



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Adaptační proces nových zaměstnanců

Adaptation Process of New Employees

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

LEPKOVÁ

LUCIE

**2018**



I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Lepková Jméno: Lucie Osobní číslo: 424977  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Adaptační proces nových zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:  
Adaptation Process of New Employees

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem BP je analyzovat adaptační proces a zpracovat konkrétní návrh na jeho zlepšení.  
PŘÍNOS: Přínos práce spočívá v odhalení nedostatků v rámci adaptačního procesu a v návrhu konkrétních opatření na zlepšení, která povedou k zefektivnění tohoto procesu a eliminaci odhalených nedostatků.  
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - adaptace člověka obecně, adaptace ve společenském procesu práce, prostředky a postupy k zařazení nového zaměstnance; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza adaptačního procesu pomocí dotazníkového šetření, konkrétní návrh na zlepšení 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
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.  
PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002.  
RYMEŠ, Milan. Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů. Praha: Svoboda, 1985.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 4.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 4.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2019

Jirkovská Podpis vedoucí(ho) práce  
Blanka Jirkovská Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
Lucie Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21-03-2018 Datum převzetí zadání  
Lucie Podpis studenta(ky)

LEPKOVÁ, Lucie. *Adaptační proces nových zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. 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 zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala paní doktorce Blance Jirkovské Ph.D. za její trpělivost, cenné rady, užitečné poznatky a odbornou pomoc při vedení této bakalářské práce.

Též bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti Zeta, a. s., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, i vedoucí personálního oddělení, která mi poskytla informace ohledně adaptačního procesu nových zaměstnanců v této společnosti.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem nových zaměstnanců. Cílem práce je popsat a zanalyzovat adaptační proces, a to za pomoci práce s teoretickými zdroji a dotazníkového šetření ve vybrané společnosti: Na základě analýzy výsledků budou navržena konkrétní opatření na zlepšení. Teoretická část se věnuje definici adaptace a pojmů s ní souvisejících. V první kapitole je přiblížen pohled na adaptaci ve vědách o člověku a vymezen pojem adaptace. Druhá kapitola je orientována na objasnění adaptace v kontextu společenského procesu práce, kdy je vysvětlena adaptace zaměstnanců, adaptace na kulturu organizace, pracovní adaptace i adaptace sociální. Třetí a současně poslední kapitola teoretické části se zabývá prostředky a postupy, které slouží k zařazení nového zaměstnance. V praktické části je představena vybraná společnost i její adaptační proces, metodika výzkumu a též jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření, na jehož základě byly diskutovány nedostatky adaptačního procesu ve vybrané společnosti. Na závěr jsou zpracovány konkrétní návrhy, jež by měly eliminovat odhalené nedostatky a přispět ke zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců v dané společnosti.

## **Klíčová slova**

Adaptace, noví zaměstnanci, adaptační proces, pracovní adaptace, sociální adaptace, řízení adaptačního procesu, personální činnost, adaptační plán

# **Abstract**

This bachelor thesis deals with the adaptation process of new employees. The objective is to describe and analyze the adaptation process through theoretical sources and a questionnaire survey conducted in the selected company, and to propose particular measures for improvement. The theoretical part deals with the definition of adaptation and concepts related to it. In the first chapter there is a close-up view at the adaptation in human sciences and the defined concept of adaptation. The second chapter is focused on explaining the adaptation on the culture of organization, work adaptation and social adaptation. The third and also the last chapter of the theoretical part deals with means and procedures that serve to categorize a new employee. In the practical part the selected company and its adaptation process is introduced, research methodology and also the results of questionnaire survey are interpreted. In the conclusion the particular proposes are processed to eliminate revealed deficiencies and contribute to improving the adaptation process of a new employees in given company.

## **Key words**

Adaptation, new employees, adaptation process, work adaptation, social adaptation, adaptation process management, personal action, adaptation plan



# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Adaptace člověka obecně .....</b>	<b>8</b>
1.1 Hlediska adaptace ve vědách o člověku.....	8
1.2 Vymezení pojmu adaptace .....	9
<b>2 Adaptace ve společenském procesu práce.....</b>	<b>11</b>
2.1 Adaptace zaměstnanců.....	11
2.2 Adaptace na kulturu organizace.....	12
2.3 Sociální adaptace .....	13
2.4 Pracovní adaptace a její faktory .....	14
<b>3 Prostředky a postupy k zařazení nového zaměstnance .....</b>	<b>17</b>
3.1 Řízení adaptačního procesu.....	17
3.2 Nástroje pro řízení adaptačního procesu.....	18
3.3 Kontrola a vyhodnocení adaptačního procesu.....	22
<b>4 Metodika výzkumu .....</b>	<b>26</b>
4.1 Cíl výzkumu .....	26
4.2 Výzkumné otázky.....	26
4.3 Metodologie .....	27
<b>5 Adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti Zeta, a. s.....</b>	<b>28</b>
5.1 Představení vybrané společnosti.....	28
5.2 Řízení adaptačního procesu ve společnosti Zeta.....	29
5.3 Doplnující rozhovor.....	31
<b>6 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....</b>	<b>34</b>
6.1 Charakteristika souboru respondentů .....	34
6.2 Analýza výsledků .....	35
6.3 Analýza výzkumných otázek.....	47
6.4 Konkrétní návrhy na zlepšení.....	50
<b>Závěr.....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>58</b>

<b>Seznam příloh .....</b>	<b>59</b>
----------------------------	-----------

Příloha č. 1 Dotazník .....	59
-----------------------------	----

# Úvod

Tato práce se věnuje adaptačnímu procesu nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. Adaptace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která bývá často opomíjena a podceňována. Avšak právě této oblasti by měla být věnována dostatečná pozornost, jelikož vhodně nastavený adaptační proces a s ním související péče o nového zaměstnance může významnou měrou přispět k lepším pracovním výkonům, ke snadnějšímu začlenění do nového pracovního kolektivu či ke zvýšení motivace nováčka.

V opačném případě, tedy při absenci či nevhodném nastavení adaptačního procesu, může docházet k mnohým problémům, které mohou vyústit až k odchodu zaměstnance ze společnosti.

Je tedy chybou, pokud zaměstnavatelé nahlíží na proces adaptace jen jako na pouhou formalitu. V realizaci adaptačního procesu je třeba spatřovat především potenciální výhodu, jež může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti.

Podstata adaptačního procesu tedy spočívá v jeho kvalitním zpracování, jež by mělo vést k úspěšné adaptaci nově příchozích zaměstnanců. Jen kvalitní a dobře adaptovaní zaměstnanci se mohou stát jedním ze základních pilířů, na němž by měla stát každá prosperující společnost.

Cílem této bakalářské práce je teoreticky popsat proces adaptace zaměstnanců a následně jej zanalyzovat ve vybrané společnosti, a to za pomoci dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci dané společnosti. Analýza bude též doplněna o rozbor interního dokumentu, který se týká adaptace nových zaměstnanců, a rozhovor s vedoucí personálního oddělení.

Na základě výsledků dotazníkového šetření budou zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a zpracovány konkrétní návrhy, jež by měly směřovat ke zlepšení procesu adaptace ve vybrané společnosti.

Práce je členěna na část teoretickou a praktickou, což lépe pomůže k naplnění stanoveného cíle.

Teoretická část shrnuje poznatky o daném tématu, jež byly zjištěny studiem odborné literatury a vědeckých článků. První kapitola přibližuje pohled na adaptaci ve vědách o člověku a celkově vymezuje pojem adaptace. Kapitola druhá je zaměřena na objasnění adaptace v kontextu společenského procesu práce, kdy je vysvětlena adaptace zaměstnanců, adaptace na kulturu organizace a adaptace pracovní i sociální. Ve třetí a současně poslední kapitole teoretické části jsou vymezeny prostředky a postupy sloužící k zařazení nového zaměstnance, mezi něž je zařazeno řízení adaptačního procesu, jeho nástroje a v neposlední řadě i problematika, jež se týká kontroly a vyhodnocování adaptačního procesu.

Praktická část se již zabývá samotným výzkumem, kdy je představena metodika výzkumu, zvolená společnost i její adaptační proces a výsledky dotazníkového šetření,

na jehož základě jsou zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a odhaleny možné nedostatky adaptačního procesu ve vybrané společnosti. V závěru praktické části jsou zpracovány konkrétní návrhy, jež by měly pomoci eliminovat zjištěné nedostatky a přispět ke zlepšení adaptačního procesu nováčků v dané společnosti.

Hlavní přínos této práce tedy spočívá v navržení příslušných opatření na eliminaci odhalených nedostatků v konkrétní společnosti, čímž bude přispěno k zefektivnění adaptačního procesu nových zaměstnanců, který je v této společnosti realizován.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Adaptační člověka obecně

## 1.1 Hlediska adaptace ve vědách o člověku

Adaptaci neboli přizpůsobivosti živých organismů podmínkám své existence je v oblasti různých věd věnována pozornost již od nepaměti. Zaměříme-li se však na utváření významných koncepcí zabývajících se problematikou adaptace v kontextu věd o člověku, pak zjistíme, že začaly vznikat až v průběhu 20. století. Problematika adaptace, jejíž původní rozvoj probíhal především v rámci obecné biologie, překonala hranici této vědní disciplíny a stala se tak součástí mnoha jiných oborů, jakými jsou například psychologie, sociologie či pedagogika (Rymeš, 1985, str. 7–8).

Pojetí adaptace ve vědách o člověku je možné charakterizovat například z hlediska: biologického, fyziologického a psychologického.

Adaptaci v pojetí biologickém je možné chápat jako reakci organismu, kterou způsobují změny chemického, fyzického a sociálního prostředí, jimiž je vyvolán stav, který nazýváme stres (Rymeš, 1985, str. 12). Jedná se o stav, při němž míra zátěže překračuje únosnou hranici, a to z hlediska možností adaptace organismu za daných podmínek (Paulík, 2017, str. 65). Organismus zareaguje pasivním přijetím nových podmínek, nebo aktivní změnou. Na konci určitých fází, jimiž reakce organismu prochází, pak dochází buď k odolnosti organismu na základě vyrovnání se s transformacemi, nebo ke kolapsu organismu (Rymeš, 1985, str.12). Nováková (2011, str. 50) z tohoto hlediska označuje adaptaci jako schopnost, která člověku umožňuje žít v nových podmínkách. Současně však dodává, že v případě problémových a náročných životních situací většinou není možné označit biologickou adaptaci za úspěšnou, a to zejména z důvodu aktivace obranných mechanismů, které člověku brání v tom, aby se těmto situacím přizpůsobil. Tato reakce je označována pojmem maladaptivní chování. Maladaptace bude podrobněji vysvětlena v kapitole s názvem „Vymezení pojmu adaptace“.

Fyziologické pojetí plynule navazuje na pojetí adaptace z hlediska biologického. Adaptaci zde chápeme jako soubor fyziologických změn. Tyto změny se zakládají na procesu, v němž se organismus vyrovnává s prostředím, a mají za následek fyziologické přeměny organismů. V závislosti na faktorech, mezi něž řadíme nejen náročnost a specifčnost změn, ale i délku nebo opakování změn prostředí, může být poté průběh adaptačních procesů více či méně dlouhý (Rymeš, 1985, str. 13–15).

Z psychologického hlediska je adaptace člověka na nové či měnící se životní podmínky pojata jako specifický proces, v němž dochází k aktivnímu vyrovnávání se člověka s životním prostředím a jeho změnami. Psychologie si klade za cíl charakteristiku i popsání tohoto procesu, objasnit reakce člověka na určité změny a vysvětlit smysl spolupůsobících faktorů v adaptačním procesu, mezi něž řadíme sociální faktory a strukturální faktory osobnosti. Hlavní efekt, který toto úsilí přináší, spočívá v možnosti cílevědomého usměrňování adaptačního procesu. To se děje na základě stanovení takových metod a postupů, jimiž je možné utvářet objektivní podmínky (s ohledem

na jejich přiměřenost pro člověka) a účinkovat na subjekt (s orientací na jeho připravenost pro zvládnání změn). Středobodem zájmu v psychologickém přístupu k adaptaci člověka jsou pak především problémy související s psychickou zátěží (jejíž dopady na člověka mohou být jak pozitivní, tak negativní) či problematika související s řízením sociálních procesů, do nichž je adaptační proces začleněn (Rymeš, 1985, str. 19–20).

## 1.2 Vymezení pojmu adaptace

Palán (2002, str. 7) definuje pojem adaptace dvěma způsoby.

V prvním případě ji definuje jako přizpůsobování se prostředí, kdy dochází k interakčnímu procesu mezi jedincem a prostředím, do něhož se jedinec snaží začlenit. Rozlišuje mezi adaptací pasivní (tzv. akomodace), kterou charakterizuje jako přizpůsobování se člověka vnějším podnětům, a adaptací aktivní, jíž chápe jako aktivní snahu osobnosti, která usiluje o změnu okolí takovým způsobem, kterým se jí podaří vytvořit soulad s potřebami, které jsou jí vlastní. Dále hovoří také o případě nesprávné či nedostatečné adaptace – tzv. maladaptaci, kdy prostředí, ve kterém člověk žije, je plné konfliktů a napětí. Rymeš (1985, str. 31) k pojmu maladaptace dodává, že člověk žijící v prostředí plném napětí a konfliktů, se cítí ohrožen a nespokojen, což se časem může negativně podepsat na jeho duševním a fyzickém zdraví. Maladaptovaný jedinec čelí překážkám a problémům ve svém životě s velkými obtížemi, popřípadě jim není schopen čelit vůbec (Paulík, 2017, str. 18).

V případě druhém Palán (2002, str. 7) chápe adaptaci jako výsledek adaptačního procesu. Naproti tomu Rymeš (1985, str. 31) adaptaci v tomto případě chápe nejen jako výsledek adaptačního procesu, ale také jako vyjádření průběžné úrovně, ve které se proces vyrovnávání se s novým způsobem života nachází.

V souvislosti s adaptací Palán (2002, str. 7) zmiňuje i výraz adaptabilita. Adaptabilitu formuluje jako způsobilost k adaptaci čili schopnost přizpůsobivosti. Jako měřítko této schopnosti Rymeš (1985, str. 29) označuje různost adaptivního chování. Adaptabilita je základní podmínkou k tomu, aby byl člověk schopen fungovat v pracovním procesu a mohl se bez větších problémů socializovat v prostředí skupiny i organizace (Kociánová, 2010, str. 130).

Palán (2002, str. 7) se zaměřuje nejen na objasnění pojmu adaptace, ale dále se věnuje také definici adaptačního procesu, na který nahlíží ze dvou úhlů.

Prvně adaptační proces chápe jako proces aktivního přizpůsobování se jedince změnám v sociálním okolí a řadí jej mezi důležité prvky socializace, kde hraje významnou roli při utváření a dotváření osobnosti (Palán, 2002, str. 7–8). Z tohoto úhlu pohledu lze proces adaptace rozčlenit do následujících fází:

- a) Fáze přípravná – do této fáze řadíme etapu před změnami podmínek života. Ideálním stavem je, pokud se člověk na tyto změny již předběžně připravuje.
- b) Fáze globální orientace – je spojována s aktivováním psychiky člověka v okamžiku, kdy začínají působit nové podmínky.

- c) Fáze uvědomělé orientace – člověk vědomě přehodnocuje svůj postoj k změnám životním podmínkám.
- d) Fáze vžití se do nových podmínek – může být trvalá nebo dočasná a je výsledkem všech fází předcházejících (Rymeš, 1985, str. 30).

V případě druhém Palán (2002, str. 8) pojímá adaptační proces jako socializační a vzdělávací proces, kdy si zaměstnanec zvyká na nové pracovní podmínky.

Tímto pohledem na adaptační proces se budou zabývat následující kapitoly.



## 2 **Adaptace ve společenském procesu práce**

### 2.1 **Adaptace zaměstnanců**

V mnoha organizacích není věnována adaptaci zaměstnanců dostatečná pozornost, čímž se tato oblast řadí k nejméně zanedbávaným činnostem personální práce vůbec. Je však potřeba si uvědomit, že adaptace není jen jakýmsi vstřícným gestem od organizace směrem k novým zaměstnancům. Zpracování názorné struktury adaptace v organizaci je stejně důležitý krok jako například nábor či výběr zaměstnanců. Pouhá příručka pro nové zaměstnance v dnešní době již zdaleka nestačí (Brown, 2017, str. 1).

Bedrnová a Nový (1994, str. 101) definují adaptaci zaměstnanců ve společenském procesu práce jako určitý proces, při němž se jedinec vyrovnává s realitou, v níž je schopen vykonávat svou pracovní činnost a s ní spojené pracovní úkoly. Rejf a Kříž (1996, str. 66–67) však adaptaci neboli orientaci zaměstnanců v novém pracovním prostředí vymezují daleko hlouběji a podrobněji. Dle nich jde o obeznámení zaměstnance s jeho pracovním místem, s pracovními úkoly, s pracovním kolektivem, s organizací i s jejími předpisy a celkově s okolnostmi, za kterých bude svou práci zastávat. Adaptace též zahrnuje i významné vzdělávací aspekty, v jejichž rámci pomáhá utvářet pracovní schopnosti nových zaměstnanců v souladu s nároky jejich zaměstnavatele i daného pracovního místa, a dále poskytuje informace o možnostech dalšího profesního rozvoje zaměstnanců či informace odborného charakteru.

Hlavní úkol adaptace spočívá ve zkrácení období, v němž se zaměstnanec ještě nestačil zorientovat v novém prostředí a jeho výkony nedosahují optimálních výsledků (Měrtllová, 2014, str. 61).

