalo se se všemi seznámit. Obě ale uvádí, že jsou s celkovou adaptací spíše spokojeny. Z čehož vyplývá, že se jejich pracovní vztahy zřejmě zlepšily a obě se ve společnosti cítili poměrně spokojeně na to, aby zde tak dlouho pracovaly.

Respondenti působící ve společnosti více než 5 let uvedli, že jim byly spíše sděleny všechny informace, také jim velmi pomáhal nadřízený a věnoval se jim. Což je velmi důležité a správné. Jak uvádí Paulík (2010), je velmi podstatné věnovat zaměstnancům pozornost. Nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů v novém zaměstnání a ještě do šesti měsíců po nástupu je velké riziko odchodu pracovníka. Toto je zde potvrzeno. Zaměstnanci totiž pracují ve společnosti více než 5 let.

Co se týče dalších otázek, ve většině případů byly i částečně připraveny veškeré potřebné pomůcky. Polovina z respondentů, ale nebyla hned první den seznámena se všemi spolupracovníky, kteří jsou pro jejich práci důležití. Všichni ale tvrdí, že jsou poměrně spokojeni s kvalitou zaměstnanců v jejich firmě. Spolupracovníci jim byli nápomocni a také byli tito respondenti hned z počátku přijati do pracovního kolektivu a zváni na firemní akce. Autorka práce z těchto údajů usuzuje, že byli zaměstnanci spokojeni s více faktory a zřejmě je to důvod, proč působí v dané společnosti více než 5 let.

#### **Do firmy jste nastoupil/a jako:**

U této otázky si respondenti volili z možností: čerstvý absolvent, zkušený odborník či Team leader. Nejvíce respondentů, 50 %, nastoupilo do firmy jako čerství absolventi, 45 % zvolilo možnost zkušený odborník a pouze 2 % byli již Team Leadry.

Pro potřeby práce byl jako první určen následující výzkumný předpoklad.

- 1) Zaměstnancům byly poskytnuty veškeré informace a potřeby, aby se mohli bez problému zařadit na dané pracovní místo.

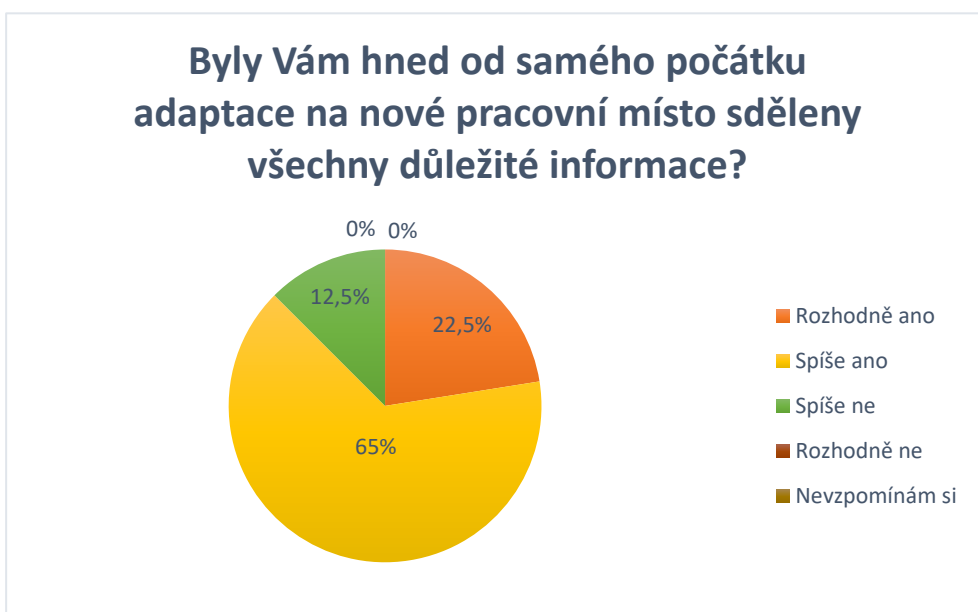
K jejímu zodpovězení využijeme několik dílčích otázek z dotazníku.

#### ***Byly Vám hned od samého počátku adaptace na nové pracovní místo sděleny všechny důležité informace?***

Hned od počátku působení nového zaměstnance ve společnosti je velice důležité mu poskytnout všechny potřebné informace. Zaměstnanci by měly být sděleny odborné informace, také informace o pracovních postupech, o speciálních technikách používaných na pracovišti a také informace o možnosti získání nových informací a dalších odborných znalostí či prohloubení kvalifikace (Koubek, 2007, str. 192 – 193).

Z grafu č.1 vyplývá, že nejvíce zaměstnancům, a to 87, 5ti %, byly důležité informace sděleny, ale 12, 5 % uvedlo, že tomu tak spíše nebylo. Odpověď rozhodně ne a nevzpomínám si, nezaznačil ani jeden respondent. Z toho plyne, že adaptační proces poměrně koresponduje s teorií a poskytuje poměrně dostatek informací k tomu, aby mohli noví pracovníci úspěšně zvládat své pracovní povinnosti.

Graf 1 Byly Vám hned od samého počátku adaptace na nové pracovní místo sděleny všechny důležité informace?



Zdroj: vlastní data

***Byly Vám hned první den nástupu do práce připraveny veškeré podstatné věci jako jsou například - přístupová hesla, počítač, telefon či kancelářské potřeby?***

Zde měli respondenti na výběr tři možnosti. 62, 5 % odpovědělo, že jim byly veškeré podstatné věci připraveny. 37, 5 % uvedlo, že potřebné věci byly zčásti připraveny, ale nikdo neuvedl možnost, že by věci připraveny nebyly vůbec.

Graf 2 Byly Vám hned první den nástupu do práce připraveny veškeré podstatné věci jako jsou například - přístupová hesla, počítač, telefon či kancelářské potřeby?



Zdroj: vlastní data

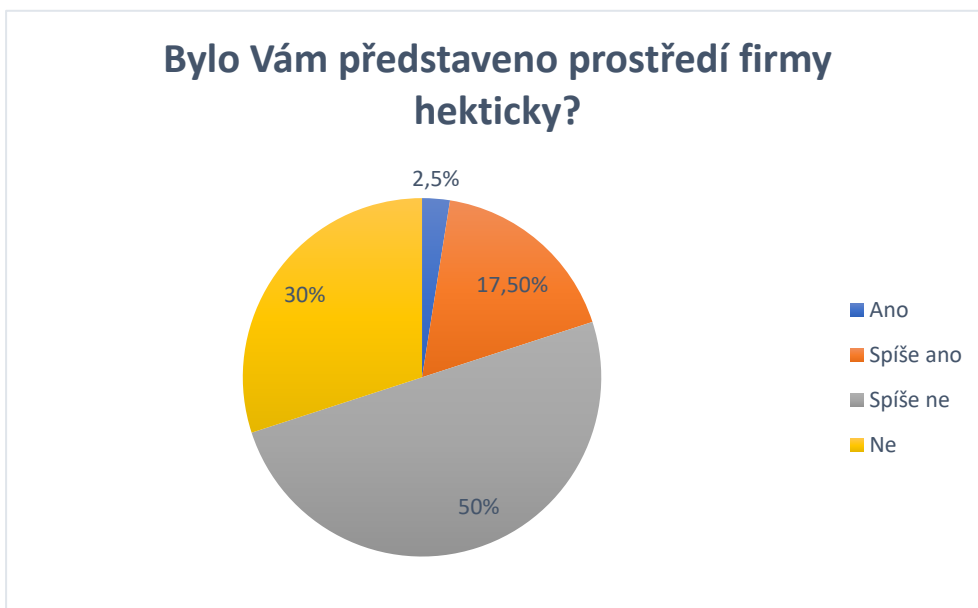
### ***Bylo Vám představeno prostředí firmy hekticky?***