Adaptaci rozdělujeme na formální a neformální. Adaptací formální se rozumí řízený proces, který probíhá systematicky a plánovitě pod záštitou personalisty a přímého nadřízeného. Naopak neformální adaptace je procesem spontánním, na němž se aktivně podílí kolegové nového zaměstnance a často tak může zastávat úlohu důležitější nežli adaptace formální (Šikýř, 2014, str. 109).

Za objekty adaptačního procesu považujeme buď zaměstnance, kteří se po delší době navracejí na své dřívější pracovní místo (tzv. readaptace) či mění druh práce, nebo pracovní skupiny (zejména při implementaci inovačních změn), případně zaměstnance zcela nové (tzv. nováčci, kteří do společnosti přišli z vnějšího prostředí) (Bláha, 2013, str. 107). V této bakalářské práci je hlavní pozornost věnována adaptaci nových zaměstnanců, což je cílově zaměřený proces, jenž je uskutečňován za pomoci vhodných nástrojů, jejichž úkolem je zabezpečit řízení tohoto procesu (Barták, 2010, str. 76). Je však nutné brát v potaz, že některé postupy a teoretické výklady lze aplikovat na všechny objekty adaptačního procesu.

Adaptace nových zaměstnanců je orientována na tři následující oblasti:

1. Adaptace celoorganizační (též podniková) je zaměřena na sdělování obecných informací, které se týkají všech zaměstnanců v organizaci, a to bez rozdílu. Informace jsou sdělovány primárně v písemné podobě např. ve formě tzv. adaptačního balíčku, který si zaměstnanec může prostudovat v pohodlí doma.
2. Adaptace útvarová je orientována na určitý organizační útvar, v němž se nachází pracovní místo, na které má být nový zaměstnanec zařazen. Její obsah je shodný pro všechna existující pracovní místa v rámci daného organizačního útvaru. Poskytování informací probíhá v ústní i písemné podobě.
3. Adaptace na určité pracovní místo je věcně rozdělována na základě náplně a povahy práce na konkrétním pracovním místě. Stejně jako u adaptace útvarové jsou informace sdělovány po jednotlivých částech v písemné i ústní podobě, a to dle stupně jejich priority (Rejf a Kříž, 1996, str. 68).

Noví zaměstnanci se taktéž v průběhu svého adaptačního procesu adaptují na kulturu organizace, společenské vztahy na pracovišti a na svoji pracovní činnost (Kociánová, 2010, str. 130–131). Objasnění těchto jednotlivých procesů bude předmětem následujících podkapitol.

## **2.2 Adaptace na kulturu organizace**

V personálním řízení představuje organizační kultura nástroj, který napomáhá k dosažení a uplatnění cílů organizace (Bedrnová a Nový, 1994, str. 49).

Adaptace na kulturu organizace je důležitým procesem, při kterém dochází k integraci nových zaměstnanců do organizace. Za hlavní smysl tohoto procesu je považováno přijetí hodnot, norem a cílů, které definují jednání, jenž je po zaměstnancích vyžadováno uvnitř organizace i mimo ni. Proces adaptace v této oblasti je tvořen převážně formálními aktivitami, které jsou usměřňovány adaptačním programem, do něhož vědomě vstupují zaměstnanci organizace, kteří jsou považováni za nositele dobrých zvyklostí organizace (Štikar a kol., 2003, str. 91). V některých organizacích této problematice není věnována dostatečná pozornost. Adaptace na kulturu organizace poté může probíhat méně formálním způsobem, kdy se tomuto procesu ponechává volnější průběh. V tomto případě organizace věří, že identifikace nově příchozích zaměstnanců s kulturou organizace je pouze otázkou času (Wallace, 2009, str. 171).

Takovýto přístup se však nemusí vyplatit a v budoucnosti může organizaci přinášet problémy, jejichž příčinou se může stát právě nesoulad mezi hodnotami, cíli a normami zaměstnance a organizace, což může vyústit v zaměstnaneckou neloyalitu, častou nepřítomnost a fluktuaci.

Existují ale i další faktory, které mohou mít příznivý nebo nepříznivý vliv na průběh této adaptace. Řadíme mezi ně například typ, sílu a proměnlivost organizační kultury (Štikar a kol., 2003, str. 91). Pokud se průběh adaptace ubírá pozitivním směrem, pak výsledkem může být zvýšení produktivity práce, zvýšení zaměstnanecké loajality, eliminace trapných či nepříjemných situací nebo snížení míry stresu u zaměstnanců

(Wallace, 2009, str. 171). V případě průběhu negativního dochází k jevům, které byly označeny za možný výsledek nedostatečně řízené adaptace na kulturu organizace. V příští kapitole bude věnována pozornost oblasti sociální adaptace.

## 2.3 Sociální adaptace

Sociální adaptaci lze chápat jako přizpůsobování se společenským vztahům na pracovišti (Kociánová, 2010, str. 131). Je to proces, v němž dochází k začleňování jedince do komplexního sociálního systému organizace a také k jeho začlenění do struktury vztahů, které se vyskytují v pracovní skupině. Tento proces však může nastat také v případě, kdy se postavení zaměstnance v rámci pracovní skupiny změní (např. povýšením) (Bedrnová a Nový, 1994, str. 101).

Podstatou sociální adaptace je vlídné přijetí nového zaměstnance a jeho začlenění do nového pracovního kolektivu (Měrtlová, 2014, str. 61).

Při sociální adaptaci zaměstnanců mohou vyvstat problémy, které mohou mít následující příčiny:

1. Zaměstnanec pociťuje silnou vazbu k pracovnímu kolektivu či skupině, s níž v minulosti udržoval intenzivní styk a respektuje její hodnoty, normy a tradice. Ty však nejsou v souladu s hodnotami, normami a tradicemi, které jsou vlastní novému společenskému prostředí.
2. Normy, tradice a zaměření pracovního kolektivu nemusí korespondovat s celkovým osobnostním profilem nového zaměstnance.
3. Začleňování se do nové struktury interpersonálních vztahů a utváření pocitu sounáležitosti s kolektivem může být negativně ovlivněno způsobem chování pracovního kolektivu, který se k novému zaměstnanci může chovat odmítavě.
4. Nový zaměstnanec vstupuje do konfliktního prostředí, ve kterém jsou vztahy uvnitř pracovního kolektivu roztříštěné. Na nově příchozího může být vyvíjen nátlak k tomu, aby zaujmul stanovisko některé ze soupeřících podskupin.

Tyto případy mají negativní dopad na průběh vývoje adaptace a ve výsledku působí negativně na motivaci zaměstnance a jeho výkonnost (Rymeš, 1985, str. 44).

Sociální adaptovanost zaměstnance ovlivňují skupiny vnitřních a vnějších faktorů. Mezi faktory vnitřní řadíme především schopnost člověka navazovat vztahy s jinými subjekty, schopnost jedince se společensky přizpůsobit nebo míru jeho socializace. Vnější faktory představují normy, hodnoty a tradice vyskytující se v pracovním kolektivu, charakter řídicího pracovníka a jeho styl vedení, interpersonální vztahy, sociální klima a prestiž daného povolání (Rymeš, 1985, str. 44).

Proces sociální adaptace členíme na následující fáze:

1. Počáteční fáze, ve které dochází k seznámení s novým uspořádáním pracovního kolektivu a rovněž s jeho cíli, zvyklostmi, normami a hodnotami.
2. Prostřední fáze, ve které nastává konfrontace našich hodnot, norem a cílů s kolektivními.
3. Konečnou fází je jejich přijetí nebo odmítnutí (Rymeš, 1985, str. 45).

Výsledek dosažené adaptovanosti je možno vyjádřit v dimenzi dostatečné adaptovanosti (pocit jednotnosti, ztotožnění se) – nedostatečné adaptovanosti (spory, sabotáž, izolace) (Štikar a kol., 2003, str. 92). Rymeš (1985, str. 45) dodává, že tato úroveň adaptovanosti se promítá ve výkonnosti a prožívání člověka, přičemž má vliv i na schopnost spolupráce s ostatními zaměstnanci.

Sociální adaptovanost posuzujeme z hlediska kritérií subjektivních a objektivních. Z hlediska subjektivních kritérií je věnována pozornost především spokojenosti zaměstnance se sociálními vztahy na pracovišti, s jeho vedoucím či schopnosti kooperace se spolupracovníky. Místo, které zaměstnanec zaujímá v pracovním kolektivu, jeho autoritu u ostatních zaměstnanců a účast ve společenském dění vyjadřují naopak kritéria objektivní (Rymeš, 1985, str. 45).

Kapitola následující se bude zabývat pracovní adaptací, která je s adaptací sociální úzce spojena a není tedy možné je od sebe zcela oddělit (Bedrnová a Nový, 1994, str. 101).

## **2.4 Pracovní adaptace a její faktory**

Pracovní adaptace je nedílnou součástí života člověka a úspěch či neúspěch v této oblasti může mít zásadní podíl na tom, jak je člověk spokojen se svým životem nebo jakým způsobem sám sebe a svůj život hodnotí (Štikar a kol., 2003, str. 89).

Pod pojmem pracovní adaptace se rozumí proces, ve kterém se postupně vyrovnávají vrozené i získané předpoklady, které zaměstnanec má, s nároky a požadavky, které obnáší funkce, na niž zaměstnanec je nebo bude zařazen. Tento pojem ale zahrnuje i vyrovnávání se se změnami, které jsou zapříčiněny rozvojem v oblasti vědy a techniky (Bedrnová a Nový, 1994, str. 101).

Zaměstnancům se nabízí možnost poznat principy, na nichž firma funguje, a seznámit se blíže s firemními prostory. Taktéž jsou informováni o požadavcích, které jsou na ně kladeny, a o jejich povinnostech. Na pracovním místě dochází k absolvování zácvičku dle popisu práce (Měrtlová, 2014, str. 61).

Rymeš dodává, že pracovní adaptace je procesem nepřetržitým, který trvá od nástupu do prvního zaměstnání až do ukončení naší pracovní kariéry. Výsledkem je stav, který je nazýván jako pracovní adaptovanost. Ta dosahuje jisté úrovně (např. od dostačující po nedostačující úroveň), která se může projevit ve výkonech zaměstnance a v jeho pracovní spokojenosti (Rymeš, 1985, str. 37).

Přízpůsobování se pracovní situaci je složité, a to zejména z důvodu proměnlivosti některých faktorů, které mají vliv nejen na vývoj adaptace, ale také na stav, kterého adaptovanost dosáhla (Štikar a kol., 2003, str. 90). Tyto faktory jsou děleny do dvou skupin a jejich výčet je uveden v tabulce 1.

**Tabulka 1. Faktory podmiňující pracovní adaptaci**

Faktory vnější (vyplývají z pracovní situace)	Faktory vnitřní (vyplývají z charakteristik jedince)
Technologie na pracovišti	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Připravenost k výkonu
Sociální vybavení pracoviště	Osobní vyhraněnost
Způsob řízení lidí v podniku	Motivace
Organizace práce	Hodnotové zaměření
Sociální klima v pracovním kolektivu	

Zdroj: Rejf, 2009, str. 72

Faktory vnější představují pro zaměstnance určité vlivy, jež působí významnou měrou na jeho prožitky, pracovní ochotu a spokojenost. Zaměstnanci posuzují nejen úroveň a stav pracovních podmínek, ale také to, jak velkou snahu vyvíjí organizace v oblasti zvyšování jejich kvality. Právě tento fakt ovlivňuje vztah zaměstnance k organizaci (Rymeš, 1985, str. 47).

Jednotlivé vnější faktory z tabulky 1 jsou popsány následovně:

- Technologie na pracovišti – významně se podílejí na ovlivňování pracovního režimu a určují charakter i obsah práce. V negativním významu je chápeme především tehdy, pokud nevhodně zasahují do osobního života zaměstnance či mají vliv na zvyšování psychické a fyzické zátěže.
- Vnější pracovní podmínky – obsahují širokou škálu vlivů, která je propojena s technikou a technologiemi, jež jsou užívány na pracovišti. Jedná se především o tepelně vlhkostní podmínky, osvětlení a hlučnost na pracovišti. V případě překročení určité frekvence vyvolávají nespokojenost, působí rušivě a mohou mít negativní dopad na zdraví zaměstnanců.
- Sociální vybavení pracoviště – představuje důležité zázemí pro pracovní činnosti. Příkladem mohou být zařízení na pracovišti, která slouží k odpočinku či k regeneraci našich sil.
- Způsob řízení lidí v podniku ze strany vedoucího pracovníka – je závažným faktorem. Vyplývá z osobnostního profilu i motivace nadřízeného a také z činnosti, kterou vykonává. Jde o způsoby, jimiž uděluje příkazy a pokyny, kontroluje a vyhodnocuje práci svých podřízených.
- Organizace práce – je velice citlivou oblastí v rámci vnějších faktorů. Vychází z organizačního řádu, jenž ponechává svobodu proměnlivosti postupů a vztahů, což může vést například k nejasně vymezeným pravomocím a tím i k nespokojenosti zaměstnanců.
- Sociální klima v pracovním kolektivu – vymezuje se v podobě vzájemných vztahů, které převládají mezi příslušníky kolektivu. Reflektuje úroveň pracovní pohody i schopnost spolupráce mezi jedinci a určitým způsobem formuje jisté zázemí. Dle úrovně interpersonálních vztahů či míry informovanosti zaměstnanců vzniká klima příznivé nebo nepříznivé. Průběh adaptace nového za-

městnance bývá pozitivními či negativními vztahy v kolektivu významně ovlivněn (Rymeš, 1985, str. 46–49).

Rymeš (1985) na rozdíl od Rejfa (2009) mezi faktory vnější řadí i tzv. vlivy mimopracovní, které výčet těchto faktorů uzavírají. Popisuje je jako vlivy, jimiž je vytvářena oblast problémů, které mají souvislost s prostředím domova a s lokalitou, v níž zaměstnanec žije. Významně ovlivňují pracovní sféru jedince a tím i jeho spokojenost, což vede některé organizace k tomu, aby podnikaly takový typ aktivit, jenž povede k propojení pracovního i mimopracovního života zaměstnance.

Vedle skupiny faktorů vnějších stojí skupina faktorů vnitřních. Ty jsou tvořeny souborem skutečností (viz pravá část tabulky 1), které mají nepochybný vliv na zařazování nového zaměstnance (Rymeš, 1985, str. 49).

Jednotlivé vnitřní faktory jsou blíže charakterizovány takto:

- Odborná připravenost – je utvářena komplexem specializovaných zkušeností, dovedností, vědomostí a schopností zaměstnance. V případě nesouladu mezi požadavky pracovního zařazení a úrovní odborné přípravy může být adaptace nového zaměstnance náročnější (Rymeš, 1985, str. 49). Děje se tak především z toho důvodu, že dovednosti a znalosti, jež jsou potřebné pro úspěšné plnění pracovních činností, si nový zaměstnanec osvojuje pomalu a s komplikacemi (Rejf, 2009, str. 65).
- Připravenost k výkonu – je tvořena psychickou a fyzickou zdatností, speciálními návyky, neuropsychickou odolností (např. odolnost vůči stresu) a osobním životním tempem zaměstnance. U profesí, v nichž dochází k nadměrnému zatěžování zaměstnanců, je zhodnocení jejich výkonové připravenosti zvláště významné (Rymeš, 1985, str. 49–50). Hroník (2007, str. 248) mezi takovato povolání zařazuje například obchodníka či manažera, u nichž je potřeba odolnosti vůči stresu téměř nepostradatelná.
- Osobní vyhraněnost – vyjadřuje takové zvláštnosti zaměstnance, které charakterizují jeho jednání v pracovní rovině. Řadíme mezi ně pečlivost, svědomitost, preciznost, životní vitalitu apod., ale také protiklady těchto vlastností.
- Motivace zaměstnance – představuje vnitřní pohnutky, které podněcují a usměrňují jednání člověka (Rymeš, 1985, str. 50–51). Plamínek (2000, str. 54) tvrdí, že předpokladem motivace je orientace neboli adaptace, jelikož jen stěží můžeme po zaměstnanci vyžadovat aktivní podporu něčeho, čemuž plně neporozuměl.
- Hodnotové zaměření – je zjevné v přístupu zaměstnance k práci, v jeho úmyslech, s nimiž utváří vztahy s ostatními jedinci na pracovišti, v upřednostňování materiálních nebo morálních stimulů. Vedle norem a hodnot, jež jsou preferovány společností, je hodnotová orientace jedince do určité míry formulována i samotným jedincem (Rymeš, 1985, str. 50).

Jak již bylo zmíněno výše, proměnlivost vyčtených faktorů může pracovní adaptaci činit obtížnější. Je ale nutné mít na paměti, že její úspěšné zvládnutí je přínosem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a přispívá ke zlepšení vztahu, který si zaměstnanci k práci utvářejí (Štikar a kol., 2003, str. 90, 93).

# 3 Prostředky a postupy k zařazení nového zaměstnance

## 3.1 Řízení adaptačního procesu

Na řízení adaptačního procesu nového zaměstnance je potřeba nahlížet jako na element, který je nedílnou složkou sociálního řízení pracovních skupin. Má své speciální funkce, subjekty i cíle, jež jsou zapotřebí pro jeho zdárné fungování i průběh (Rymeš, 1985, str. 57). Mezi předpoklady řízení adaptačního procesu patří profesní příprava zaměstnanců, stabilní úroveň vztahů v organizaci, zpracování formalizovaných postupů, proškolení nadřízených a patronů v oblasti řízení adaptace nových zaměstnanců či dobrý výběr nových zaměstnanců (Rymeš, 1985, str. 57–63).