Je velmi důležité, aby bylo zaměstnanci představeno prostředí firmy. Nový pracovník potřebuje někoho, kdo mu pomůže se začlenit do sociální sítě firmy. Takovýto člověk se nazývá „Buddy“. Ten je většinou určen před nástupem nového pracovníka na pozici a pomáhá mu již od prvního dne se seznámit s lidmi i prostředím firmy. Jeho role je mnohem méně formální než role mentora, který je nováčkům vždy plně k dispozici (Janišová, Křivánek, 2013, str. 210).

S tímto faktem dále souvisí spokojenost zaměstnanců s jejich adaptačním procesem.

Za povšimnutí stojí 20 % dotazovaných, kteří tvrdí, že jim bylo prostředí firmy představeno hekticky. Na druhou stranu, ale 80 % respondentů bylo spokojeno s představením firmy.

Graf 3 Bylo Vám představeno prostředí firmy hekticky?



Zdroj: vlastní data

Tento výzkumný předpoklad je z větší části potvrzen. Jak je již výše zmíněno, 87,5 % byly poskytnuty potřebné informace, 62,5 % uvedlo, že pro ně byly zcela poskytnuty všechny potřebné pomůcky a 37,5 % respondentům byly tyto pomůcky připraveny z části. Na tuto otázku ale neodpověděl nikdo negativně. Důležité je také seznámení pracovníka s prostředím firmy. Autorka práce zjistila, že dvaceti procentům dotazovaných bylo představeno prostředí firmy hekticky. Zaměstnanci by měl pomoci tzv. „buddy“, který, jak už jsme se z této práce dozvěděli, je novému zaměstnanci nápomocný a seznámí ho s prostředím firmy i s ostatními spolupracovníky.

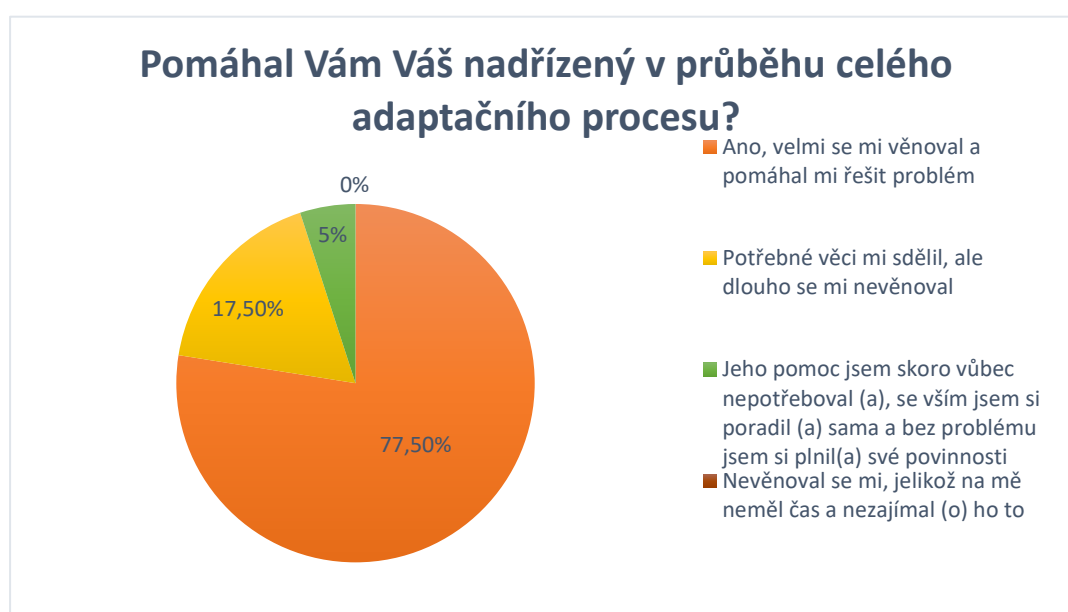
- 2) Noví zaměstnanci byli dostatečně proškoleni, aby se mohli bez problému začlenit na jejich pracovní místo.

### ***Pomáhal Vám Váš nadřízený v průběhu celého adaptačního procesu?***

Jak uvádí Stýblo (2003), nadřízený vede adaptaci v útvaru a také na ni dohlíží. Mimo jiné pomáhá řešit případné problémy. Má tedy roli odborníka adaptačního procesu.

Z grafu č. 4 je patrné, že 77,5 % lidí sdělilo, že se jim nadřízený velmi věnoval a pomáhal jim řešit problémy. 17,5 % ale odpovědělo, že jim nadřízený sice sdělil potřebné věci, ale nevěnoval se jim příliš dlouho. Což také mohlo vést k neúplné spokojenosti zaměstnanců. 2,5 % dotazovaných pomoc nadřízených nepotřebovalo, jelikož si se vším dokázali poradit sami.

Graf 4 Pomáhal Vám Váš nadřízený v průběhu celého adaptačního procesu?



Zdroj: vlastní data

***Byl(a) jste dostatečně proškolen(a), abyste se mohl (a) bez problémů začlenit na své pracovní místo?***

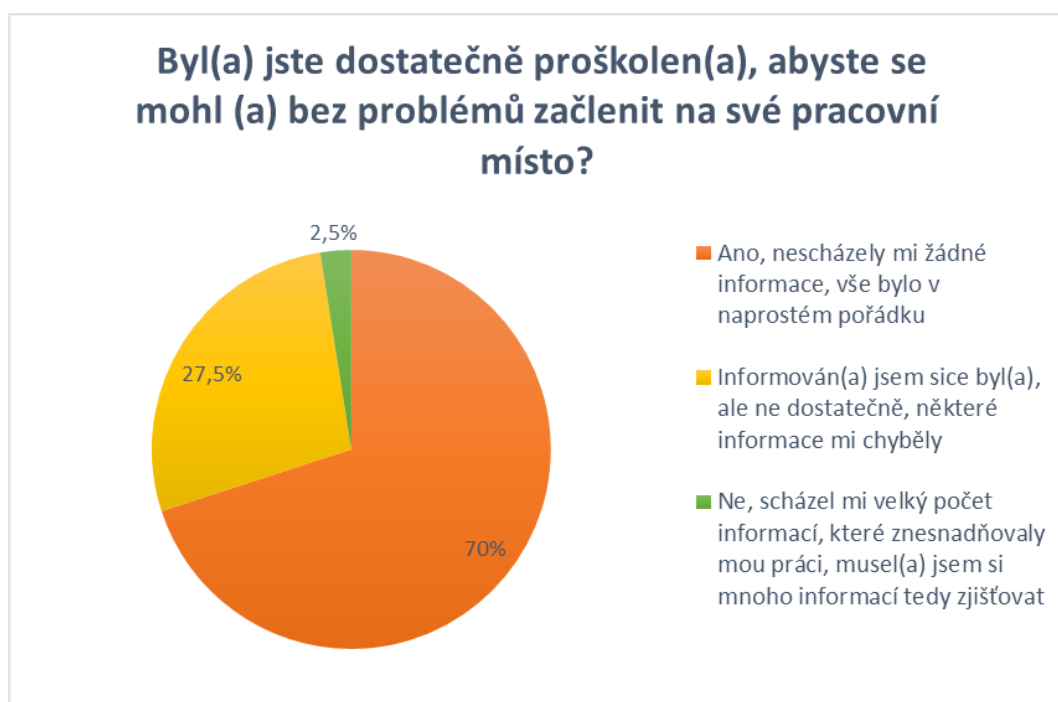
Zaškolení pracovníků je velmi podstatné, bývá součástí orientace pracovníka na dané místo a probíhá na základě individuálního adaptačního plánu, jenž je předem připraven (Koubek, 2007, str. 193).

Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že 70 % lidí bylo dostatečně proškoleny, 27,5 % respondentů ale uvedlo, že nebyli dostatečně proškoleni a některé informace jim scházely. Za povšimnutí stojí 2 respondenti, kteří uvedli, že dostatečně proškoleni nebyli vůbec.

Uvedli, že jim scházelo velké množství informací. Také sdělili, že se jim nadřízený věnoval, ale nedostatečně. S celkovou adaptací ve společnosti jsou oba ale poměrně spokojeni. Jeden si myslí, že by lepší adaptace spíše přispěla k jeho větší spokojenosti a druhý je o tom přesvědčen.

Těchto 30 % respondentů, jež nebyli dostatečně proškoleni, vypovídá o tom, že organizace nemá zcela zajištěný školicí program pro všechny zaměstnance. Jak tvrdí Pilařová, úkolem manažera je zajištění toho, aby pracovník dosáhl co nejdříve potřebnou úroveň kompetencí a dosahoval žádoucích výkonů. Zaškolení může provádět manažer osobně, a nebo ho delegovat na někoho ze svých podřízených (Pilařová, 2016, str. 71).

Graf 5 Proškolení zaměstnanců



Zdroj: vlastní data

Tento výzkumný předpoklad č. 2 je tedy potvrzen pouze z části. Z výzkumu je totiž patrné, že 20 % zaměstnancům, nadřízený sdělil potřebné informace, ale nevěnoval se jim příliš dlouho. Dále na další otázku odpovědělo 30 % respondentů, že nebyli dostatečně proškoleni, aby bez problému zvládali jejich náplň práce. Z těchto odpovědí lze tedy usuzovat, že organizace nemá zcela dobře zaveden školicí program.

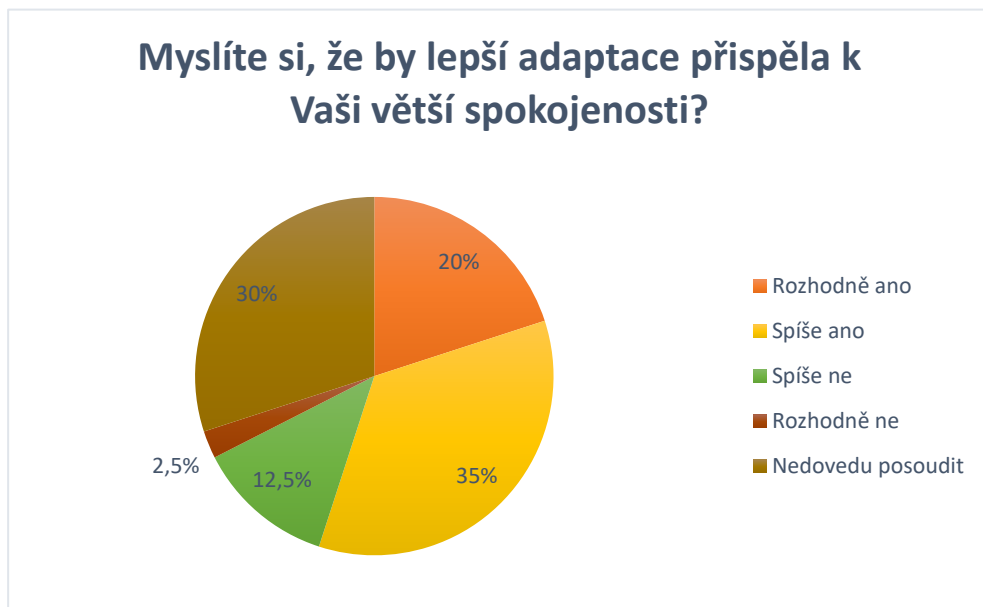


3) Zaměstnanci jsou toho názoru, že by lepší adaptace přispěla k větší spokojenosti.

***Myslíte si, že by lepší adaptace přispěla k Vaší větší spokojenosti?***

U této otázky měli respondenti na výběr 5 možností od rozhodně ano po rozhodně ne. Z následujícího grafu č. 6 vyplývá, že si pouze 20 % dotazovaných myslí, že by lepší adaptace rozhodně přispěla k jejich větší spokojenosti. Mezi těmito 20 % byla například žena, která odpověděla, že jí činilo problém pochopit strukturu businessu. Zároveň nebyla seznámena se všemi pracovníky, kteří byli pro její práci důležití a co se týče poskytnutých informací, sděleny jí byly, ale ne všechny. Toto zřejmě vede k jejímu názoru, že by lepší adaptace rozhodně přispěla ke větší spokojenosti. Také uvedla, že by lepší adaptace spíše přispěla k jejím lepším výsledkům.

Graf 6 Myslíte si, že by lepší adaptace přispěla k Vaší větší spokojenosti?



Zdroj: vlastní data

I další respondent, jenž byl mezi těmito procenty, uvedl, že nebyl seznámen s kolegy, informován byl pouze trochu a s celkovým adaptačním procesem ve společnosti je spíše nespokojen a také uvedl, že by dle jeho názoru lepší adaptace spíše přispěla k jeho kvalitnějším pracovním výsledkům. Tento muž zároveň nebyl zván na firemní akce. Zmínil se také o tom, že adaptační proces považuje za velmi důležitý. Z čehož vyplývá, že by tomuto respondentovi rozhodně prospěla lepší adaptace.

Další respondent, který zvolil tuto odpověď, nastoupil na pozici Team Leadera a byl také nespokojen s více okolnostmi. Nebyly mu sděleny podstatné informace, nadřizený se mu příliš nevěnoval. Zároveň nebyl ani dobře přijat do kolektivu a díky těmto faktům také považuje adaptaci za velmi důležitou.

Dle dalších odpovědí těchto respondentů lze říci, že nebyli zcela spokojeni s adaptačním procesem. Většinou nebyly zcela sděleny všechny potřebné informace, také nebyli dostatečně proškoleni, aby mohli bez problémů vykonávat svou práci. Tito respondenti také nebyli seznámeni se všemi kolegy, kteří jsou pro jejich práci důležití. Polovině z nich také nebyli připraveny všechny potřebné věci – tj. počítač, kancelářské potřeby apod. Někteří také nebyli zváni na firemní akce.