Řízení adaptačního procesu lze definovat jako zařazování nového zaměstnance do celkového systému a struktury dané organizace, které probíhá formou formalizované a systematické adaptace. Mezi nejvýznamnější přínosy řízení adaptačního procesu řadíme pokles fluktuace zaměstnanců, zvyšování jejich spokojenosti a růst produktivity práce v organizaci (Dvořáková, 2007, str. 143). Armstrong (2007, str. 396) za další přínosy označuje schopnost rychleji si osvojit nové informace, zvýšení loajality nových zaměstnanců a objasnění psychologické smlouvy. Ta má za úkol snížit možná nedorozumění, která mohou vznikat na základě nenaplnění vzájemných očekávání, jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany zaměstnavatelů.

Během tohoto řízeného procesu dochází ke sledování dvou hledisek. Z hlediska prvního neboli z hlediska zaměstnance jde v první řadě o uspokojování přání a potřeb nového zaměstnance, kdy se dbá na jeho spokojenost s prací a možný rozvoj jeho osobnosti. Z druhého hlediska tzv. hlediska organizace se sledují zájmy organizace, mezi něž patří snaha o identifikaci nového zaměstnance s vykonávanou prací, s pracovním kolektivem i s organizací (Rejf a Kříž, 1996, str. 69).

Z hlediska zaměstnance je hlavním cílem řízeného procesu adaptace dospět k tomu, aby zaměstnanec bezproblémově zvládal a rychle si osvojil ty pracovní činnosti, které jsou po něm vyžadovány, a aby se bez větších obtíží a stresu dokázal začlenit do sociální struktury organizace i do pracovního kolektivu a získal představu o svém budoucím profesním rozvoji (Rejf a Kříž, 1996, str. 69).

Z hlediska organizace je pak důležitým cílem zamezit ranému odchodu zaměstnance z organizace či zajistit stabilizování pracovních skupin v organizaci (Bedrnová a Nový, 1994, str. 102).

Bláha (2013, str. 107) uvádí, že za řízení adaptačního procesu jsou zodpovědní zejména přímí nadřízení a zaměstnanci personálního oddělení, které Bedrnová a Nový (1994, str. 102) označují za hlavní subjekty řízení procesu adaptace.

Hlavním úkolem přímých nadřízených je být zaměstnanci po dobu adaptace oporou, na niž se mohou obrátit v případě, že během adaptace vyvstanou případné kompli-

kace. Přímý nadřízený se aktivně podílí na zařazování zaměstnance na příslušné pracovní místo, kontroluje průběh jeho adaptace a provádí konečné vyhodnocení adaptačního procesu.

Hlavní činností personalistů při řízení adaptačního procesu je sestavení adaptačních plánů pro konkrétní druhy pracovních míst. Současně se za kooperace s přímými nadřízenými zaměstnanců podílí na tvorbě individuálních adaptačních plánů pro jednotlivé zaměstnance (Kociánová, 2010, str. 135).

V průběhu adaptačního procesu by měl být novému zaměstnanci také přidělen tzv. patron neboli mentor. Do role patrona může být pasován přímý nadřízený zaměstnanec, avšak velice často jím bývá zvolen určitý zaměstnanec, jenž oplývá velkým množstvím zkušeností a dostatečně dlouhou praxí. Jeho práce je ve společnosti oceňována a získává za ni prémie. Patron seznamuje nováčka s fungováním celé organizace, poskytuje mu cenné rady, pomáhá mu se zapracováním a objasněním jeho pracovních úkolů, začleňuje ho do sociálních vztahů v rámci organizace, vede s ním diskusi a podílí se na kontrole jeho výsledků v průběhu adaptace (Rymeš, 1985, str. 69).

Rymeš (1985) navíc vyzdvihuje i práci psychologů a sociologů při řízení adaptačního procesu. Ve spolupráci s personalisty hodnotí na základě osobních rozhovorů se zaměstnancem úroveň jeho adaptovanosti a pomáhají připravovat vedoucí zaměstnance a patrony tak, aby byli schopni řídit proces adaptace.

Doba řízení adaptačního procesu se může různit. V některých organizacích je této činnosti věnována pozornost pouze pár dní, avšak jinde může probíhat týdny či dokonce měsíce. Podstatné však je, aby řízení adaptačního procesu bylo pečlivě naplánováno a uskutečněno na základě využití vhodných nástrojů, jež by měly respektovat osobnostní rysy nového zaměstnance i charakter určitého pracovního místa (Koubek, 2007, str. 199).

### **3.2 Nástroje pro řízení adaptačního procesu**

Nástroje pro řízení adaptačního procesu se stávají nedílnou součástí usměrňování adaptace nových zaměstnanců a napomáhají tak k jejich rychlejšímu zapracování a začlenění (Dvořáková, 2012, str. 162).

Hlavním krokem je zpracování směrnice, jež bude mít své místo v rámci podnikových organizačních předpisů (Rymeš, 1985, str. 66). Takováto směrnice bývá ve velkých organizacích vypracována v podobě adaptačního programu, čímž dochází ke zformalizování adaptačního procesu (Dvořáková, 2012, str. 162).

Adaptační program je nástroj, který může zahrnovat nejen speciální orientaci dle skupin zaměstnanců, ale i orientaci obecnou, která je určena pro všechny nové zaměstnance (Dvořáková, 2007, str. 143). Obsahuje také shrnutí všech konkrétních opatření, jež se snaží přispět k sociální a odborné adaptaci nových zaměstnanců v podniku. Složkami programu adaptace mohou být:

- materiály pro vedoucí pracovníky, jež obsahují pokyny k adaptaci nových zaměstnanců;



- opatření související s odbornou způsobilostí (obeznámení zaměstnance s novými úkoly apod.);
- seznamovací akce (setkání nových zaměstnanců);
- materiály v písemné podobě, které poskytují informace novým zaměstnancům a významně podporují proces jejich adaptace (např. informační příručka či orientační balíček) (Kociánová, 2010, str. 133–134).

Bedrnová a Nový (1994, str. 106) mezi nástroje řízení adaptačního procesu zahrnují i plány nástupní praxe, typové plány adaptace či tzv. dílčí adaptační programy.

Významné postavení přisuzují právě dílčím neboli typovým adaptačním programům, kdy podniky, v nichž dochází k jejich realizaci, označují za progresivní. Definují je jako souhrn jistých opatření, díky nimž lze regulovat adaptaci určité skupiny zaměstnanců. Obsah dílčích adaptačních programů je dle Rymeše tvořen:

1. Zařazováním administrativním a organizačním, což představuje specializační a vstupní školení či připravené přednášky.
2. Zařazováním pracovním a sociálním, kdy je zaměstnanec uveden na pracoviště, seznamuje se s nadřízenými a s patronem, upevňuje si své dovednosti a dochází k jeho zapracování do potřebných úkolů (Rymeš, 1985, str. 67).

Typový adaptační program je současně i podkladem pro adaptační plány jednotlivých zaměstnanců a poskytuje tak návod pro jejich zapracování (Rejf, 2009, str. 71).

Kociánová (2010) tyto adaptační plány jednotlivých zaměstnanců neboli individuální adaptační plány označuje za efektivní nástroj, jenž je uplatňován zejména při řízení procesu adaptace u konkrétních zaměstnanců. Zahrnovat by měl souhrn všech důležitých kroků, které jsou učiněny v rámci adaptace na pracovní místo, a to v časové souslednosti. Tento adaptační plán poskytuje vedoucímu adaptovaného zaměstnance i zaměstnanci samotnému návod k tomu, jak postupovat v průběhu adaptace. Důraz je kladen především na to, aby byl zaměstnanec o průběhu své adaptace dostatečně informován.

Obsahem adaptačního plánu by měly být hlavní akce, jež povedou k adaptaci na úrovni organizace, a jednotlivé činnosti, které jsou charakteristické pro daného zaměstnance na určitém pracovním místě v průběhu procesu adaptace.

Jednou z nejdůležitějších zásad pro vypracování takového plánu je nejen respektování hledisek sociální a pracovní adaptace, ale také braní ohledu na přání a představy zaměstnance (Kociánová, 2010, str. 134–135). Mezi další zásady řadíme nutnost vycházet ze složitosti úkolů na daném pracovním místě, z požadavků na zaměstnance na tomto místě, z nároků na adaptaci na úrovni organizace a z délky praxe i stupně dosaženého vzdělání zaměstnance (Bedrnová a Nový, 1994, str. 106). Pokud porovnáme předpoklady zaměstnance k vykonávání práce a požadavky práce, dostaneme míru shody těchto předpokladů a nároků, přičemž rozdíl, který mezi těmito prvky zjistíme, poskytuje vhodnou půdu pro tvorbu adaptačního plánu zaměstnance. Tímto krokem zajistíme efektivnost adaptace jak pro zaměstnance, tak pro organizaci (Kociánová, 2010, str. 135).

Součástí adaptačního plánu může být např. zpracování určitého úkolu, účast na vstupním školení, výcvikový program, nastudování norem organizace, absolvování

odborné stáže a další činnosti. Pro zdárnou realizaci adaptačního plánu je vhodné přidělit novému zaměstnanci v období adaptace tzv. patrona neboli mentora (o němž byla zmínka již v kapitole „Řízení adaptačního procesu“), jehož dostatečné zkušenosti ho předurčují k tomu, aby zaměstnanci mohl poskytovat odborné rady a usnadnil jeho sociální adaptaci v rámci pracovního kolektivu i celé organizace (Bedrnová a Nový, 1994, str. 106).

Jedna z možných podob, v níž může být adaptační plán vyhotoven, je formulář. Ve formuláři musí být uvedeno jméno zaměstnance, jeho pracovní pozice, náležející útvar v rámci organizace a den nástupu do práce. Jsou zde také uvedeny plánované činnosti, které budou vykonávány v průběhu adaptace. K těmto činnostem je nutné zaznamenat datum, v němž došlo k jejich splnění, a podpisy zodpovědných jedinců za tyto aktivity. Do další části formuláře je nezbytné uvést zamýšlené edukační akce a jejich časový harmonogram. Hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným po ukončení adaptace a některé další související návrhy uvádíme v závěru formuláře (Kociánová, 2010, str. 136).

Průběh aktivit zahrnutých v adaptačním plánu může vypadat následovně:

1. Přehled poskytující základní informace o organizaci a písemné materiály mohou být novým zaměstnancům předány ihned po tom, co je rozhodnuto o jejich výběru a přijetí do organizace, a to dokonce ještě před tím, než je se zaměstnancem podepsána pracovní smlouva (Koubek, 2007, str. 199). Kociánová (2010, str. 136) však doporučuje, aby předání těchto informací proběhlo až v průběhu prvního pracovního dne nového zaměstnance, za součinnosti personálního oddělení.
2. Další písemné a ústní informace jsou novému zaměstnanci sdělovány prostřednictvím jeho nastávajícího přímého nadřízeného a personálního oddělení, a to v rámci příležitosti, jež nastává při podpisu pracovní smlouvy (Koubek, 2007, str. 199).
3. Je doporučeno, aby byl udržován kontakt mezi novým zaměstnancem a jeho nastávajícím přímým nadřízeným v období, které začíná podpisem pracovní smlouvy a trvá až do nástupu zaměstnance do organizace. Nadřízený může zaměstnanci též poskytovat některé další užitečné informace, případně pomoc při řešení záležitostí osobního charakteru (např. problémy s bydlením) (Koubek, 2007, str. 199).
4. První den v novém zaměstnání by měl být věnován zejména intenzivní ústní orientaci nováčka, přičemž by se měl nový zaměstnanec v den svého nástupu do práce účastnit všech aktivit, jež jsou nedílnou součástí procesu uvádění zaměstnance na pracoviště. Přijímaný zaměstnanec by měl být představen a předán svému bezprostřednímu nadřízenému, a to zaměstnancem personálního oddělení. Je podrobně obeznámen nejen se svými právy a povinnostmi, ale také s náplní své práce a s předpisy, jež souvisí s oblastí bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. V následujícím kroku se zaměstnanec prostřednictvím svého nadřízeného seznamuje se všemi svými spolupracovníky a s ostatními zaměstnanci na oddělení. Pokud je potřeba, aby byl nový zaměst-

nanec zaškolen či zacvičen, je nutné mu přidělit školitele či instruktora, který tyto aktivity zajistí. Následně dochází k obeznámení zaměstnance se sociálně-hygienickými podmínkami práce, k jeho zavedení na již připravené pracoviště, kde se bude věnovat daným pracovním činnostem, a k předání materiálu, nástrojů a zařízení, jež jsou nepostradatelná při výkonu pracovních činností. Na závěr jsou zaměstnanci zadávány první pracovní úlohy, které musí splnit (Koubek, 2007, str. 191, 200).

5. V průběhu prvního pracovního týdne se zaměstnanec zařazuje mezi své spolupracovníky, učí se, kam se může obrátit v případě problémů souvisejících s jeho prací, absolvuje pohovory s nadřízeným a aktivně s ním plánuje své pracovní povinnosti.
6. Zaměstnanec se během druhého týdne věnuje všem povinnostem, jež jsou typické pro danou pracovní pozici, kterou zastává. Problémy, k nimž dochází během jeho adaptace, jsou konzultovány s personálním oddělením a také při setkání s přímým nadřízeným.
7. Zaměstnanec se v rámci třetího a čtvrtého týdne účastní stručných školení, která se mohou zabývat např. benefity či pravidly chování v organizaci apod. Přínejmenším jednou týdně absolvuje formální setkání se svým přímým nadřízeným a zaměstnancem personálního oddělení, aby mohly být řešeny problémy související s adaptací a vyhodnocen její prozatímní průběh.
8. Mezi druhým a pátým měsícem se zaměstnanec účastní dalších probíhajících seminářů např. o zvyšování pracovního výkonu, o vztazích na pracovišti či zvyšování kvality a produktivity. Současně již plní všechny pracovní povinnosti a je prodlužována doba mezi formálními setkáními s přímým nadřízeným, ke kterým nyní dochází jednou za čtrnáct dní.
9. V šestém měsíci se uzavírá adaptační proces nového zaměstnance, dochází ke zhodnocení jeho pracovní činnosti a jsou projednávány plány, jež by mohly přispět k dalšímu rozvoji zaměstnance.

Navržený adaptační plán je možné obměňovat v souvislosti s požadavky, jež si klade charakter práce na daném pracovním místě, na oddělení i v organizaci. V některých organizacích se může adaptace zaměstnanců uskutečnit daleko rychleji, existují ale i organizace, jež využívají dlouhodobějších programů, v nichž doba adaptace dalece přesahuje lhůtu šesti měsíců (Koubek, 2007, str. 200). Dvořáková (2001, str. 62) je nazývá jako tzv. programy pro trainees neboli management trainee programy, které jsou určeny pro nové zaměstnance, kteří budou v budoucnosti zastávat důležitý manažerský post v rámci organizace. Adaptace probíhá především v hlavních odděleních organizace pod dohledem personálního ředitele a k určení konečného pracovního místa dochází až po absolvování tohoto programu.

Za jeden z dalších možných nástrojů pro řízení procesu adaptace lze považovat i zásady zkušební doby, kdy je nutné konkrétně vymezit délku jejího trvání (nejdéle však tři měsíce), kritéria hodnocení a způsob, jakým bude zkušební doba ukončena. Za vhodné se považuje začlenit zkušební dobu do individuálního adaptačního plánu

zaměstnanec, jelikož ne vždy je délka zkušební doby dostačující tak, aby mohlo dojít k plné adaptaci zaměstnance (Rejf, 2009, str. 71).

Efektivita všech těchto nástrojů pro řízení adaptačního procesu je vázána na soustavu pravidelných kontrol zaměstnance během adaptace a jeho výsledné hodnocení, což je hlavním tématem následující kapitoly (Bedrnová a Nový, 1994, str. 106).

### **3.3 Kontrola a vyhodnocení adaptačního procesu**

Lidé chtějí většinou vědět, jak o nich smýšlejí ostatní a zda jsou v tom, co dělají, úspěšní. Informace o tom, jak manažer vidí svého podřízeného, označujeme termínem zpětná vazba (Plamínek, 2000, str. 58). Ta může být vytvářena buď na základě pohovorů zaměstnance s psychologem, nebo na pravidelném hodnocení, které provádí zaměstnanec personálního oddělení, případně i na základě pravidelných kontrol, jež má na starosti nadřízený či patron daného zaměstnance a probíhají v rámci splnění určitých dílčích fází adaptace (Rymeš, 1985, str. 69–70). Za nejúčinnější zpětnou vazbu v rámci adaptačního procesu je považován rozhovor zaměstnance s jeho přímým nadřízeným, jelikož zde existuje možnost řešit sociální i pracovní problémy přímo na pracovišti. Tyto rozhovory by měly být v průběhu adaptačního procesu uskutečňovány pravidelně (Dvořáková, 2001, str. 62).

Zpětnou vazbu zpravidla můžeme rozdělit na tři typy: projevení zájmu, impuls ke změně nebo stvrzení úspěchů. První typ zpětné vazby (projevení zájmu) dává zaměstnanci pocit, že je pro firmu důležitý a jeho nadřízenému záleží na tom, jak se cítí. Projevený zájem o zaměstnance však nesmí být strojený a nesmí působit neupřímně. Druhý typ (impuls ke změně) poskytuje zaměstnanci konstruktivní kritiku, která v tomto případě nahrazuje kritiku přímou. To znamená, že pozornost není upírána k osobě zaměstnance, ale k jádru dané věci. V tomto typu vazby se uplatňuje především orientace na budoucnost a nutné změny než na nezdařilé úkoly. Velice významnou funkci zastává také třetí typ zpětné vazby (stvrzení úspěchů). Lidé nechtějí slyšet pouze kritiku, která poukazuje na to, co by měli změnit k lepšímu a co dělají špatně. Chtějí vědět také o tom, co udělali správně, v čem jsou dobří a které postupy je vhodné zachovat i pro příště (Plamínek, 2000, str. 58–59). Na základě celé zpětné vazby je poté možné zaměstnancům poskytnout lepší specializovanou péči a potřebnou pozornost (Rymeš, 1985, str. 70).

Šikýř (2014, str. 109) hodnocení adaptačního procesu zapracovávaného zaměstnance rozděluje na neformální a formální. Hodnocení neformální probíhá v průběhu programu adaptace přijatého zaměstnance, jenž je manažerem podněcován k tomu, aby dosahoval předem stanovených cílů. Takovýto typ hodnocení napomáhá zavčas odhalovat problémy, ke kterým může docházet při výkonu pracovní činnosti, a také určuje, jakým postupem a metodou lze tyto problémy vyřešit. Hodnocení formální je naopak prováděno v době, kdy se program adaptace nového zaměstnance chýlí ke svému závěru. Manažer se zaměstnancem diskutuje o průběhu zrealizovaného adaptačního programu a o výsledcích, kterých zaměstnanec během tohoto programu do-

sáhl. Taktéž dochází k získávání důležitých podkladů, na jejichž základě jsou navrženy požadavky na budoucí pracovní výkon daného zaměstnance.

Rymeš (1985, str. 70) zmiňuje, že hodnocení, které se uskutečňuje na základě procesu zařazování nového zaměstnance, je orientováno především na zjišťování spokojenosti zaměstnance s jeho prací, s nadřízeným, s kolegy, s pracovním prostředím nebo s jeho finančním ohodnocením. Na straně druhé je ale uskutečňována i analýza faktorů, které jsou důvodem nespokojenosti daného zaměstnance, a to primárně z toho důvodu, aby bylo možné předejít případným komplikacím, jež by mohly vést až k odchodu zaměstnance z podniku.

Za výsledek hodnocení lze považovat informaci, jež sděluje, zda byl zaměstnanec při plnění zadaných úkolů úspěšný či neúspěšný. Zejména sdělení informace o neúspěchu je možné zařadit mezi ožehavá témata, jelikož málokterý člověk naslouchá kritice s potěšením. Je třeba se držet pravidla, které říká, že tímto typem informace je v mnoha případech lepší šetřit, což může mít do budoucna příznivý vliv na vztah nadřízeného se zaměstnancem, kdy se zaměstnanec nemusí obávat být ke svému nadřízenému otevřený, a naopak nadřízený ví, že pokud se skutečně rozhodne uchýlit ke sdělení negativní informace, pak má tato informace na zaměstnance skutečný dopad a není brána na lehkou váhu (Plamínek, 2000, str. 59).

Plamínek (2000) dále uvádí, že informaci negativního charakteru není vhodné mířit přímo na osobu hodnoceného zaměstnance, pokud to není nevyhnutelné. Daleko vhodnější je výrok formulovat způsobem „*Výsledky nejsou dle mých představ,*“ než prohlásit „*S Vámi jsem absolutně nespokojen.*“ Též je příhodnější námitky a připomínky vyjadřovat jednoznačně a konkrétně.

Informace, jejichž prostřednictvím se zaměstnanec dozví o svém neúspěchu, představují impuls k tomu, aby příště něco udělal jinak. Informace o úspěchu je však pro zaměstnance neméně důležitá, i když je velice často opomíjena. Díky ní je možné zjistit, které postupy mohou zůstat zachovány a co je možné využít kupříkladu příště. V České republice se zaměstnanci s chválou příliš často nesetkávají, což je nutné zlepšit. Mezi země, z nichž bychom si v této oblasti měli vzít příklad, řadíme USA a Kanadu, kde panuje snaha o přistěžení zaměstnanců při tzv. dobré práci a význam je přikládán primárně věcem pozitivního rázu. Na vyjádření pochvaly by tedy měl být kladen stejný důraz jako na vyjádření případné kritiky, a stejně tak by pochvala i kritika měly být součástí každého, dobře provedeného, hodnocení (Plamínek, 2000, str. 60).

Abychom byli schopni správně ohodnotit a posoudit výsledek adaptačního procesu, který označujeme jako adaptovanost zaměstnanců, máme k dispozici hned několik možností a praktik, jimiž je možné tento požadavek zabezpečit. Řadíme mezi ně:

- pozorování vykonávané pracovní činnosti (hodnotové i numerické indikátory dle navolených kritérií);
- pozorování toho, jak se zaměstnanec začleňuje do pracovního kolektivu (schopnost spolupráce a komunikace s kolegy);
- zhodnocení výsledků pracovní činnosti;

- vlastní názor zaměstnance na průběh jeho zařazování na dané pracovní místo i do kolektivu;
- specializované postupy na zhodnocení úrovně adaptovanosti (např. škála Likertova typu, sociometrický test apod.);
- adaptovanost pracovníka vyjádřená za pomoci kvantifikace (míra adaptovanosti je vyjádřena matematickým způsobem) (Rymeš, 1985, str. 70).

Při vyhodnocování adaptačního procesu je neméně důležitá i důsledná příprava hodnotitelů (v tomto případě přímého nadřízeného, eventuálně patrona). Bez ní i sebelepší systém hodnocení postrádá smysl. Je nezbytné, aby hodnotitelé byli vyškoleni v oboru psychologie a disponovali technikou sebehodnocení. Postupy, jež jsou uplatňovány během hodnocení, by jim měly být předvedeny s pomocí detailní instruktáže (Pavelka, 1970, str. 75).

Celý adaptační proces je završen osamostatněním zaměstnance při plnění pracovních úkolů, kdy plnění těchto úkolů mu nečiní žádné problémy, a jeho výkonnost je na srovnatelné úrovni s ostatními spolupracovníky. Zaměstnanec, u něhož adaptace dopadla úspěšně, je schopen pochopit širší souvislosti své práce, aktivně se snaží řešit případné pracovní obtíže a je součástí pracovního kolektivu. Je však nutné si uvědomit, že tento stav není trvalý, a proto je nutné, aby člověk na udržování jeho optimální úrovně vynakládal své celoživotní úsilí (Rymeš, 1985, str. 70).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Metodika výzkumu

V praktické části této bakalářské práce bude představen cíl výzkumu, šest výzkumných otázek i metodologie výzkumu. Tato část práce se rovněž bude zabývat představením vybrané společnosti i popisem jejího adaptačního procesu pro nové zaměstnance. Následně bude vyhodnoceno dotazníkové šetření a zpracovány konkrétní návrhy, které by mohly poskytnout návod na zlepšení zjištěného stavu.

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem praktické části této bakalářské práce je na základě poznatků, jež byly získány v teoretické části této práce, zanalyzovat adaptační proces ve vybrané společnosti, a to za pomoci dotazníkového šetření provedeného mezi jejími zaměstnanci. Analýza bude též doplněna o rozbor interního dokumentu, který se týká adaptace nových zaměstnanců, a rozhovor s vedoucí personálního oddělení.

Na základě výsledků dotazníkového šetření budou zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a zpracovány konkrétní návrhy, jež by měly směřovat ke zlepšení procesu adaptace ve vybrané společnosti.

### 4.2 Výzkumné otázky

V rámci této bakalářské práce bude pro potřeby výzkumu ověřována odpověď na následující výzkumné otázky:

1. Je možné označit průběh adaptačního procesu v den nástupu nového zaměstnance do práce za optimální?
2. Zastává většina zaměstnanců názor, že jim adaptační proces pomohl k začlenění se do nového pracovního kolektivu?
3. Je ve vybrané společnosti vhodně nastaven proces pracovní adaptace?
4. Dochází v rámci adaptačního procesu k efektivnímu poskytování zpětné vazby ze strany vedoucích?
5. Co se jevílo zaměstnancům v průběhu adaptačního procesu jako nejnáročnější?
6. Hodnotí většina zaměstnanců celkový průběh absolvovaného adaptačního procesu kladně?



## 4.3 Metodologie

Adaptační proces ve vybrané společnosti bude přiblížen a popsán za pomoci rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a rozboru interního dokumentu dané společnosti.

Pro výzkum prováděný mezi zaměstnanci vybrané společnosti byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu s výběrem techniky dotazníkového šetření. Tvorba dotazníku probíhala na bázi šesti výše zmíněných výzkumných otázek, kdy tyto výzkumné otázky budou zodpovězeny na základě výsledků dotazníkového šetření a budou zpracovány konkrétní návrhy na případné zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Byla zvolena metoda anonymního dotazování, která má za cíl zabránit případnému zkreslování uváděných dat.

Dotazník byl určen pro zaměstnance, kteří jsou zařazeni do kategorie technicko-hospodářských pracovníků.

Vzhledem k tomu, že se sídlo společnosti nachází v Praze, dotazníky byly zaměstnancům rozdány osobně, a to v papírové podobě. Dotazník celkově čítá 17 otázek a vyplnilo jej 41 zaměstnanců v průběhu tří týdnů.

# **5 Adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti Zeta, a. s.**

## **5.1 Představení vybrané společnosti**

Společnost, jež byla vybrána za účelem zpracování praktické části této bakalářské práce, vyslovila požadavek na zachování anonymity, a proto bude v rámci této práce vystupovat pod přezdívkou Zeta.

Zeta je akciovou společností se sídlem v Praze, jejímž předmětem podnikání je obchod, výroba a služby, které nejsou uvedeny v přílohách jedna až tři zákona o živnostenském podnikání (Justice.cz, © 2012–2015).

Jejím prioritním cílem je poskytovat takový servis, pomocí kterého bude zajištěna nadstandardní péče o zákazníky i jejich maximální spokojenost, a být o krok napřed před konkurencí, což vyžaduje neustálé inovace nabízených produktů i práci na vývoji produktů nových. Hlavním záměrem Zety v letech následujících je nejen neustálá práce na rozvoji poskytovaných služeb, ale i soustavná snaha o udržení a zefektivnění zakázek stávajících (Webové stránky společnosti Zeta).

Zaměstnanci dané společnosti mají možnost čerpat velké množství zaměstnaneckých výhod a benefitů, jež jim Zeta z pozice úspěšné a stabilní společnosti nabízí.

Právě lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších pilířů této společnosti, díky němuž je možné dosahovat a plnit stanovené cíle. Důraz je zde kladen také na profesionalitu zaměstnanců, která pomáhá umocňovat postavení Zety na trhu.

Z hlediska personální strategie se společnost zaměřuje na cílený rozvoj svých zaměstnanců, kdy zajišťuje vzdělávací programy, mezi něž se řadí jednak vzdělávání, které je principiálně vyžadováno ze zákona nebo v případě nastalých změn v legislativě, a jednak i vzdělávací kurzy, jež jsou zaměřeny na rozvoj různých znalostí a dovedností zaměstnanců. Dále se společnost Zeta v rámci své personální strategie věnuje i oblasti rozvoje talentů či podpoře obchodního oddělení, jehož zaměstnancům zajišťuje odborná školení, která mají za cíl zvýšit produktivitu tohoto oddělení. Za jeden z mnoha cílů personální strategie lze pak označit například zvyšování atraktivity Zety v očích potenciálních uchazečů o zaměstnání na trhu práce.

Veškerá personální práce ve společnosti Zeta je uskutečňována ve vzájemném souladu s platnou legislativou, a to za pomoci efektivních prostředků, jež slouží jak k řízení lidských zdrojů, tak i k soustavnému zlepšování oblasti personální práce (Výroční zpráva společnosti Zeta, 2016).

## 5.2 Řízení adaptačního procesu ve společnosti Zeta

Řízení adaptačního procesu ve společnosti Zeta je uskutečňováno na základě instrukcí, jež jsou vymezeny ve vnitropodnikovém dokumentu, který se přímo zabývá adaptací nových zaměstnanců. Jeho účelem je stanovit postup adaptačního procesu nových zaměstnanců a formalizovat tak průběh procesu adaptace.

Na základě rozboru jednotlivých částí tohoto vnitropodnikového dokumentu bude v této kapitole popsán a přiblížen oficiální průběh i náležitosti řízení adaptačního procesu ve společnosti Zeta.

### Osoby a oddělení zainteresovaná v adaptačním procesu

Hlavní osobou, která nese plnou zodpovědnost za přípravu adaptačního plánu, průběh i vyhodnocení adaptačního procesu, je vedoucí toho útvaru, v jehož rámci se nachází pracovní místo, na něž je nový zaměstnanec zařazován. Metodickou podporu při vedení adaptačního procesu mu poskytuje vedoucí personálního oddělení, jehož hlavním úkolem je kontrolovat průběh adaptace a shromažďovat dokumenty, jež přímo souvisí s procesem adaptace nového zaměstnance.

Správa a vedení záležitostí, které souvisejí s oblastí nástupu nových zaměstnanců, spadají do kompetence personálního oddělení, které současně navrhuje odpovídající podmínky, na jejichž základě je možný výkon určité práce.

Novému zaměstnanci je v začátcích adaptačního procesu přidělen mentor, tedy zkušený zaměstnanec v konkrétním oboru, jehož úlohou je nejen zaškolení nového zaměstnance na jeho pracovní místo, ale i případné předání rozsáhlejších speciálních dovedností a znalostí, za což by měl být ohodnocen mimořádnou odměnou.

### Nástup nového zaměstnance

Před nástupem nového zaměstnance je vedoucí příslušného útvaru povinen připravit několik náležitostí. Prvními takovými náležitostmi je protokol o průběhu přijetí do pracovního poměru a návrh na mzdové zařazení nového zaměstnance. Taktéž připraví popis pracovního místa, na jehož základě poté zařídí i jeho technické vybavení, do něhož řadíme možnost přístupu k mobilnímu telefonu, počítači apod. Vedoucí tedy zajišťuje technické vybavení pracoviště pro nového zaměstnance, a to ve spolupráci s příslušnými útvary.

Naopak nový zaměstnanec je ještě před svým nástupem do práce povinen poskytnout potřebné údaje o své osobě a předložit náležité dokumenty, o něž je zaměstnancem personálního oddělení požádán. Mezi tyto dokumenty patří kupříkladu životopis, osvědčení o profesní způsobilosti, popřípadě výpis z rejstříku trestů apod. Zaměstnanec by rovněž neměl zapomenout na občanský průkaz či zápočtový list, pokud již byl v minulosti zaměstnán.

### Adaptační proces a jeho cíle

Adaptační proces ve společnosti Zeta si za hlavní cíl klade připravit nově příchozí zaměstnance tak, aby byli schopni v rámci svého pracovního místa, na něž byli zařaze-

ni, podávat nejen efektivní a samostatný pracovní výkon, ale aby byli taktéž schopni dosahovat kvalitních a spolehlivých pracovních výsledků.

Dalším cílem je snížení fluktuace nových zaměstnanců během jejich prvních třech měsíců ve společnosti Zeta, čímž se omezí náklady i případná rizika, která jsou s těmito odchody spojena.

### **Nástroje adaptačního procesu**

Hlavním nástrojem pro řízení adaptačního procesu ve společnosti Zeta je adaptační plán, který je vypracováván ve dvou verzích. Blíže bude rozebrána pouze jedna z verzí adaptačního plánu, a to ta, která je vytvořena pro kategorii technicko-hospodářských pracovníků.

### **Tvorba adaptačního plánu**

Jak již bylo zmíněno, hlavní zodpovědnost za řízení adaptačního procesu nového zaměstnance má vedoucí toho útvaru, do něž je nový zaměstnanec zařazován. V rámci tohoto úkolu je povinností vedoucího zpracovat adaptační plán, který by měl být v souladu s osnovami, které byly k tomuto účelu vytvořeny.

Pokud je již určen mentor, který bude novému zaměstnanci v den jeho nástupu do práce přidělen, pak se může na tvorbě adaptačního plánu podílet i on.

### **Osnova adaptačního plánu**

V první řadě má adaptační plán obsahovat základní údaje o novém zaměstnanci, tedy jeho jméno a příjmení, datum nástupu do práce a pracovní pozici, na kterou bude zařazován. Taktéž je nutné zaznamenat délku adaptačního procesu, jehož obvyklá doba se většinou rovná třem měsícům, a jméno mentora, který bude v den nástupu do nové práce zaměstnanci přidělen. V osnově adaptačního plánu nesmí být opomenuto ani to, s čím a s kým se má nový zaměstnanec seznámit. Dále musí být také vymezeny konkrétní ukazatele i jejich vlastnosti, které budou v rámci adaptačního procesu hodnoceny.

### **Průběh adaptačního procesu**

Pokud pomineme podpis smlouvy a předání potřebných dokumentů, které po novém zaměstnanci vyžaduje personální oddělení ještě před jeho nástupem, pak adaptační proces ve společnosti Zeta začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce. V den svého nástupu je nový zaměstnanec prostřednictvím personalisty, jenž mu sdělil všechny důležité informace o společnosti, předán svému vedoucímu, který jej odvede na již připravené pracoviště a seznámí ho se všemi jeho spolupracovníky, popřípadě pak se zaměstnanci těch útvarů, s nimiž bude nový zaměstnanec v rámci výkonu své práce spolupracovat. Novému zaměstnanci je vysvětlena náplň jeho práce a taktéž je proškolen v oblasti bezpečnostních i ostatních závazných předpisů. Je obeznámen s výpočetní technikou a softwarem, jež jsou potřebné pro výkon dané práce. Též dochází k seznámení s mentorem, který je novému zaměstnanci přidělen, a s adaptačním plánem, na jehož základě bude řízen průběh adaptačního procesu

nového zaměstnance v následujících týdnech. Tato část adaptace je nazývána jako seznamovací.