Tato situace mohla nastat z toho důvodu, že se domníval, že bude vše umět, když nastupuje na pozici Team Leadera. Domněnky jsou ale špatné a všem novým zaměstnancům by měly být dostatečně vysvětleny důležité informace, jak tvrdí Koubek 2009.

Z grafu č. 6 dále vyplývá, že 35 % respondentů je toho názoru, že by byli více spokojeni, kdyby byla adaptace lepší. Toto souvisí například již s tvrzením uvedeném výše, kdyby byly zaměstnancům sděleny veškeré důležité informace, mohla by být jejich adaptace lepší. Na druhou stranu, ne všichni pracovníci byli nespokojeni, jelikož 15 % si myslí, že by tomu tak nebylo 30% uvedlo, že na danou otázku nedokáže přesně odpovědět.

Tento výzkumný předpoklad se podařilo z poloviny potvrdit. Dohromady 55 % respondentů se domnívá, že by lepší adaptace přispěla k jejich větší spokojenosti.

Úroveň adaptovanosti na práci se odráží ve spokojenosti, samostatnosti a v kvalitě odvedené práce pracovníka (Nový, Surynek 2002, str. 148).

Proces pracovní a sociální adaptace zaměstnance má podstatný vliv na stabilizaci pracovníka v podniku, na jeho spokojenost i pracovní výkon (Váchal, Vochozka a spol. 2013, str. 305)

4) Zaměstnanci byli od začátku dobře přijati do pracovního kolektivu.

### **Byl(a) jste první pracovní den seznámen(a) se všemi kolegy firmy, kteří jsou pro Vaši práci důležití?**

Tento výzkumný předpoklad tvrdí, že byli zaměstnanci od začátku působení ve společnosti XY, s.r.o. bez problému přijati do kolektivu.

Jak je patrné z grafu č. 7, 70 % respondentů bylo hned první pracovní den seznámeno se spolupracovníky, ale za povšimnutí stojí 30 % respondentů, jež tvrdí, že seznámeni nebyli.

Dle Pudilové (2008) může být součástí útvarové adaptace také pracovní rotace, která spočívá v tom, že nový zaměstnanec prochází odděleními útvaru a absolvuje v nich krátkou stáž. Toto umožňuje pracovníkovi se lépe seznámit se zaměstnanci jednotlivých oddělení i s jejich prací.

Graf 7 Byl(a) jste první pracovní den seznámen(a) se všemi kolegy firmy, kteří jsou pro práci důležití?



Zdroj: vlastní data

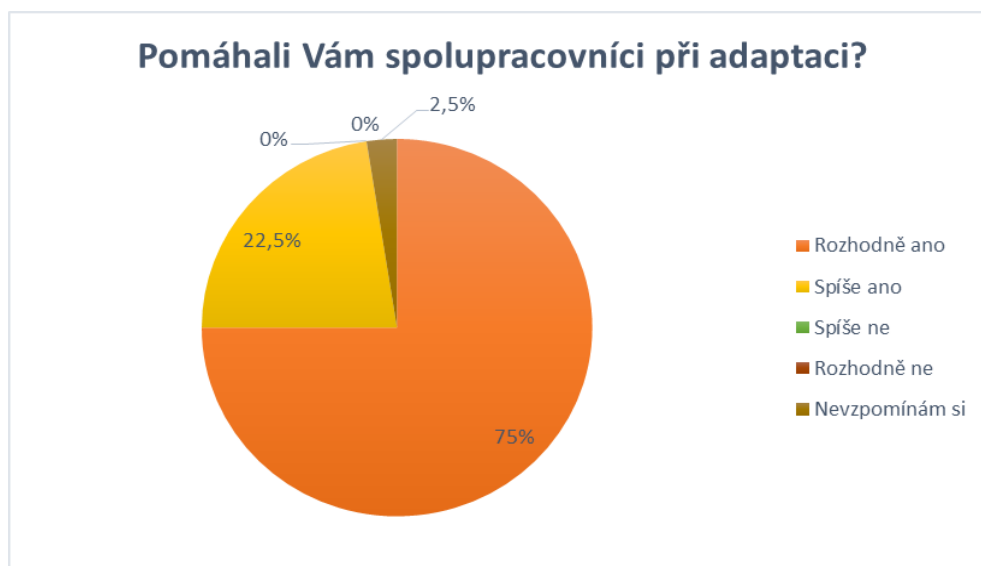
### **Pomáhali Vám spolupracovníci při adaptaci?**

Pomoc ostatních spolupracovníků je velmi důležitá, jelikož právě od nich může nový zaměstnanec získat užitečné rady a informace které mu pomohou v tom, jak efektivně provádět svou práci. Nováček samozřejmě uvítá užitečné rady od zkušenějších kolegů, kteří znají jeho

náplň práce a kteří mu mohou pomoci ve chvíli, kdy si neví rady či potřebuje něco zjistit (Janišová, Krivánek 2013, str. 210).

Z následujícího grafu č. 8 lze vyčíst, že 97,5 % respondentů zvolilo odpověď, jež vypovídá o tom, že jim spolupracovníci pomáhali při adaptaci. 2 respondenti odpověděli, že si nevzpomínají. Jedna z těchto zaměstnanců byla žena, která působí ve firmě 1-2 roky a druhý respondent byl muž působící ve společnosti 3-5 let. Tuto odpověď zřejmě zvolili z tohoto časového důvodu. Tito respondenti také uvedli, že jim pomáhal nadřízený a byla jim sdělena i většina informací. Z tohoto důvodu možná nepřikládali takovou váhu pomoci ze strany spolupracovníků, a proto si nevzpomínají.

Graf 8 Pomáhali Vám spolupracovníci při adaptaci?



Zdroj: vlastní data

### **Byl(a) jste od začátku dobře přijat(a) do pracovního kolektivu?**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 92,5 % lidí bylo již od začátku dobře přijati a pouze 7,5 %, kteří odpovídají počtu šesti respondentů, odpověděli negativně. Dva respondenti nastoupili do společnosti jako čerství absolventi, dva jako zkušení odborníci a dva jako Team Leadeři.

Jednomu absolventovi nebyly sděleny veškeré informace, nadřízený se mu příliš nevěnoval a ani nebyl zván na firemní akce.

Druhý čerstvý absolvent odpověděl podobně. Všechny informace mu také sděleny nebyly, na firemní akce zván nebyl a také nebyl představen všem spolupracovníkům.

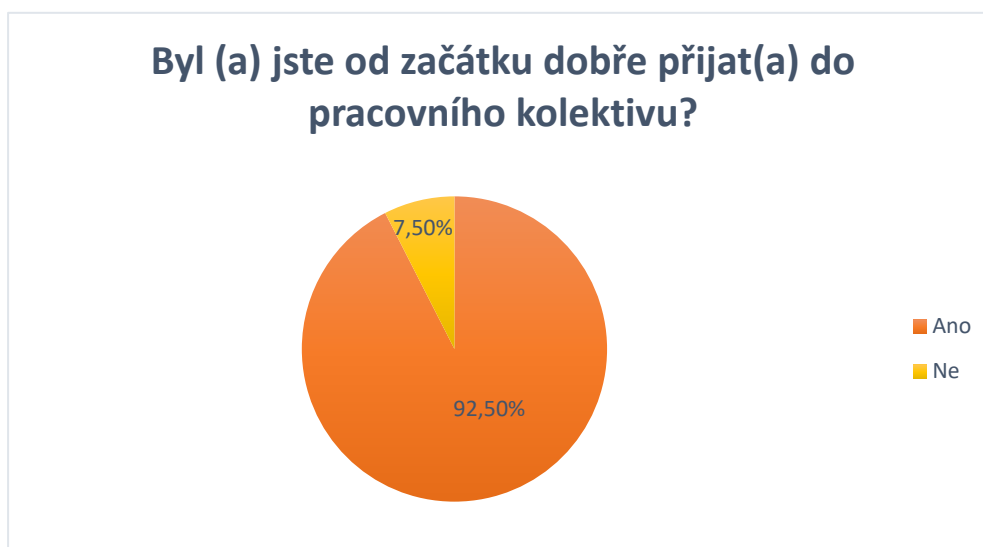
Team Leaderi byli muži, který také nebyly sděleny veškeré informace a ani nadřízený se jim nevěnoval.

Zkušení odborníci byli oba muži, jeden působí ve společnosti 1-2 roky a druhý působící 3-5 let odpověděli, že se jim nadřízený nevěnoval a nebyli ani seznámeni se všemi kolegy.

Tyto odpovědi tedy vysvětlují, proč zřejmě zaměstnanci zaznačili danou odpověď na tuto otázku.

Jak již je v teoretické práci zmíněno, je velmi důležité věnovat pozornost novým pracovníkům. Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů v novém zaměstnání a ještě do šesti měsíců po nástupu je velké riziko odchodu pracovníka. Nástup do nového zaměstnání se řadí mezi nejvíce stresující události v životě lidí a řízená adaptace má za cíl ulehčit pracovníkům toto složité období. Určitým ukazatelem adaptace na sociální podmínky, nebo také adjustace, může být schopnost porozumět a vyrovnat se požadavkům vyplývajícím ze sociálních rolí (Paulík, 2010, str. 25).

Graf 9 Byl (a) jste od začátku dobře přijat(a) do pracovního kolektivu?



Zdroj: vlastní data

### **Byl(a) jste od počátku zván(a) na firemní akce?**

Další otázka spadala také do oblasti vztahů mezi pracovníky a konkrétně zjišťovala, zda byli pracovníci zvaní na firemní akce. I účast na takových akcích je velmi důležitá pro rychlejší zařazení se do kolektivu a vytváření dobrých vztahů. 90 % respondentů bylo již od začátku zván(a) a pouze 10 % nebylo.

Graf 10 Byl(a) jste od počátku zván(a) na firemní akce?



Zdroj: vlastní data

Zde byl výzkumný předpoklad spíše potvrzen. Pouze 30 % respondentů nebylo seznámeno se všemi kolegy, 10 % nebylo zván(a) na akce a 7,5 % uvádí, že nebylo dobře přijato do pracovního kolektivu.

5) Zaměstnanci se domnívají, že by lepší adaptace přispěla ke kvalitnějším pracovním výsledkům.

### **Myslíte si, že by lepší adaptace přispěla ke kvalitnějším pracovním výsledkům?**

Na otázku, zda by lepší adaptace přispěla ke kvalitnějším výsledkům, odpovědělo 40 % respondentů, že nedovedou posoudit. Podobný poměr respondentů a to 47, 5 % ale odpovědělo, že jsou toho názoru, že by lepší adaptace přispěla k jejich kvalitnějším pracovním výsledkům.

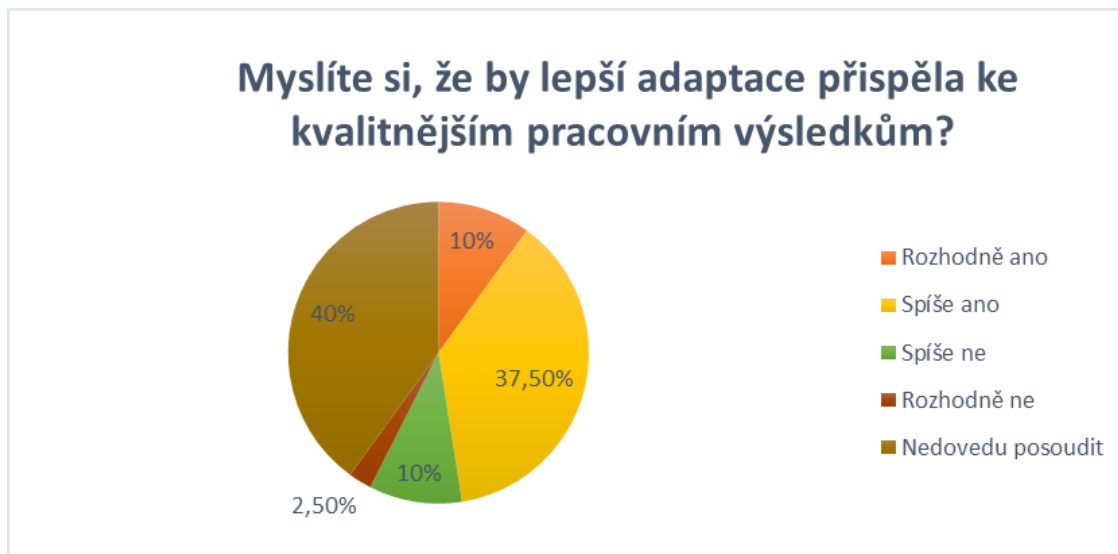
4 z respondentů nastoupili do firmy jako zkušební odborníci, dva jako absolventi a dva jako Team Leadři. Zkušení odborníci a absolventi uvedli, že jim nebyly zcela připraveny pomůcky jako jsou přístupová hesla či kancelářské potřeby. Zkušený odborník a Team Leader uvedli, že jim nebyly sděleny veškeré informace. Zkušení odborníci byli také neseznámeni se všemi spolupracovníky a s celkovou adaptací v dané společnosti nejsou zcela spokojeni. Dva Team Leadři nebyli dostatečně proškoleni a scházeli jim velký počet informací. Dále jeden ze zkušených odborníků sdělil, že mu dělalo problém pochopit strukturu firmy, jelikož neměl dostatečné informace o tom, jak firma funguje. Z toho vyplývá, že respondenti nebyli obecně spokojeni z důvodu více faktorů. Také kvalita školení nebyla tak vysoká. Organizace by měla na školení klást větší důraz a také sdělit novým zaměstnancům všechny potřebné informace.

Takováto školení a pracovní semináře by dle Vajnera (2007) měly probíhat v průběhu druhého až čtvrtého týdne. Na nich bude zaměstnanec informován o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách a ostatních podstatných informacích.

Kromě obecného zaškolení se jedince, doporučují společnosti i zaškolení na konkrétní pozici, jež bude zastávat (Bedrnová a Nový 2002, str. 342)

Na druhou stranu ale z tohoto průzkumu vyplývá, že 10 % lidí s tvrzením spíše nesouhlasí a 2 respondenti odpověděli, že rozhodně nesouhlasí.