Na seznamovací část adaptace navazuje část začleňovací, která trvá zpravidla prvních 8-9 týdnů od nástupu nového zaměstnance do společnosti Zeta. Zaměstnanec je během této doby zaškolován na své nové pracovní místo, a to za pomoci přiděleného mentora, a začleňuje se do pracovního kolektivu. Rovněž je pověřen prvními pracovními úkoly, jejichž charakter prozatím není nijak složitý, avšak i přesto je nutné splnit tyto zadané úkoly včas a v požadované kvalitě. V průběhu této části adaptace dochází k prvním hodnocením a poskytování zpětné vazby především ze strany vedoucího, na zřetel jsou ale brány i poznatky k adaptaci nového zaměstnance od jemu přiděleného mentora. Hodnotí se nejen výsledky pracovních úkolů, ale i způsob, jakým zaměstnanec ke svěřeným úkolům přistupoval. Pozornost je věnována i hodnocení, jež se zaměřuje na míru úspěšnosti, s jakou se novému zaměstnanci daří začleňovat se do pracovního kolektivu, a také na to, jakým způsobem ho přijímají zaměstnanci stávající.

V konečné části adaptace, která trvá zpravidla od 10. týdne do konce zkušební doby, zaměstnanec plní běžné pracovní úkoly a činnosti, které jsou charakteristické pro danou pracovní pozici. Rovněž by měl být schopen tyto pracovní úkoly a činnosti vykonávat samostatně a v bezchybné kvalitě. I v průběhu této části adaptace je adaptovanému zaměstnanci poskytována zpětná vazba ze strany jeho vedoucího, která by měla být završena konečným vyhodnocením celého adaptačního plánu.

Celkové vyhodnocení adaptačního plánu by mělo být písemně zpracováno vedoucím nového zaměstnance alespoň 8 dnů před koncem zkušební doby. Na základě tohoto vyhodnocení se rozhodne o ukončení či pokračování pracovního poměru adaptovaného zaměstnance, který musí být o výsledku i způsobu vyhodnocení neprodleně informován (Interní dokument společnosti Zeta).

## **5.3 Doplnující rozhovor**

S vedoucí personálního oddělení ve společnosti Zeta, byl uskutečněn osobní rozhovor, který měl přinést doplňující informace k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců, jenž je ve společnosti uskutečňován.

Zde jsou shrnuty odpovědi na otázky, které byly během rozhovoru položeny:

### **1. Kolik zaměstnanců čítá personální oddělení ve společnosti Zeta?**

Personální oddělení ve společnosti Zeta v současné době čítá 4 zaměstnance.

### **2. Co je hlavním úkolem vedoucí personálního oddělení při adaptaci nového zaměstnance?**

Hlavním úkolem vedoucí personálního oddělení je metodická podpora vedoucího nově příchozího zaměstnance, který nese hlavní odpovědnost za průběh jeho adaptace. Též se podílí i na konečném vyhodnocení adaptačního procesu.

**3. Kdo se nejčastěji stává mentorem nového zaměstnance?**

Mentorem nového zaměstnance se nejčastěji stává zkušenější zaměstnanec v daném oboru, jeho vedoucí nebo předchůdce na daném pracovním místě. Záleží tedy na konkrétní situaci i na pracovní pozici.

**4. Obdrží nový zaměstnanec v den nástupu do práce nějaké materiály (např. orientační balíček), které by mu měly usnadnit adaptační proces v rámci celé společnosti?**

Novému zaměstnanci jsou nové informace o společnosti (její organizační struktura, zvyklostech apod.) i pracovním místu sdělovány ústně. Navíc ještě přímo obdrží materiály v elektronické podobě, které se váží přímo k jeho pracovnímu místu (tedy popis náplně práce, pracovní činnosti apod.). Orientační balíček však společnost Zeta pro nováčky připravený nemá.

**5. Jakým způsobem je poskytována zpětná vazba ze strany vedoucího novému zaměstnanci během jeho adaptačního procesu? Absolvují vedoucí za tímto účelem nějaká speciální školení?**

Zpětná vazba v průběhu adaptace je poskytována formou rozhovorů ze strany vedoucích zaměstnanců, během nichž dochází k hodnocení dosavadní úspěšnosti daného nováčka. Není však stanovený přesný harmonogram těchto rozhovorů. Na konci adaptačního procesu je pak zaměstnanec o konečném výsledku své adaptace informován i písemně. Vedoucí zaměstnanci však neabsolvují žádná speciální školení, jež by se týkala tématu správného poskytování zpětné vazby či hodnocení zaměstnanců.

**6. V jakých oblastech adaptačního procesu, který je realizován ve společnosti Zeta, se nabízí prostor ke zlepšení?**

Adaptační proces ve společnosti Zeta je nastavený velice dobře, což dokládá i nízká míra fluktuace na pozicích technicko-hospodářských pracovníků (méně než 2 %). Přesto se však vedoucí personálního oddělení domnívá, že by se při hodnocení nováčků nemělo zapomínat na jejich pochvalu, která bývá někdy opomíjena.

**7. Setkávají se personalisté ve společnosti Zeta s nějakými konkrétními problémy během adaptačního procesu?**

Ano, setkávají, a to zejména u nových zaměstnanců v již pokročilejším věku. Některým zaměstnancům ve vyšší věkové kategorii činí problém učit se nové věci, přičemž si již ze svých minulých zaměstnání přináší určité návyky, které je často obtížné změnit.

**8. Je nějakým způsobem zajišťována zpětná vazba od zaměstnanců, kteří prošli adaptačním procesem? Jestli jim vyhovoval apod.?**

Zpětná vazba od zaměstnanců je zajišťována při zpětnovazebních rozhovorech, při nichž dostávají prostor vyjádřit se. Za hlavní zpětnou vazbu však lze považovat nízkou fluktuaci zaměstnanců společnosti Zeta.

Z rozhovoru uskutečněného s vedoucí personálního oddělení společnosti Zeta vyplývá, že hlavní odpovědnost za celý adaptační proces má vedoucí pracovník nového zaměstnance, jehož metodickou podporu zajišťuje vedoucí personálního oddělení. Tato zjištění se shodují s poznatky, jež byly zjištěny z rozboru interního dokumentu. Nováčkoví jsou všechny nové informace sdělovány ústně, přičemž navíc obdrží i materiály v elektronické podobě, jež se váží přímo k jeho pracovnímu místu. Též je novému zaměstnanci v začátcích jeho procesu adaptace přidělován mentor, jímž se může stát jeho nadřízený, zkušený zaměstnanec v oboru či předchůdce na daném pracovním místě. Zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu se uskutečňuje formou rozhovorů, jež probíhají mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a jejichž harmonogram není přesně stanoven. O konečném výsledku adaptace je nováček informován i písemně.

Personalisté ve společnosti Zeta se setkávají s problémy zejména během adaptačního procesu nových zaměstnanců v již pokročilejším věku, kdy zaměstnanci ve vyšší věkové kategorii mívají problém s osvojením nových návyků. Celkově se však zdá, že adaptační proces ve společnosti Zeta funguje bez větších problémů, což může dokládat například i nízká míra fluktuace zaměstnanců na technicko-hospodářských pozicích (méně než 2 %).

## 6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### 6.1 Charakteristika souboru respondentů

Jak již bylo zmíněno, dotazník vyplnilo celkem 41 zaměstnanců společnosti Zeta. Na závěr dotazníku byly položeny celkem 3 segmentační otázky, které měly za cíl blíže charakterizovat soubor respondentů. Tyto otázky zjišťovaly pohlaví, věk a délku zaměstnání respondentů ve společnosti Zeta.

*Tabulka 2. Pohlaví respondentů*

Pohlaví	Počet	%
Žena	28	68
Muž	13	32
<b>celkem</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní data

Tabulka 2 ukazuje rozložení respondentů dle pohlaví, kdy můžeme vidět, že dotazníky vyplnilo celkem 28 žen (68 %) a 13 mužů (32 %).

*Tabulka 3. Věk respondentů*

Věk	Počet
26 let a méně	4
27–35 let	8
36–55 let	23
56 let a více	6

Zdroj: vlastní data

Z tabulky 3 je možné vidět věk jednotlivých respondentů. Ve věku 26 let a méně bylo nejméně respondentů, tj. 4, naopak nejvíce respondentů (23) bylo ve věkové kategorii 36–55 let. V kategorii 27–35 let pak bylo 8 respondentů a ve věku 56 let a více bylo respondentů 6.

*Tabulka 4. Délka zaměstnání respondentů ve společnosti Zeta*

Délka zaměstnání respondentů v Zeta, a. s.	Počet	%
0–1 rok	33	80
1,5 roku–3 roky	8	20

Zdroj: vlastní data



Otázka, která zjišťovala délku zaměstnání jednotlivých respondentů ve společnosti Zeta byla položena jako otevřená. Tabulka 4 pak ukazuje jednotlivá rozmezí, do nichž byly odpovědi rozděleny. Rok a méně pracuje u společnosti Zeta 33 respondentů (80 %). V rozmezí 1,5 roku až 3 roky to je 8 respondentů (20 %). Respondenti byli vybíráni tak, aby již absolvovali celý adaptační proces pro nováčky, jehož obvyklá doba se většinou rovná třem měsícům. Pozitivním výsledkem je, že respondenti jsou u společnosti zaměstnání nejdéle 3 roky, čímž bude zajištěna aktuálnost zjištěných dat, a navíc zde existuje předpoklad k tomu, že si absolvovaný adaptační proces mohou lépe pamatovat.

## 6.2 Analýza výsledků

Tato kapitola se již bude zabývat samotným vyhodnocením odpovědí na jednotlivé otázky v dotazníku, kterých bez segmentačních otázek bylo celkem 14. Respondenti mohli zaškrtnout pouze jednu z nabízených možností. Výjimku tvořila otázka č. 7, u níž mohli respondenti zaškrtnout odpovědi více, přičemž na tuto možnost byli u samotné otázky výslovně upozorněni.

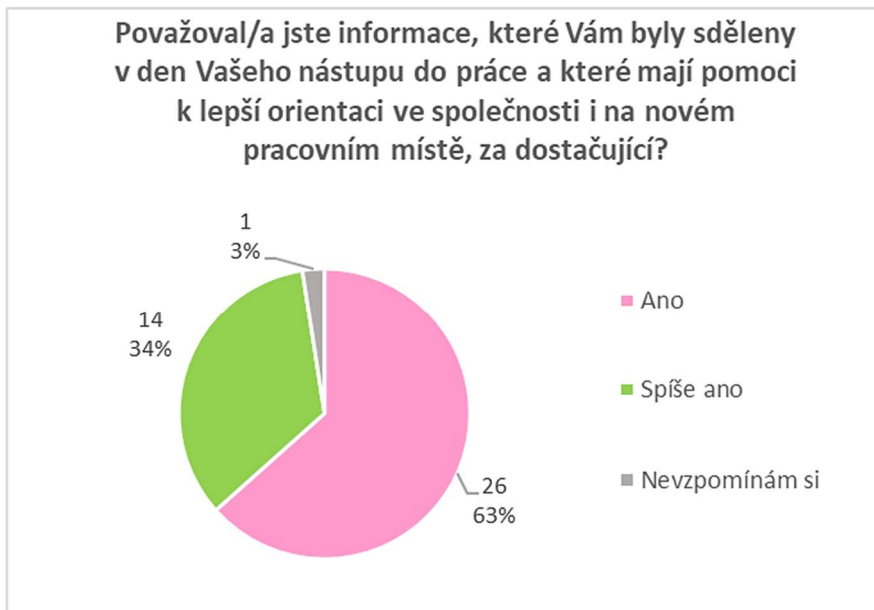
### **Otázka č. 1: Považoval/a jste informace, které Vám byly sděleny v den Vašeho nástupu do práce a které mají pomoci k lepší orientaci ve společnosti i na novém pracovním místě, za dostačující?**

Je důležité, aby novým zaměstnancům bylo v den jejich nástupu do práce sděleno dostatečné množství potřebných informací, které jim usnadní orientaci v novém prostředí (Koubek, 2007, str. 200).

Ve společnosti Zeta jsou nováčkům informace vztahující se k celé společnosti sdělovány ústně, avšak veškeré informace, jež se vztahují k novému pracovnímu místu (tedy náplň práce, manuály apod.) jsou jim sdělovány jednak ústně a jednak je mají navíc k dispozici i v elektronické podobě.

Tato otázka tedy zjišťovala, zda bylo respondentům sděleno v den jejich nástupu do práce dostatečné množství potřebných informací, jež jim mají pomoci k lepší orientaci ve společnosti i na novém pracovním místě.

Respondenti měli na výběr celkem z pěti odpovědí, přičemž, jak lze vidět v grafu na obrázku 1, 63 % respondentů (26) považovalo sdělené informace za dostačující a 34 % (14) za spíše dostačující. Nevzpomněl si pouze 1 respondent. Odpovědi spíše ne a ne nebyly zaškrtnuty žádným z respondentů. Z odpovědí tedy plyne, že novým zaměstnancům je v den jejich nástupu do práce sděleno dostatečné množství potřebných informací, které mají usnadnit jejich orientaci v nové společnosti i jejich orientaci na novém pracovním místě, což je správné a důležité.



Obrázek 1 – Graf: Považoval/a jste informace, které Vám byly sděleny v den Vašeho nástupu do práce a které mají pomoci k lepší orientaci ve společnosti i na novém pracovním místě, za dostačující? Zdroj: vlastní data

### Otázka č.2: Byl/a jste během prvního pracovního dne představen/a všem svým spolupracovníkům?

Nový zaměstnanec by měl být představen všem svým spolupracovníkům již v den svého nástupu do práce (Koubek, 2007, str. 200).

Právě se svými spolupracovníky bude nováček trávit v zaměstnání nejvíce času, a proto je důležité, aby se tyto sociální vazby začaly utvářet již během prvního pracovního dne.

Ve společnosti Zeta se tohoto představování ujímá nadřízený nového zaměstnance, což je doporučováno i odbornými publikacemi.

Úkolem této otázky tedy bylo zjistit, zda byli respondenti představeni všem svým spolupracovníkům již během prvního pracovního dne, přičemž mohli vybírat celkem ze 4 odpovědí. Výsledky dopadly jednoznačně. 90 % respondentů (37) bylo v průběhu prvního pracovního dne představeno všem svým spolupracovníkům. Pouhých 7 % respondentů (3) bylo představeno jen některým svým spolupracovníkům, přičemž je zde domněnka, že tito respondenti nemohli být představeni všem svým spolupracovníkům například z důvodu nějaké mimořádné překážky, kterou může být nemoc některého ze spolupracovníků apod. Jen 1 respondent zaškrtl odpověď nevzpomínám si. Žádný z respondentů pak neoznačil odpověď, jež říká, že k tomuto představení v průběhu prvního pracovního dne vůbec nedošlo.

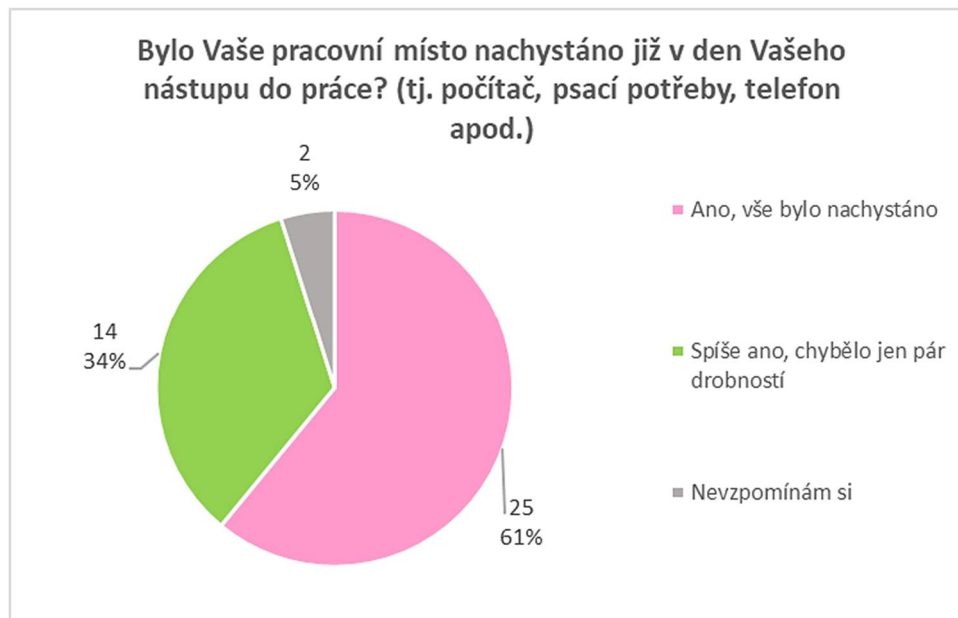
**Otázka č. 3: Bylo Vaše pracovní místo nachystáno již v den Vašeho nástupu do práce? (tj. počítač, psací potřeby, telefon, elektronické zdroje informací apod.)**

V průběhu prvního pracovního dne by měl být nový zaměstnanec zaveden na své pracovní místo, o němž se předpokládá, že by mělo být již připravené (Koubek, 2007, str. 191).

Jen tak se bude nováček cítit opravdu vítán, a navíc se může na toto pracovní místo začít zařazovat již v průběhu 1. dne v novém zaměstnání, což by mohlo podpořit proces správné pracovní adaptace.

Ve společnosti Zeta je pracovní místo připravováno ještě před nástupem nováčka do práce, přičemž tuto přípravu má na starosti vedoucí přijímaného zaměstnance.

Graf na obrázku 2 ukazuje, že u většiny, tj. 61 % respondentů, bylo vše na jejich pracovním místě nachystáno již první pracovní den. Jen pár drobností pak scházelo u 34 % respondentů. 2 respondenti si nevzpomněli. Nikdo z respondentů nevedl odpověď, že by chyběla spousta věcí či že by nebylo přichystáno na jejich pracovním místě vůbec nic.