Graf 11 Myslíte si, že by lepší adaptace přispěla ke kvalitnějším výsledkům?



Zdroj: vlastní data

Tento výzkumný předpoklad je tedy z poloviny potvrzen. Necelá polovina s tvrzením souhlasí, ale 40 % respondentů uvedlo, že nedokáží posoudit.

6) Zaměstnanci přikládají velkou důležitost adaptačnímu procesu.

### **Jak celkově hodnotíte kvalitu adaptace nových zaměstnanců ve Vaší firmě?**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že byli zaměstnanci spíše spokojeni s kvalitou adaptačního procesu. 65 % dotazovaných totiž odpovědělo, že byli velmi spokojeni. 35% ale označilo možnost spíše spokojen(a). Ti, kteří uvedli, že byli spíše spokojeni, zároveň uvedli, že jim nebyly poskytnuty veškeré informace, některým z nich bylo i hekticky představeno prostředí firmy. Zároveň také nebyli zcela připraveny podstatné věci jako jsou přístupová hesla, počítač či kancelářské potřeby. Respondenti také tvrdí, že nebyli dostatečně proškoleni. Také jsou toho názoru, že by lepší adaptace přispěla k jejich větší spokojenosti a také k lepším pracovním výsledkům. Zároveň také uvedli, že adaptačnímu procesu v jejich organizaci přikládají velkou důležitost. Z toho tedy vyplývá, že těchto 35 %, kteří není zcela spokojeno s kvalitou adaptace mělo výhrady i k výše zmíněným okolnostem. Proto si myslím, že by



měla organizace klást větší důraz na poskytnutí veškerých informací novým zaměstnancům, důkladné proškolení a také připravení veškerých věcí, které budou potřebovat při plnění pracovních úkolů.

Jak již tvrdí Váchal a Vochozka (2013), proces pracovní a sociální adaptace zaměstnance má podstatný vliv na stabilizaci pracovníka v podniku, na jeho spokojenost i pracovní výkon.

Novým pracovníkům je také velmi důležité věnovat pozornost. Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů v novém zaměstnání a ještě do šesti měsíců po nástupu je velké riziko odchodu pracovníka (Paulík 2010, str. 25).

Graf 12 Celkové hodnocení kvality adaptace nových zaměstnanců v dané organizaci



Zdroj: vlastní data

#### ***Jakou důležitost přikládáte adaptačnímu procesu nových zaměstnanců ve Vaší firmě?***

97, 5 % přikládá velkou důležitost adaptačnímu procesu nových zaměstnanců, ale pouze 2 respondenti považují adaptační proces za spíše nedůležitý.

Jak již tvrdí literatura, hlavním smyslem adaptačního procesu je to, aby se pracovník co nejrychleji a zároveň bez nadměrných stresů zařadil do pracovního kolektivu, útvaru i organizace, ve které začíná pracovat. Také je velmi důležité, aby se adaptoval na styl práce, osvojil

si specifické znalosti i dovednosti a ztotožnil se s cíli organizace (Koubek 2007, str. 192 – 193).

Z toho tedy vyplývá, že je adaptační proces velmi důležitý a jak je již patrné z grafu č. 13, téměř všichni respondenti jsou také toho názoru. Avšak dvě respondentky nepřikládají adaptačnímu procesu v jejich firmě takovou důležitost. Obě tyto respondentky byly čerstvé absolventky. Jedna tvrdí, že byla nedostatečně informovaná, obě ale tvrdí, že dostávaly rady od kolegů a byly ihned přijaty do kolektivu. Zároveň ale uvádí, že by dle jejich názoru lepší adaptace nepřispěla k jejich větší spokojenosti. Z toho lze usoudit, že jsou poměrně spokojené a i přesto, že nastoupily do firmy jako čerstvé absolventky, neměly s adaptací problém a tomuto procesu nepřikládají velkou váhu.

Výzkumný předpoklad je tedy téměř potvrzen. Z dotazníkového šetření vyplývá, že byli zaměstnanci spíše spokojeni s kvalitou adaptačního procesu. 65 % dotazovaných totiž odpovědělo, že byli velmi spokojeni. 35% ale označilo možnost spíše spokojen(a) a 97,5 % dotazovaných přikládá velkou důležitost adaptačnímu procesu.

Graf 13 Jakou důležitost přikládáte adaptačnímu procesu nových zaměstnanců ve Vaší firmě?



Zdroj: vlastní data

7) Zaměstnanci kladně vnímají své zapracování se na dané pracovní místo.

Dalo by se říci, že je tento předpoklad potvrzen pouze z části. 55 % respondentů je toho názoru, že by lepší adaptace přispěla k jejich větší spokojenosti. 30 % zaměstnanců nebylo dostatečně proškoleny, aby mohli bez problému vykonávat svou práci a 20 % respondentům nadřízený pouze sdělil potřebné informace, ale poté se jim již dále nevěnoval. Z těchto odpovědí vyplývá, že některým zaměstnancům nebyly poskytnuty dostatečné informace a potřebné školení, aby se mohli bez problému zapracovat na daném pracovní místě.

8) Zaměstnanci vnímají kladně své začlenění se do pracovního kolektivu.

Dle odpovědí respondentů lze na tento výzkumný předpoklad spíše potvrdit.

Z větší části vnímají zaměstnanci jejich začlenění se do pracovního kolektivu pozitivně.

Z odpovědí jsme ale vyčetli, že 30 % respondentů nebylo seznámeno se všemi kolegy, 10 % nebylo zváno na akce a 7, 5 % uvádí, že nebylo dobře přijato do pracovního kolektivu. Necelá polovina respondentů souhlasí s tvrzením, že by lepší adaptace přispěla ke kvalitnějším pracovním výsledkům, ale 40 % uvedlo, že nedokáží posoudit a 97, 5 % dotazovaných přikládá velkou důležitost adaptačnímu procesu.

Jako poslední byla respondentům položena otevřená otázka, která zjišťovala, co bylo pro zaměstnance nejtěžší v prvních dnech v novém zaměstnání.

### **Co bylo pro Vás nejtěžší v prvních dnech v novém zaměstnání**

Na tuto otevřenou otázku odpovědělo nejvíce lidí, a to 22 %, že jim činilo problém si zapamatovat jména. Z těchto respondentů bylo 12 mužů a 6 žen. Všichni vysokoškolského vzdělání. 12 % odpovědělo, že pro ně největším problémem bylo zapamatování si firemních procesů. Tito respondenti byli ve většině muži, všichni vysokoškolského vzdělání a do společnosti nastoupili jako čerství absolventi. Autorka se domnívá, že možná právě to, že zaměstnanci neměli žádné jiné předchozí zkušenosti, měli problém se zapamatováním si firemních procesů, s čímž se nikdy předtím nesetkali a je možné, že z tohoto důvodu na danou otázku takto odpověděli. Všichni také uvedli, že se jim nadřízený věnoval, dostatečně je



Dále z grafu č. 13 vyplývá, že 17 % spatřuje největší problém v nutnosti zorientovat se v nových informacích. Všichni respondenti, kteří zvolili tuto odpověď, byly zároveň absolventi v době, kdy začali pracovat ve společnosti. V dotazníku také uvedli, že jim byly sděleny potřebné informace, i přesto, že uvedli, že zorientování se v informacích jim činilo problémem. Může to být z toho důvodu, že informací bylo příliš a jelikož všichni z těchto dotazovaných byli absolventi, mohli mít se zorientováním se v nich a zapamatování si všeho podstatného, značné problémy. Tito respondenti ale dále uvádí. Že byli bez problému přijati do pracovního kolektivu, většině z nich také pomáhali i spolupracovníci a všichni jsou s adaptačním procesem ve společnosti spíše spokojeni.