Obrázek 2 – Graf: Bylo Vaše pracovní místo nachystáno již v den Vašeho nástupu do práce? Zdroj: vlastní data

**Otázka č. 4: Jakým způsobem se k Vám chovali Vaši spolupracovníci v průběhu Vašeho adaptačního procesu?**

Interpersonální vztahy v pracovní skupině mohou významně ovlivňovat úspěšnost sociální adaptace nově příchozího zaměstnance. Utváření pocitu sounáležitosti s kolektivem a začleňování se do nového pracovního kolektivu může být negativně ovlivněno způsobem chování pracovního kolektivu, který se k novému zaměstnanci může chovat odmítavě (Rymeš, 1985, str. 44). Jednou z podstat sociální adaptace je tedy vlídné chování stávajících zaměstnanců k zaměstnanci nově příchozímu (Měrtlová, 2014, str. 61).

Cílem této otázky bylo zjistit, zda ve společnosti Zeta existuje překážka v sociální adaptaci, a to v podobě negativních projevů chování stávajících zaměstnanců směrem k nováčkovi.

Ukázalo se však, že z tohoto hlediska je vše v naprostém pořádku. Ke všem 41 respondentům se jejich spolupracovníci v průběhu adaptačního procesu chovali příjemně a snažili se jim pomoci.

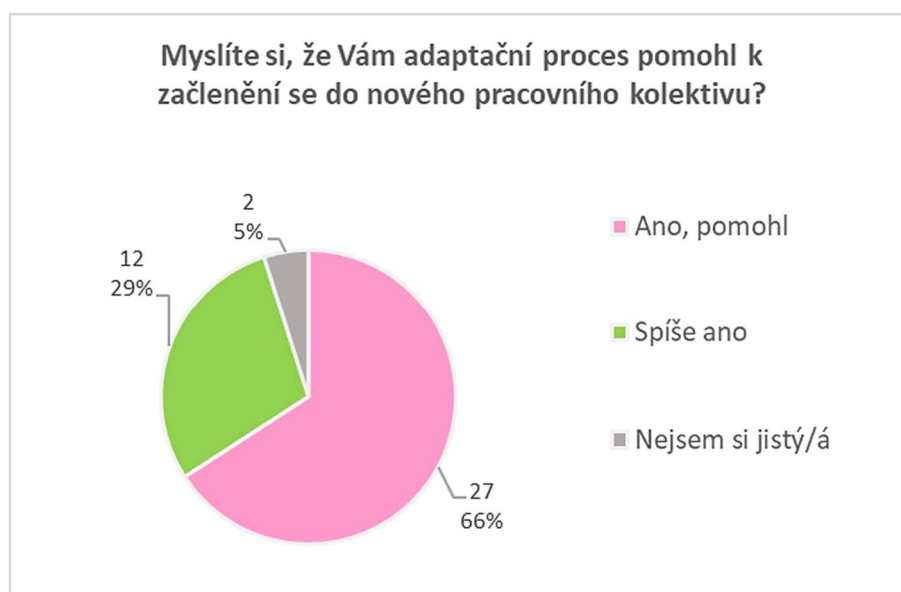
#### Otázka č. 5: Myslíte si, že Vám adaptační proces pomohl k začlenění se do nového pracovního kolektivu?

Jedním z úkolů adaptačního procesu je pomáhat k začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu, což napomáhá stabilizaci nováčka v celé společnosti (Bláha, 2013, str. 106).

Podstatou této otázky bylo zjistit, zda z pohledu zaměstnanců dochází k naplnění tohoto úkolu, tedy zda realizovaný adaptační proces ve společnosti Zeta přispívá k začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu.

Respondenti měli na výběr celkem pět možností.

Jak lze vidět v grafu na obrázku 3, 66 % dotázaných adaptační proces pomohl k začlenění se do nového pracovního kolektivu, 29 % pak spíše pomohl. Odpovědi na tuto otázku si nebyli jisti pouze 2 respondenti a odpověď spíše nepomohl a vůbec nepomohl nebyla označena nikým z dotázaných. To je velice pozitivní zjištění, jelikož adaptační proces realizovaný ve společnosti Zeta je zaměstnanci v tomto ohledu vnímán velice kladně a v oblasti začleňování nováčků do pracovního kolektivu plní svou úlohu.



Obrázek 3 – Graf: Myslíte si, že Vám adaptační proces pomohl k začlenění se do nového pracovního kolektivu? Zdroj: vlastní data

### Otázka č. 6: Byl/a jste dostatečně obeznámen/a s náplní Vaší práce?

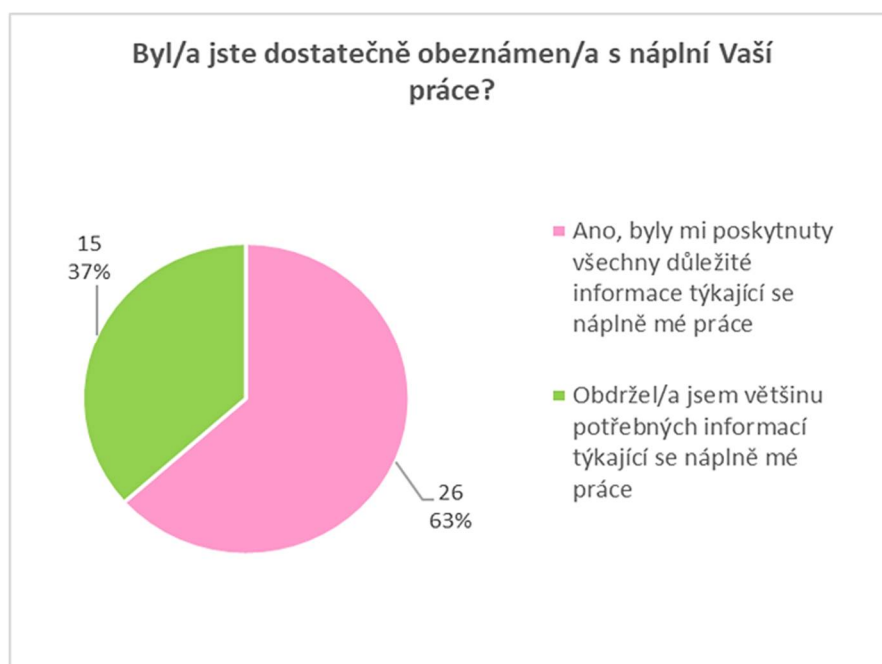
Dle Koubka (2007, str. 191) je nutné zaměstnance dostatečně obeznámit s tím, které pracovní činnosti jsou součástí jeho pracovního místa a nese tak za ně odpovědnost.

Ve společnosti Zeta jsou nováčci seznámeni s náplní své práce jednak ústně a jednak jsou jim k dispozici elektronické materiály, jež se mimo jiné věnují právě k samotnému plnění pracovních úkolů a obsahují i přesné vymezení pracovních činností, které jsou náplní práce zaměstnance na daném pracovním místě.

Tato otázka tedy zjišťovala, zda respondenti byli dostatečně obeznámeni s náplní své práce.

Respondenti měli možnost vybírat ze čtyř nabízených odpovědí.

Graf na obrázku 4 ukazuje, že všichni respondenti byli obeznámeni s náplní své práce. 63 % dotázaných pak byly poskytnuty všechny důležité informace, jež se týkají náplně jejich práce, 37 % dotazovaných obdrželo většinu potřebných informací o náplni své práce. Nikdo z respondentů tedy nezvolil možnost, že by informací bylo málo či že k náplni práce nebyly poskytnuty informace vůbec žádné.



Obrázek 4 – Graf: Byl/a jste dostatečně obeznámen/a s náplní Vaší práce?  
Zdroj: vlastní data

### Otázka č. 7: Kdo vám pomáhal při zařazování se na Vaše pracovní místo v průběhu adaptace?

Dle doporučení odborné literatury by měl být novému zaměstnanci k dispozici někdo, kdo mu bude pomáhat při zařazování se na jeho nové pracovní místo.

Úkolem této otázky tak bylo zjistit, jestli někdo zaměstnancům ve skutečnosti pomáhal při zařazování se na jejich pracovní místo v průběhu adaptačního procesu.

Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí a měli na výběr celkem 4 možnosti, z toho jednu možnost otevřenou.

Z interního dokumentu vyplývá, že ve společnosti Zeta by při této aktivitě měl být nápomocen mentor, který je novému zaměstnanci přidělován. Z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení dále bylo zjištěno, že přiděleným mentorem se může stát vedoucí nového zaměstnance, předchůdce na daném pracovním místě či zkušenější zaměstnanec v oboru. Každý nový zaměstnanec by se tedy teoreticky měl mít při zařazování na své pracovní místo na koho obrátit.

To potvrzují i výsledky dotazníkového šetření, jež reflektuje tabulka 5. Odpověď, že zaměstnanci při jeho zařazování na pracovní místo nikdo nepomáhal, nebyla zaškrtnuta nikým z dotázaných.

Možnost, že zaměstnancům pomáhal přidělený mentor, zaškrtnulo 36 respondentů z 41. Možnost spolupracovníci pak zaškrtnulo 23 respondentů z 41.

Pozitivním zjištěním tedy je, že každému z respondentů někdo pomáhal, což koresponduje s doporučeními, jež se vyskytují v teoretické části této práce.

Celkový počet zaškrtnutých odpovědí byl 59, což znamená, že každý jednotlivý respondent zaškrtnul v průměru 1 až 2 odpovědi.

**Tabulka 5. Kdo zaměstnancům pomáhal při zařazování se na jejich pracovní místo v průběhu adaptace**

Odpověď	Počet respondentů
<b>Přidělený mentor (může jim být nadřízený, zkušenější zaměstnanec v oboru či předchůdce na Vašem pracovním místě)</b>	<b>36</b>
Spolupracovníci	23
Nikdo, musel/a jsem to zvládnout sám/a	0
Někdo jiný	0
Celkový počet zaškrtnutých odpovědí	59

Zdroj: vlastní data

**Otázka č. 8: Domníváte se, že zaškolení, které jste absolvoval/a v průběhu adaptačního procesu, přispělo ke zvýšení Vaší pracovní výkonnosti?**

Noví zaměstnanci by měli být zaškolení v rámci svého nového pracovního místa tak, aby bylo docíleno požadované úrovně jejich pracovního výkonu. Toho lze dosáhnout pouze systematickým a plánovitým zaškolením (Armstrong, 2007, str. 396).

Správně provedeným zaškolením lze utvářet a prohlubovat schopnosti zaměstnance, jež jsou nezbytné k podávání optimálního pracovního výkonu a ke správnému vykonávání pracovních činností, které jsou typické pro jeho pracovní pozici.

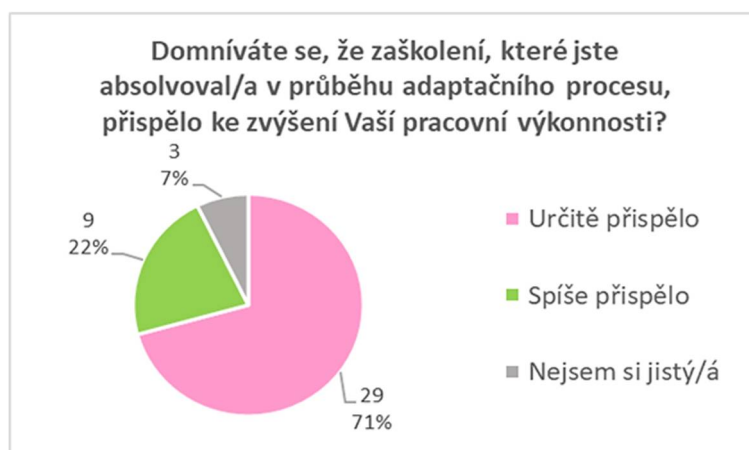
Naopak v případě nesprávného zaškolení si nový zaměstnanec musí takovéto schopnosti vytvářet sám, což prodlužuje dobu, jež je potřebná k dosažení požadovaného pracovního výkonu, a současně může ovlivňovat kvalitu pracovních výsledků nového zaměstnance (Urban, 2012, str. 19–20).

Noví zaměstnanci společnosti Zeta jsou zaškolení na své nové pracovní místo. Cílem tohoto zaškolení je zvýšení pracovní výkonnosti nového zaměstnance tak, aby si rychleji osvojil nové pracovní činnosti a dosahoval lepších pracovních výsledků.

Respondenti mohli zaškrtnout jednu z celkem šesti nabízených odpovědí.

Graf na obrázku 5 ukazuje, že většina respondentů (71 %) je toho názoru, že zaškolení na jejich nové pracovní místo, jež absolvovali v rámci adaptace, určitě přispělo ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti, na základě čehož byli schopni zvládat nové pracovní úkoly lépe a rychleji. 22 % dotázaných pak toto zaškolení na jejich pracovní místo spíše přispělo ke zvýšení pracovní výkonnosti. Nebyli si jisti jen 3 respondenti a nikdo z respondentů nezvolil možnost, že by školení nepřispělo ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti či že dokonce toto zaškolení vůbec neproběhlo.

Z těchto výsledků lze na základě teoretických poznatků usoudit, že tato zaškolení jsou vhodně nastavena a přispívají tak ke zvýšení pracovní výkonnosti nových zaměstnanců.



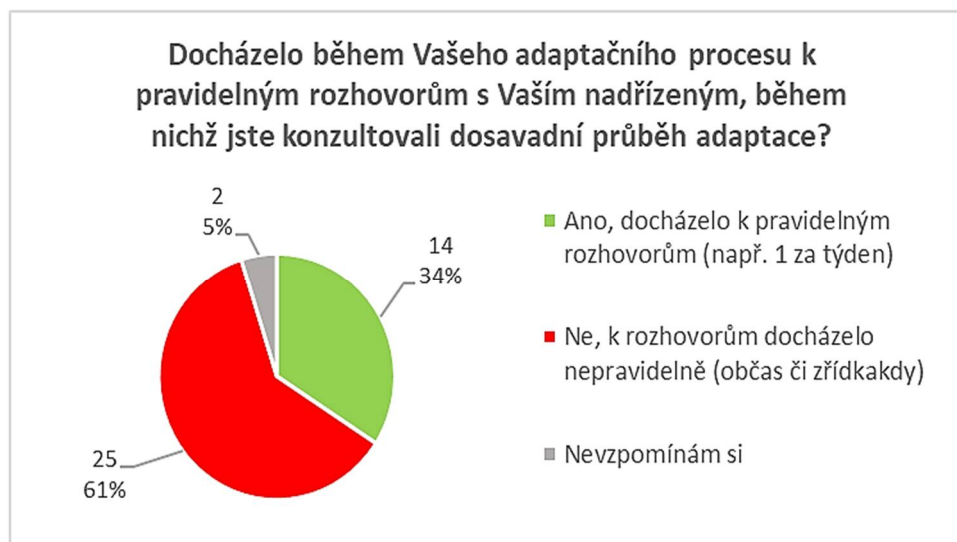
Obrázek 5 – Graf: Domníváte se, že absolvované zaškolení přispělo ke zvýšení Vaší pracovní výkonnosti? Zdroj: vlastní data

**Otázka č. 9: Docházelo během Vašeho adaptačního procesu k pravidelným rozhovorům s Vaším nadřízeným, během nichž jste konzultovali dosavadní průběh adaptace?**

Za nejefektivnější zpětnou vazbu v rámci adaptačního procesu je považován rozhovor zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. K těmto rozhovorům by mělo v průběhu adaptačního procesu docházet v pravidelných intervalech (Dvořáková, 2001, str. 62). Koubek (2007, str. 200) pak doporučuje, aby k těmto zpětnovazebním rozhovorům docházelo jednou týdně či jednou za čtrnáct dní.

Ve společnosti Zeta je za tyto rozhovory v průběhu adaptačního procesu zodpovědný vedoucí nového zaměstnance. Nikde však není rozepsán přesný časový harmonogram těchto rozhovorů, a proto bylo úkolem této otázky zjistit, zda k těmto rozhovorům v průběhu adaptace opravdu dochází a zda jsou uskutečňovány v pravidelných časových intervalech.

Jak vyplývá z grafu na obrázku 6, všichni zaměstnanci společnosti Zeta absolvovali rozhovory se svým nadřízeným v průběhu adaptačního procesu (nikdo z dotázaných ne zvolil odpověď, že k rozhovorům v průběhu adaptace vůbec nedocházelo). Avšak u většiny, tj. 61 % respondentů, docházelo k rozhovorům nepravidelným, tedy pouze občas či zřídkakdy. K pravidelným rozhovorům docházelo pouze u 34 % respondentů. To však z hlediska poznatků, získaných studiem odborné literatury není správné. Bude tedy zpracován návrh na zlepšení, jenž by měl pomoci s eliminací tohoto problému.



Obrázek 6 – Graf: Docházelo během Vašeho adaptačního procesu k pravidelným rozhovorům s Vaším nadřízeným, během nichž jste konzultovali dosavadní průběh adaptace? Zdroj: vlastní data



### **Otázka č. 10: Jakým způsobem Váš nadřízený hodnotil výsledky Vaší práce v průběhu adaptačního procesu?**

K efektivnímu poskytování zpětné vazby nestačí jen pravidelné rozhovory. Též je neméně důležité, aby hodnocení dosažených výsledků probíhalo objektivně a správným způsobem.