Možným řešením pro to, aby se předcházelo problémům s orientací se v informacích, by mohly být příručky s potřebnými informacemi, které budou zaměstnanci užitečné. Na začátku pracovního poměru totiž činí zaměstnancům problémem si všechny informace přesně zapamatovat a je proto lepší poskytnout pracovníkům materiály, které si bude moci později podrobně prostudovat a případně také vše konzultovat s nadřízeným (Koubek, 2007, str. 193).

Na druhou stranu 10 % respondentů uvedlo, že jim nic nečinilo problémem. Tito respondenti uvedli, že jim bylo vše vysvětleno, nadřízený jim pomáhal, s celkovou adaptací jsou poměrně spokojeni, také byli přijati do pracovního kolektivu a zváni na firemní akce. Jeden respondent ale uvedl, že se všemi kolegy seznámen nebyly. Celkově lze ale z těchto odpovědí usoudit, že byli zaměstnanci informováni a spokojeni a je to zřejmě důvod, proč uvedli, že pro ně i na začátku působení ve společnosti nebylo nic těžké. Pět procentům dotazovaných činilo problémem pochopit strukturu businessu a 5% zapamatovat si funkce produktu, 3 lidi odpověděli, že neví. Dva lidi také odpověděli, že jim činilo problémem být samostatnými, zvyknout si na nové pracovní pomůcky či na nové prostředí.

## 13 Návrh řešení

Cílem této práce je zhodnocení adaptačního procesu a následně návrh vhodných opatření.

Z výsledků vyplývá, že 97,5 % respondentů přikládá velkou důležitost adaptačnímu procesu. 55 % respondentů se domnívá, že by lepší adaptace přispěla k jejich větší spokojenosti. Dle 30 % zaměstnanců spočívá lepší adaptační proces zřejmě v lépe nastaveném školicím programu. Lze to usoudit z odpovědí těchto respondentů, jež sdělili, že nebyli spokojeni se školicím programem. Uvádí totiž, že nebyli dostatečně proškoleni, aby mohli bez problému vykonávat svou práci. Doporučila bych proto zavést pro všechny pracovníky odpovídající povinná školení, díky kterým by byli zaměstnanců poskytnuty potřebné informace.

Druhým největším problémem, a to u 30 % dotazovaných, bylo neseznámení s kolegy. Autorka by společnosti doporučila tzv. mentoring program. Nový pracovník totiž potřebuje někoho, kdo mu pomůže se začlenit do sociální sítě firmy. Janišová a Křivánek (2013) tvrdí, že takovýto člověk se nazývá „Buddy“ a je většinou určen již před nástupem nového pracovníka na pozici. Pomáhá mu již od prvního dne se seznámit s lidmi i prostředím firmy. Tímto řešením by mohl být daný problém eliminován.

Pro 20 % respondentům byl problémem fakt, že jim nadřízený pouze sdělil potřebné informace, ale dále se jim již více nevěnoval. S tím souvisí i odpověď 17ti % respondentů, kteří spatřují největší problém v nutnosti zorientovat se v nových informacích. Autorka proto doporučuje, aby společnost kladla větší důraz na detailnější poskytnutí informací novým pracovníkům. Možným a také velmi užitečným řešením je, jak je již výše zmíněno, poskytnout pracovníkovi příručky s potřebnými informacemi a seznámit je s organizací a náplní práce ještě před nástupem do nového zaměstnání.

## Závěr

Tato práce se věnovala adaptaci zaměstnanců, což je jedna ze základních personálních činností. Cílem teoretické části práce bylo shrnout na základě literatury teoretické poznatky týkající se této problematiky. Praktická část obsahovala zvolení vhodné metodiky, vyhodnocení dotazníkového šetření a návrh vhodných opatření pro společnost XY, s.r.o.

V teoretické části byly shrnuty poznatky týkající se adaptace obecně. Dále byly popsány druhy adaptace, kde jsme se věnovali podrobněji pracovní adaptaci, o které hovoříme ve chvíli, kdy je jedinec přijat do organizace. Nový zaměstnanec také musí co nejrychleji zvládnout všechny nároky pracovního místa a musí se adaptovat na sociální prostředí a do pracovního kolektivu. V práci se dále dočteme o oblastech orientace adaptačního procesu. Také byly stanoveny čtyři hlavní cíle k tomu týkající se uvádění zaměstnanců do kolektivu. Jelikož by měla adaptace probíhat systematicky a efektivně, je vhodné vytvořit tzv. adaptační plán. Součástí tohoto plánu jsou také povinná školení. Dále byly shrnuty základní funkce dobře realizované adaptace. Autorka práce se také zmiňuje o kritických momentech tohoto procesu, jimiž mohou být například nevhodné zařazení zaměstnance do pracovní skupiny, či nesprávná komunikace nebo například nezájem o nového zaměstnance. Teoretická část také hovoří o adaptačních programech a subjektech.

Cílem práce rovněž bylo propojovat teoretické znalosti s praktickými a zjistit, zda proces adaptace koresponduje s teoretickými poznatky, jež se dočteme v odborných publikacích.

Praktická část obsahuje výsledky dotazníkového šetření. Autorka nejprve v práci vyhodnotila identifikační otázky a následně potvrdila či vyvrátila výzkumné předpoklady. Na základě výsledků také zhodnotila adaptační proces a v případě potřeby, navrhla odpovídající řešení.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve většině případů byly zaměstnancům poskytnuty veškeré informace a potřeby, aby se mohli bez problému zařadit na dané pracovní místo. Jak je již výše zmíněno, 87, 5 % byly poskytnuty potřebné informace, 62, 5 % uvedlo, že pro ně byly zcela poskytnuty všechny potřebné pomůcky a 37, 5 % respondentům byly tyto pomůcky připraveny z části.

Z výsledků také vyplývá, že se polovina respondentů domnívá, že by lepší adaptace přispěla k jejich větší spokojenosti. Proto bylo v předchozí kapitole navrženo vhodné opatření.

Co se týče celkového vnímání zaměstnanců jejich zapracování se na dané pracovní místo, 30 % zaměstnanců nebylo dostatečně proškoleno, aby mohli bez problému vykonávat svou práci a 20 % respondentům nadřizený pouze sdělil potřebné informace, ale poté se jim již dále nevěnoval. Následně byl ale dle odpovědí respondentů potvrzen pouze z části.

Důležité je také začlenění se do pracovního kolektivu. Proto autorka práce zvolila i tento předpoklad, pomocí něhož zjistila, že dle respondentů lze předpoklad: Zaměstnanci vnímají kladně své začlenění se do pracovního kolektivu, spíše potvrdit.