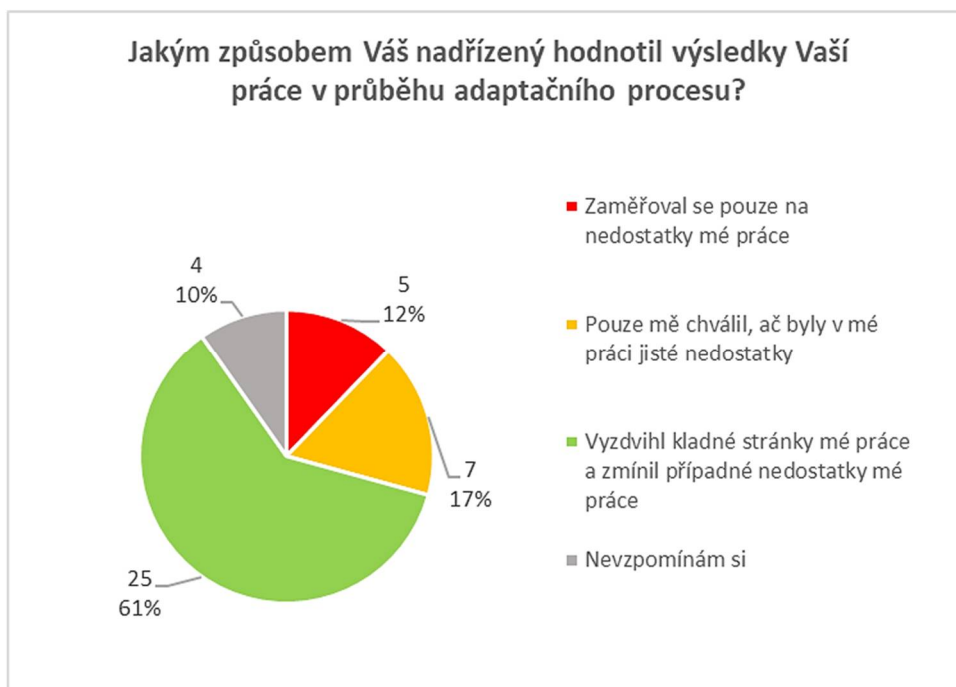
Plamínek (2000, str. 60) pak doporučuje, aby vedoucí zaměstnanec v průběhu hodnocení zmínil jak kladné stránky nováčkovy práce, tak i případné nedostatky jeho práce.

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda byli respondenti v průběhu svého adaptačního procesu hodnoceni správným způsobem, přičemž mohli zvolit jednu z celkem pěti nabízených odpovědí.

Graf na obrázku 7 ukazuje, že 61 % respondentů bylo v průběhu adaptace hodnoceno správným způsobem. Tedy nadřízený vyzdvihl kladné stránky jejich práce a probral s nimi případné nedostatky pracovního výkonu. Je však nutno zmínit, že 29 % zaměstnanců nebylo hodnoceno správným způsobem. V 7 případech (17 %) nadřízený nadhodnocoval práci dotázaných respondentů, a to i přes to, že jejich práce obsahovala jisté nedostatky. Tento výsledek je více než překvapivý, jelikož se neshoduje s poznatkem v teoretické části této práce. Kupříkladu Plamínek (2000, str. 60) tvrdí, že se zaměstnanci v ČR příliš často s chválou nesetkávají. Možným vysvětlením tohoto výsledku tak tedy je, že v dnešní době, kdy je na trhu práce nedostatek kvalitní pracovní síly, si zaměstnavatelé chtějí udržet potenciálně nadějně zaměstnance za každou cenu, tedy i za cenu opomenutí některých nedostatků jejich práce, což však není příliš šťastné rozhodnutí a v budoucím období by mohlo toto jednání přinášet problémy.

V 5 případech (12 %) se pak dle respondentů nadřízený zaměřoval pouze na nedostatky jejich práce, což je též chybný způsob hodnocení. I pokud nový zaměstnanec nedosahuje očekávaných výsledků, je dobré ho pochválit za to, co se mu naopak dařilo. Takový zaměstnanec, jehož nadřízený se zaměřuje jen na nedostatky jeho práce, by se mohl cítit ukřivděn a demotivován. Bylo by tedy vhodné, aby si společnosti ohlíbdaly takovéto chování svých vedoucích pracovníků.

Ač tedy většina respondentů byla v průběhu adaptace hodnocena správným způsobem, 29 % respondentů bylo hodnoceno způsobem nesprávným, a proto bude navržen konkrétní návrh na zlepšení této situace.



Obrázek 7 – Graf: Jakým způsobem Váš nadřízený hodnotil výsledky Vaší práce v průběhu adaptačního procesu? Zdroj: vlastní data

#### Otázka č. 11: Co pro vás bylo v průběhu adaptačního procesu nejnáročnější?

Tato otázka zjišťovala, co bylo pro dotázané respondenty v průběhu jejich adaptačního procesu nejnáročnější. Úkolem respondentů bylo vybrat jednu z celkem dvanácti nabízených odpovědí, přičemž jedna z těchto možností byla otevřená a respondenti mohli sami napsat, co pro ně bylo nejnáročnější, pokud si nevybrali žádnou z nabízených odpovědí. Nikdo z respondentů však tuto možnost nezvolil.

Jak je možné vidět z tabulky 6, nejnáročnější bylo zpracovat a zapamatovat si velké množství nových informací. Tuto možnost zvolilo celkem 16 respondentů. Možnou příčinou může být to, že zatímco jsou nováčkové veškeré informace a předpisy, jež se vztahují k jeho pracovnímu místu, sdělovány jednak ústně a jednak je obdrží i v elektronické podobě, informace, jež se vztahují přímo k samotné společnosti Zeta, jsou novému zaměstnanci sdělovány sice v obsáhlé podobě, avšak pouze ústně. Bylo by tedy vhodné, kdyby nový zaměstnanec obdržel informace o společnosti i v písemné podobě, aby si je kdykoliv mohl snadno připomenout. Toho lze docílit zavedením tzv. orientačního balíčku, který společnost Zeta v současné době nemá zaveden, což bylo zjištěno z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Kupříkladu Kociánová (2010, str. 133–134) tvrdí, že tento písemný materiál může významně podpořit adaptační proces nováčka.

Dále pak pro respondenty bylo problémem přivyknout si na nové technologie a pracovní pomůcky. Tuto možnost zaškrtnulo celkem 6 respondentů.

Nutno však dodat, že všech 6 respondentů se pohybovalo ve věkové kategorii 36–55 let a v kategorii 56 let a více. Je tedy možné, že ve volbě této odpovědi mohl hrát roli právě věk respondentů. Je obecně známo, že zaměstnancům ve vyšší věkové kategorii může činit práce s novými technologiemi větší obtíže než zaměstnancům v nižších

věkových kategoriích. Tento výsledek však může být společnosti Zeta návodem k tomu, v jaké oblasti by mohla zintenzivnit zaškolování nových zaměstnanců v kategorii nad 36 let.

Pro 5 respondentů pak byla nejnáročnější orientace v novém prostředí. S tímto problémem by též mohl pomoci již zmíněný orientační balíček.

Stejnému počtu respondentů činil největší problém stres z nového a neznámého. V tomto případě by mohlo pomoci uspořádání neformálního setkání, kterého by se zúčastnil nový zaměstnanec a jeho nejbližší spolupracovníci. Takovéto setkání by mohlo vést k uvolnění atmosféry a zbavit tak nováčka stresu.

4 respondentům nepřípadalo náročné vůbec nic. Další odpovědi, jež respondenti zvolili, ukazuje tabulka 6.

*Tabulka 6. Nejnáročnější věc v průběhu adaptačního procesu z pohledu respondentů*

Odpověď	Počet respondentů
Zpracovat a zapamatovat si velké množství nových informací	16
Přivyknout si na nové technologie a pracovní pomůcky	6
Orientace v novém prostředí	5
Celkový stres z nového a neznámého	5
Nic mi nepřišlo náročné	4
Zapamatovat si nová jména	3
Naučit se spolupracovat s novými lidmi	1
Nevím	1
<b>celkem</b>	<b>41</b>

Zdroj: vlastní data

**Otázka č. 12: Zdála se Vám pozornost, která Vám byla v průběhu adaptace věnována ze strany Vašeho nadřízeného, jako dostačující?**

Ve společnosti Zeta nese hlavní zodpovědnost za adaptační proces nového zaměstnance vedoucí toho oddělení, v němž se nachází pracovní místo, na nějž je nováček zařazován.

Tato otázka zjišťovala, zda respondentům byla ze strany nadřízeného věnována dostatečná pozornost. Vybírat mohli respondenti celkem z pěti odpovědí a výsledky dopadly pozitivně, což je možné vidět z grafu na obrázku 8.

49 % respondentů se pozornost ze strany vedoucího zdála plně dostačující, 44 % dotázaných se pak zdála spíše dostačující. Jen 1 respondentovi se pozornost zdála spíše nedostačující a 2 z respondentů nevěděli. Celkově lze tedy říci, že nováčkům ve společnosti Zeta je ze strany vedoucích zaměstnanců věnována dostatečná pozornost.

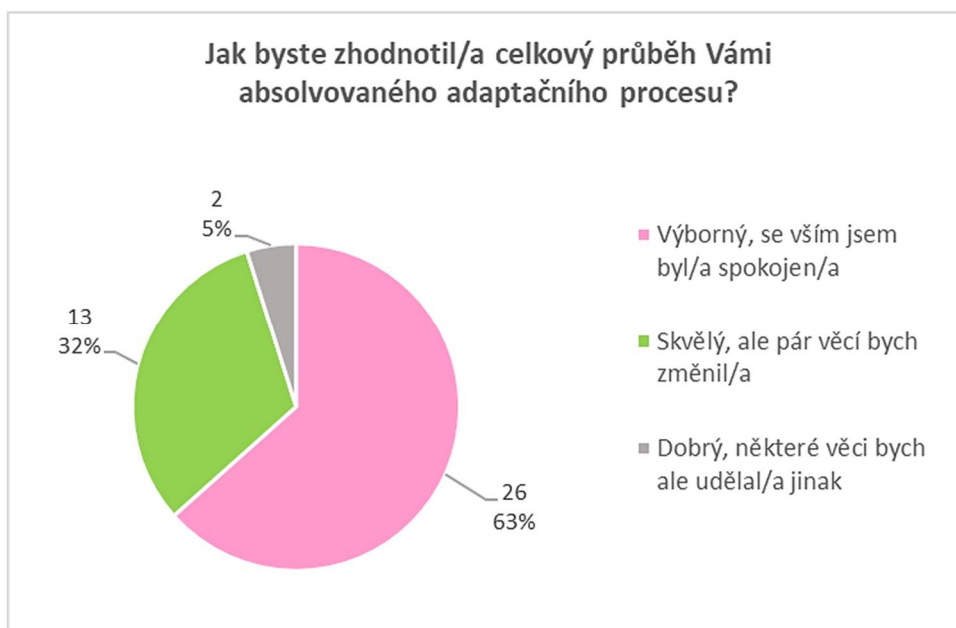


Obrázek 8 – Graf: Zdála se Vám pozornost, která Vám byla v průběhu adaptace věnována ze strany Vašeho nadřízeného, jako dostačující? Zdroj: vlastní data

### Otázka č. 13: Jak byste zhodnotil/a celkový průběh Vámi absolvovaného adaptačního procesu?

Tato otázka měla zjistit, jakým způsobem respondenti hodnotí celkový průběh adaptačního procesu, který absolvovali, když nastoupili do společnosti Zeta jako noví zaměstnanci.

Graf na obrázku 9 ukazuje, že většina zaměstnanců hodnotí celkový průběh absolvovaného adaptačního procesu velmi pozitivně. 63 % respondentů bylo se vším spokojeno a nic by neměnilo. Jen pár věcí by pak změnilo 32 % respondentů. 2 respondenti hodnotili adaptační proces průměrně, tedy jako dobrý, přičemž by některé věci udělali jinak. Nikdo z respondentů nehodnotil adaptační proces negativním způsobem, což je výborný výsledek.



Obrázek 9 – Graf: Jak byste zhodnotil/a celkový průběh Vámi absolvovaného adaptačního procesu? Zdroj: vlastní data

#### Otázka č. 14: Myslíte si, že skvěle provedený adaptační proces může zamezit fluktuaci zaměstnanců?

Poslední otázka se zaměřovala na to, zda si sami zaměstnanci společnosti Zeta myslí, že skvěle provedený adaptační proces může zamezit fluktuaci zaměstnanců.

Na výběr bylo celkem pět odpovědí, přičemž 61 % respondentů si myslí, že skvěle provedený adaptační proces může určitě zabránit fluktuaci zaměstnanců. 29 % respondentů si pak myslí, že správný adaptační proces může tomuto problému spíše zabránit. Jistí si nebyli 4 respondenti a nikdo z respondentů pak nezvolil negativní odpověď (tedy spíše ne či ne).

Tento výsledek může být pro společnost Zeta dobrým důvodem k tomu, aby i nadále věnovala adaptačnímu procesu potřebnou pozornost.

### 6.3 Analýza výzkumných otázek

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření mohou být zodpovězeny stanovené výzkumné otázky.

#### Výzkumná otázka 1: Je možné označit průběh adaptačního procesu v den nástupu nového zaměstnance do práce za optimální?

Odpovědi na otázky č. 1, 2 a 3 tuto výzkumnou otázku potvrzují.

97 % zaměstnanců společnosti Zeta bylo v den jejich nástupu do práce sděleno dostatečné množství potřebných informací, jež mají za cíl usnadnit orientaci v nové společnosti i na novém pracovním místě. Dále bylo 90 % zaměstnanců představeno všem svým spolupracovníkům a též byli zavedeni na své pracovní místo, na němž by-

ly nachystány všechny potřebné věci v 61 % případů. V 34 % případů pak chybělo na pracovním místě jen pár drobností.

To zcela koresponduje s poznatkem, že obsahuje teoretická část této práce, a proto lze označit průběh procesu adaptace v den nástupu nováčka do zaměstnání ve společnosti Zeta za optimální.

První den v novém zaměstnání je pro nového zaměstnance více než důležitý, a proto je podstatné, aby probíhal optimálním způsobem, jenž mu zajistí stabilní základ do dalších dílčích fází adaptace.

### **Výzkumná otázka 2: Zastává většina zaměstnanců názor, že jim adaptační proces pomohl k začlenění se do nového pracovního kolektivu?**

Odpovědi na otázku č. 5 tuto výzkumnou otázku potvrzují.

Jedním z úkolů adaptačního procesu je pomoci novému zaměstnanci k jeho začlenění se do nového pracovního kolektivu (Bláha, 2013, str. 106).

Většina zaměstnanců (66 %) je toho názoru, že jim adaptační proces pomohl k začlenění se do nového pracovního kolektivu, 29 % zaměstnanců pak spíše pomohl, přičemž ke všem 41 respondentům se v průběhu tohoto začleňování do kolektivu chovali ostatní spolupracovníci vlídně.

Na základě těchto výsledků lze jednoznačně říci, že adaptační proces ve společnosti Zeta tento úkol splňuje a pomáhá tak k začlenění nováčků do kolektivu.

### **Výzkumná otázka 3: Je ve vybrané společnosti vhodně nastaven proces pracovní adaptace?**

Odpovědi na otázky č. 6, 7 a 8 tuto výzkumnou otázku potvrzují.

Je třeba, aby byl ve společnosti vhodně nastaven proces pracovní adaptace. Jen tak je možné přispět k tomu, že nováček bude podávat požadovaný optimální pracovní výkon a bezproblémově zvládat své pracovní činnosti.

Pro to, aby mohl nový zaměstnanec bezproblémově zvládat své pracovní činnosti, je též zapotřebí, aby byl důkladně obeznámen s náplní své práce, což zmiňuje kupříkladu i Koubek (2007, str. 191). Většinu zaměstnanců společnosti Zeta (63 %) byly poskytnuty všechny důležité informace týkající se náplně jejich práce, 37 % pak byla poskytnuta většina potřebných informací v této oblasti, z čehož vyplývá, že všichni zaměstnanci jsou seznámeni s náplní své práce.

Aby mohl nový zaměstnanec podávat optimální pracovní výkon, je nutné ho zaškolení na jeho pracovní místo, což je doporučováno i v odborné literatuře. Tato zaškolení by měla vést ke zvýšení pracovní výkonnosti nováčků tak, aby dosáhla požadované úrovně. U všech dotázaných proběhlo zaškolení na jejich nové pracovní místo, přičemž 71 % zaměstnanců určitě přispělo ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti, v 22 % pak spíše přispělo.

V odborné literatuře je též doporučováno, aby měl nováček při svém zařazování na nové pracovní místo k dispozici někoho, na koho se vždy může obrátit. Všichni zaměstnanci společnosti Zeta se v průběhu zařazování na své pracovní místo měli na

koho obrátit. Nejvíce pak zaměstnancům pomáhal přidělený mentor (36 respondentům z 41).

Všichni zaměstnanci společnosti Zeta tedy byli seznámeni s náplní své práce a dále absolvovali zaškolení, jež ve většině případů přispělo ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti, z čehož lze usoudit, že jsou tato školení vhodně nastavena. Navíc se všichni zaměstnanci měli při zařazování na své pracovní místo na koho obrátit. Na základě těchto skutečností lze říci, že je proces pracovní adaptace ve společnosti Zeta vhodně nastaven.

#### **Výzkumná otázka 4: Dochází v rámci adaptačního procesu k efektivnímu poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího?**

Odovědi na otázku č. 9 a 10 tuto výzkumnou otázku vyvracejí.

Ač se většině dotázaných zdála pozornost jejich nadřízeného v průběhu adaptačního procesu spíše dostatečná (93 %) a taktéž docházelo k poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího pracovníka, tak i přes tyto skutečnosti bylo zjištěno, že zpětná vazba ve společnosti Zeta není poskytována zcela efektivně, jelikož zjištěné výsledky neodpovídají doporučením z teoretické části práce. U většiny respondentů (61 %) docházelo k nepravidelným rozhovorům s jejich nadřízeným (občas či zřídkakdy) a 29 % respondentů nebylo v průběhu adaptačního procesu hodnoceno správným způsobem. Budou tedy zpracovány konkrétní návrhy na zlepšení.