Dle výsledků dotazníkového šetření lze usuzovat, že adaptační proces ve společnosti XY,s.r.o. není zcela bezchybně nastaven, ale na druhou stranu nebyl nalezen žádný velký nedostatek. Pro eliminaci slabších míst poskytla autorka několik užitečných rad, jenž také korespondují s teorií a mohly by být pro společnost užitečné. Tímto krokem byl naplněn cíl práce, jež si autorka na začátku práce vymezila.

Toto téma by se dalo dále rozpracovat následujícím způsobem. Autorka by ráda věnovala více pozornosti reorientaci, tedy adaptaci na nový produkt, techniku či technologii. Ráda by zjistila, zda se s ní zaměstnanci setkali a jak probíhala. Dále by mohlo být zajímavé podrobněji zkoumat, zda jsou zaměstnanci více spokojeni s adaptačním procesem a co je toho příčinou. Pozornost by také mohla být více věnována adaptačnímu plánu, zda obsahuje vše potřebné a je efektivní.



## Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KRIVOŠÍKOVÁ, Mária. *Úvod do ergoterapie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2699-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PUDILOVÁ, Veronika. *Sociální adaptace pracovníků v organizacích* [online]. Praha : Univerzita Karlova, 2008. 56 s. Bakalářská práce.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. Vydání 2., přepracované a doplněné. Praha : Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2594-9.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Stachová, A. *Personální management*. 1997. Karviná: Slezská univerzita Opava. 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

Štikar, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 2003. Praha: Univerzita Karlova. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vydání první. Praha : ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing 2004. s. 32

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra Andragogiky a personálního řízení. Dostupné z WWW: <<http://digitool.is.cuni.cz/R/5UCCBQD4IAK8XKGV4S36YED-KIKAFKAE1QI37QSPEXQTNAAPXY-00953>>.

# Seznam grafů

Graf 1 Byly Vám hned od samého počátku adaptace na nové pracovní místo sděleny všechny důležité informace?.....	37
Graf 2 Byly Vám hned první den nástupu do práce připraveny veškeré podstatné věci jako jsou například - přístupová hesla, počítač, telefon či kancelářské potřeby? .....	38
Graf 3 Bylo Vám představeno prostředí firmy hekticky? .....	39
Graf 4 Pomáhal Vám Váš nadřízený v průběhu celého adaptačního procesu? .....	40
Graf 5 Proškolení zaměstnanců.....	41
Graf 6 Myslíte si, že by lepší adaptace přispěla k Vaší větší spokojenosti? .....	42
Graf 7 Byl(a) jste první pracovní den seznámen(a) se všemi kolegy firmy, kteří jsou pro práci důležití? .....	44
Graf 8 Pomáhali Vám spolupracovníci při adaptaci?.....	45
Graf 9 Byl (a) jste od začátku dobře přijat(a) do pracovního kolektivu?.....	46
Graf 10 Byl(a) jste od počátku zvána na firemní akce? .....	47
Graf 11 Myslíte si, že by lepší adaptace přispěla ke kvalitnějším výsledkům? .....	49
Graf 12 Celkové hodnocení kvality adaptace nových zaměstnanců v dané organizaci .....	50
Graf 13 Jakou důležitost přikládáte adaptačnímu procesu nových zaměstnanců ve Vaší firmě? ...	51
Graf 14 Co bylo pro Vás nejtěžší v prvních dnech v novém zaměstnání?.....	53

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika respondentů.....	34
Příloha č. 1 Dotazník.....	34

# Seznam příloh

## Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku oboru Personální management a píši bakalářskou práci na téma Adaptace zaměstnanců. Chtěla bych Vás proto poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, jehož výsledky mi velmi pomohou ke zpracování praktické části mé bakalářské práce. Předem děkuji za Váš čas a za Vaši spolupráci.

Adéla Plášilová

- 1) Do firmy jste nastoupil (a) jako:
  - a) Čerstvý absolvent
  - b) Zkušený odborník
  - c) Team Leader
  
- 2) Byly Vám hned od samého počátku adaptace na nové pracovní místo sděleny všechny důležité informace?
  - a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
  - e) Nevzpomínám si
  
- 3) Pomáhal Vám Váš nadřízený v průběhu celého adaptačního procesu?
  - a) Ano, velmi se mi věnoval a pomáhal mi řešit problémy
  - b) Potřebné věci mi sdělil, ale dlouho se mi nevěnoval
  - c) Jeho pomoc jsem skoro vůbec nepotřeboval (a), se vším jsem si poradil (a) sama a bez problému jsem si plnil(a) své povinnosti
  - d) Nevěnoval se mi, jelikož na mě neměl čas a nezajímal (o) ho to
  
- 4) Byly Vám hned první den nástupu do práce připraveny veškeré podstatné věci jako jsou například - přístupová hesla, počítač, telefon či kancelářské potřeby?
  - a) Ano, vše bylo zcela připraveno
  - b) Bylo to částečně připraveno
  - c) Nebylo to vůbec připraveno

- 5) Bylo Vám představeno prostředí firmy hekticky?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 6) Byl(a) jste první pracovní den seznámen(a) se všemi kolegy firmy, kteří jsou pro Vaši práci důležití?
- a) Ano
  - b) Ne
- 7) Byl(a) jste dostatečně proškolen(a), abyste se mohl (a) bez problémů začlenit na své pracovní místo?
- a) Ano, nescházely mi žádné informace, vše bylo v naprostém pořádku
  - b) Informován(a) jsem sice byl(a), ale ne dostatečně, některé informace mi chyběly
  - c) Ne, scházel mi velký počet informací, které znesnadňovaly mou práci, musel (a) jsem si mnoho informací tedy zjišťovat
- 8) Jak celkově hodnotíte kvalitu adaptace nových zaměstnanců ve Vaší firmě?
- a) Jsem velmi spokojen (a)
  - b) Jsem spíše spokojen (a)
  - c) Jsem spíše nespokojen (a)
  - d) Jsem velmi nespokojen (a)
- 9) Pomáhali Vám spolupracovníci při adaptaci?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
  - e) Nevzpomínám si
- 10) Myslíte si, že by lepší adaptace přispěla ke kvalitnějším pracovním výsledkům?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
  - e) Nedovedu posoudit
- 11) Myslíte si, že by lepší adaptace přispěla k Vaší větší spokojenosti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nedovedu posoudit

12) Byl(a) jste od začátku dobře přijat(a) do pracovního kolektivu?

- a) Ano
- b) Nes

13) Byl(a) jste od počátku zvána na mimopracovní akce?

- a) Ano
- b) Ne

14) Jakou důležitost přikládáte adaptačnímu procesu nových zaměstnanců ve Vaší firmě?

- a) Rozhodně důležitý
- b) Spíše důležitý
- c) Spíše nedůležitý
- d) Rozhodně nedůležitý

15) Co bylo pro Vás nejtěžší v prvních dnech v novém zaměstnání?

.....

16) Uveďte, prosím, vaše pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

17) Uveďte, prosím, vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné či vysokoškolské

18) Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) 0 – 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3-5 let
- d) 5 let a více