#### **Výzkumná otázka 5: Co se jevílo zaměstnancům v průběhu adaptačního procesu jako nejnáročnější?**

Tuto výzkumnou otázku pomohla zodpovědět otázka č. 11 z dotazníku.

Nejvíce respondentům (16) se jako nejnáročnější jevílo zpracovat a zapamatovat si velké množství nových informací. Příčinou by mohlo být to, že zatímco informace, jež se vztahují k pracovnímu místu, jsou nováčkovi sdělovány ústně, a navíc je má k dispozici i v elektronické podobě, informace, jež se týkají přímo společnosti Zeta (organizační struktura, historie apod.), jsou nováčkovi sdělovány pouze ústně, což s sebou přináší větší požadavek na jejich zapamatování. Bude tedy navrženo řešení, které by mělo přispět ke zlepšení tohoto problému.

#### **Výzkumná otázka 6: Hodnotí většina zaměstnanců celkový průběh absolvovaného adaptačního procesu kladně?**

Odovědi na otázku č. 13 tuto výzkumnou otázku potvrzují.

Ano, většina zaměstnanců (95 %) hodnotí celkový průběh absolvovaného adaptačního procesu kladně, což odpovídá celkovým výsledkům dotazníkového šetření, z nichž bylo zjištěno, že adaptační proces pro nováčky ve společnosti Zeta sice není bezchybný, avšak až na pár nedokonalostí nebyly nalezeny žádné hrubé nedostatky.

## 6.4 Konkrétní návrhy na zlepšení

Aby mohl být naplněn cíl této práce, je potřeba zpracovat konkrétní návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Zeta.

Společnost Zeta má formálně zpracovaný adaptační proces pro nové zaměstnance, a to v podobě interního dokumentu, což se projevilo i na výsledcích dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, které dopadlo více než dobře. I přes to, že nebyly nalezeny žádné kritické nedostatky, není však adaptační proces ve společnosti Zeta zcela bezchybný. V této kapitole tedy budou zpracovány konkrétní návrhy na zlepšení, jež by měly vést k eliminaci nedostatků, které byly odhaleny dotazníkovým šetřením.

První zjištěný problém se týká zpětné vazby. Ač je ve společnosti Zeta během adaptačního procesu poskytována zpětná vazba ze strany vedoucího směrem k novému zaměstnanci, bylo zjištěno, že není zcela efektivní. U 61 % zaměstnanců nedocházelo v průběhu adaptačního procesu k pravidelným zpětnovazebním rozhovorům s jejich nadřízeným tak, jak je to doporučováno v odborné literatuře. Je tedy zapotřebí, aby k těmto rozhovorům docházelo pravidelně, čímž bude zajištěno efektivní poskytování zpětné vazby, a navíc tak může dojít k včasnému předejití možných problémů nováčka s adaptací.

Řešením by tedy bylo, pokud by si vedoucí s novým zaměstnancem již v začátcích adaptačního procesu dohodl přesný časový harmonogram průběžných rozhovorů takovým způsobem, aby byly uskutečňovány pravidelně. Přičemž by bylo vhodné, aby v prvním měsíci adaptačního procesu byly tyto rozhovory uskutečňovány jednou za týden a ve druhém a ve třetím měsíci adaptačního procesu by měly probíhat jednou za 14 dní (daný návrh vychází z doporučení Koubka (2007, str. 200)). Tabulka, do níž by byl plánován časový harmonogram zpětnovazebních rozhovorů, by mohla mít podobu tabulky 7, jež znázorňuje možný plán zpětnovazebních rozhovorů pro první měsíc adaptačního procesu nového zaměstnance.

**Tabulka 7. Možný plán zpětnovazebních rozhovorů v 1. měsíci adaptačního procesu**

Měsíční plán zpětnovazebních rozhovorů																																				
Jméno zaměstnance:																																				
Měsíc:																																				
Číslo schůzky	Dny v měsíci																															Hlavní projednané body				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Schůzka 1			●																																	
Schůzka 2										●																										
Schůzka 3																		●																		
Schůzka 4																																				

Zdroj: vlastní zpracování



Druhý problém, jenž byl zjištěn v rámci poskytování zpětné vazby, se týkal nesprávného způsobu hodnocení ze strany vedoucích pracovníků. Nesprávně bylo v průběhu adaptačního procesu hodnoceno 29 % zaměstnanců. Řešením by bylo zavedení povinných školení či seminářů pro všechny vedoucí pracovníky, jež jsou věnovány tématu správného hodnocení zaměstnanců. Zde by se vedoucí pracovníci naučili nejen tomu, jak správně hodnotit, ale i tomu, jakých chyb se při hodnocení vyvarovat. Je vhodné vybírat taková školení či semináře, na nichž je umožněn i praktický nácvik těchto hodnotících rozhovorů. Důležitost důsledné přípravy hodnotitelů zdůrazňuje například i Pavelka (1970, str. 75).

V rámci dotazníkového šetření, jež se uskutečnilo mezi zaměstnanci společnosti Zeta, byla též položena otázka, která měla za cíl zjistit, co se respondentům jevílo v průběhu adaptačního procesu jako nejnáročnější. Ukázalo se, že pro nejvíce zaměstnanců bylo náročné zpracovat a zapamatovat si nové informace. Tento problém nelze zcela eliminovat, je však možné navrhnout opatření, které alespoň částečně může pomoci nováčkům vypořádat se s tímto problémem. Vhodné řešení představuje implementace tzv. orientačního balíčku, o němž se zmiňuje i odborná literatura. Tento balíček by mohl obsahovat písemné informace, které jsou společné pro všechny nové zaměstnance. Mohlo by jít například o stručný popis společnosti Zeta i její organizační struktury, seznam důležitých kontaktů, soupis benefitů, možnosti stravování, firemní zásady apod. Zaměstnancům jsou tyto informace sdělovány pouze ústně, proto by bylo vhodné, aby je nováčci měli i v písemné podobě. Naopak veškeré informace, které souvisejí s pracovním místem, jsou nováčkům sdělovány jednak ústně a jednak je mají k dispozici i v elektronické podobě, proto by tyto informace součástí orientačního balíčku nebyly. Součástí orientačního balíčku by však mohl být také návod k tomu, jakým způsobem se zaměstnanci dostanou k elektronickému zdroji těchto informací, a to pro případ, že by tuto informaci zapoměli.

# Závěr

Tato práce se zabývala adaptačním procesem nových zaměstnanců, což je jedna z klíčových úloh personální práce, která i v dnešní době vyspělosti většiny HR procesů bývá často opomíjena. Hlavním úkolem adaptačního procesu je, aby byl nový zaměstnanec schopen bez obtíží zvládat pracovní činnosti, jež se vztahují k jeho pracovnímu místu, a dokázal se začlenit do pracovního kolektivu i společnosti jako celku.

Dílčím cílem této práce bylo teoreticky popsat danou problematiku. V teoretické části práce je tedy definována adaptace a pojmy s ní související, přičemž je značná pozornost věnována procesu pracovní a sociální adaptace. Popsáno je i řízení adaptačního procesu a jeho nástroje, jež napomáhají k rychlejšímu začlenění i zapracování nového zaměstnance. Teoretická část se taktéž věnuje důležitosti kontrol i vyhodnocení adaptačního procesu.

Praktická část práce si kladla za cíl zanalyzovat adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané společnosti Zeta, a to za pomoci dotazníkového šetření provedeného mezi jejími zaměstnanci a práce s teoretickými zdroji. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření byly zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a navrženy konkrétní návrhy na zlepšení adaptačního procesu v Zeta, a. s.

Celkový obraz adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti Zeta pomáhá dotvářet i rozbor interního dokumentu, který se přímo týká adaptace nových zaměstnanců v této společnosti, a uskutečněný rozhovor s vedoucí personálního oddělení.

Smyslem celé této práce rovněž bylo propojování teoretické části s částí praktickou.

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření bylo zodpovězeno následujících šest výzkumných otázek, přičemž v případě nalezených nedostatků byly zpracovány návrhy na zlepšení.

První výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda první den nového zaměstnance ve společnosti Zeta probíhá optimálně, což se potvrdilo. Naprostě většině zaměstnanců (97 %) bylo sděleno dostatečné množství potřebných informací pro to, aby se mohli lépe orientovat v nové společnosti i na svém novém pracovním místě. 90 % zaměstnanců bylo představeno všem svým spolupracovníkům a též byli zavedeni na své pracovní místo, na němž byly ve většině případů nachystány všechny potřebné věci. Optimální průběh prvního pracovního dne tak nováčkovi mohl poskytnout pevný základ do dalších částí jeho adaptace.

Druhá výzkumná otázka se zabývala tím, zda adaptační proces pomohl zaměstnancům k začlenění se do nového pracovního kolektivu, přičemž většina dotázaných zaměstnanců zastává názor, že jim adaptační proces pomohl k tomuto začlenění. Tato výzkumná otázka tedy byla potvrzena a lze říci, že adaptační proces ve společnosti Zeta plní jeden ze svých hlavních úkolů.

Úkolem třetí výzkumné otázky bylo zjistit, zda je proces pracovní adaptace ve společnosti Zeta vhodně nastaven. Tato výzkumná otázka byla též potvrzena. Všichni

zaměstnanci byli obeznámeni s náplní své práce, měli se na koho obrátit s žádostí o pomoc a též byli zaškolení na své nové pracovní místo, přičemž se většina zaměstnanců domnívá, že toto zaškolení přispělo ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti. Lze tedy konstatovat, že proces pracovní adaptace je ve společnosti Zeta vhodně nastaven.

Čtvrtá výzkumná otázka zjišťovala, zda dochází v průběhu procesu adaptace k efektivnímu poskytování zpětné vazby ze strany vedoucích pracovníků. Tato výzkumná otázka byla vyvrácena. Zpětná vazba sice byla zaměstnancům poskytována, avšak ne zcela efektivní. V průběhu adaptace docházelo v 61 % případů k nepravdělným rozhovorům a 29 % respondentů nebylo hodnoceno správným způsobem. Bylo tedy navrženo, aby byl stanoven přesný harmonogram zpětnovazebních rozhovorů, přičemž bylo doporučeno, aby v prvním měsíci adaptace docházelo k těmto rozhovorům jednou týdně a ve druhém a ve třetím měsíci adaptace pak jednou za čtrnáct dní. Současně bylo doporučeno povinné školení všech vedoucích pracovníků, a to v problematice, jež se zabývá správným hodnocením zaměstnanců.

Pátá výzkumná otázka měla za cíl zjistit, co se zaměstnancům v průběhu adaptačního procesu zdálo nejnáročnější. Pro nejvíce respondentů (16) bylo nejobtížnější zpracovat a zapamatovat si velké množství nových informací. Bylo navrženo zavedení tzv. orientačního balíčku, jenž by obsahoval informace v písemné podobě, které jsou pro všechny nováčky společné (stručný popis společnosti Zeta, důležité kontakty, benefity, firemní zásady apod.). Tyto informace jsou novým zaměstnancům zatím sdělovány pouze ústně. Naopak informace, jež se vztahují přímo k pracovnímu místu, má nováček k dispozici i v podobě elektronické. Orientační balíček by tedy též mohl obsahovat návod na to, jak se k tomuto elektronickému zdroji informací dostat, a to pro případ, že by nováček tuto informaci zapomněl.

Poslední výzkumná otázka zjišťovala, zda většina zaměstnanců společnosti Zeta hodnotí absolvovaný adaptační proces kladně. Tato výzkumná otázka byla potvrzena. 95 % zaměstnanců hodnotí absolvovaný proces adaptace kladně, což odpovídá celkovým výsledkům dotazníkového šetření, z nichž vyplývá, že adaptační proces ve společnosti Zeta sice není zcela bezchybný, avšak nebyly objeveny žádné hrubé nedostatky, jež by snad měly ohrozit správnou adaptaci nově přichozících zaměstnanců. Na výsledcích se projevuje, že adaptačnímu procesu nových zaměstnanců je ve společnosti Zeta věnována pozornost, což dokazuje i formální zpracování této činnosti.

Pro eliminaci zjištěných nedostatků byla navržena konkrétní řešení, jež jsou v souladu s doporučeními z teoretické části této práce a mohou tak přispět ke zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Zeta. Tímto posledním krokem tak došlo k naplnění cíle této bakalářské práce.

Další výzkum v rámci tohoto tématu by se mohl zaměřovat na adaptační proces nových zaměstnanců nad 50 let, jelikož proces adaptace u této věkové kategorie může mít svá specifika a přinášet i možná úskalí. Bylo by tedy zajímavé vyzkoumat, jaké problémy s sebou může adaptace nováčků v této věkové kategorii přinášet a jakým způsobem lze tyto případné problémy řešit.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2001. *Personální řízení 1*. V Praze: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0248-8.

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

HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

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

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

MĚRTL OVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

NOVÁKOVÁ, Iva, 2011. *Zdravotní nauka: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3709-6.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PAULÍK, Karel, 2017. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4756-462.

PAVELKA, Karel, 1970. *Personální činnosti vedoucího: výběr, adaptace, hodnocení a příprava pracovníků*. Praha: Svoboda. Racionalizace práce vedoucího.

PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo. ISBN 80-720-3258-5.

REJF, Libor a Jaroslav KRŮŽ, 1996. *Personální řízení*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-010-1526-2.

REJF, Libor, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04388-2.

RYMEŠ, Milan, 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda. Racionalizace práce vedoucího.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ Milan, RIEGEL Karel a HOSKOVEC Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

## Elektronické zdroje

BROWN, Judith, 2017. Employee Orientation – Keeping New Employees on Board. In: [www.thebalance.com](http://www.thebalance.com) [online]. [cit. 2017-10-26]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>

WALLACE, Karen L., 2009. Creating an Effective New Employee Orientation. *Library Leadership and Management*, roč. 23, č. 4, s. 168–176. Dostupné z SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1958214>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Webové stránky společnosti Zeta

## **Dokumenty**

Interní dokument společnosti Zeta

Výroční zpráva společnosti Zeta, 2016.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Graf: Považoval/a jste informace, které Vám byly sděleny v den Vašeho nástupu do práce a které mají pomoci k lepší orientaci ve společnosti i na novém pracovním místě, za dostačující? Zdroj: vlastní data.....	36
Obrázek 2 – Graf: Bylo Vaše pracovní místo nachystáno již v den Vašeho nástupu do práce? Zdroj: vlastní data.....	37
Obrázek 3 – Graf: Myslíte si, že Vám adaptační proces pomohl k začlenění se do nového pracovního kolektivu? Zdroj: vlastní data.....	38
Obrázek 4 – Graf: Byl/a jste dostatečně obeznámen/a s náplní Vaší práce? Zdroj: vlastní data.....	39
Obrázek 5 – Graf: Domníváte se, že absolvované zaškolení přispělo ke zvýšení Vaší pracovní výkonnosti? Zdroj: vlastní data.....	41
Obrázek 6 – Graf: Docházelo během Vašeho adaptačního procesu k pravidelným rozhovorům s Vaším nadřízeným, během nichž jste konzultovali dosavadní průběh adaptace? Zdroj: vlastní data .....	42
Obrázek 7 – Graf: Jakým způsobem Váš nadřízený hodnotil výsledky Vaší práce v průběhu adaptačního procesu? Zdroj: vlastní data.....	44
Obrázek 8 – Graf: Zdála se Vám pozornost, která Vám byla v průběhu adaptace věnována ze strany Vašeho nadřízeného, jako dostačující? Zdroj: vlastní data ....	46
Obrázek 9 – Graf: Jak byste zhodnotil/a celkový průběh Vámi absolvovaného adaptačního procesu? Zdroj: vlastní data.....	47

# Seznam tabulek

Tabulka 1. Faktory podmiňující pracovní adaptaci.....	15
Tabulka 2. Pohlaví respondentů.....	34
Tabulka 3. Věk respondentů.....	34
Tabulka 4. Délka zaměstnání respondentů ve společnosti Zeta.....	34
Tabulka 5. Kdo zaměstnancům pomáhal při zařazování se na jejich pracovní místo v průběhu adaptace.....	40
Tabulka 6. Nejnáročnější věc v průběhu adaptačního procesu z pohledu respondentů.....	45
Tabulka 7. Možný plán zpětnovazebních rozhovorů v 1. měsíci adaptačního procesu.....	50



# Seznam příloh

## Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Lepková a jsem studentkou třetího ročníku oboru Personální management, na ČVUT v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož výsledky budou využity v praktické části mé bakalářské práce, která se zabývá adaptačním procesem nových zaměstnanců (tedy jejich začleňováním do pracovního procesu, kolektivu i společnosti jako celku).

Předem děkuji za Váš čas a Vaši ochotu dotazník vyplnit.

**POKYNY K VYPLNĚNÍ:** Zaškrtněte prosím vždy jednu z nabízených možností. Zaškrtnout více možností lze pouze u otázek, u kterých je takováto možnost výslovně uvedena.

1. Považoval/a jste informace, které Vám byly sděleny v den Vašeho nástupu do práce a které mají pomoci k lepší orientaci ve společnosti i na novém pracovním místě, za dostačující?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevzpomínám si.
2. Byl/a jste během prvního pracovního dne představen/a všem svým spolupracovníkům?
  - Ano
  - Ne, nebyl/a jsem představen/a vůbec.
  - Byl/a jsem představen/a jen některým svým spolupracovníkům.
  - Nepamatuji si.
3. Bylo Vaše pracovní místo nachystáno již v den Vašeho nástupu do práce? (tj. počítač, psací potřeby, telefon, elektronické zdroje informací apod.)
  - Ano, vše bylo nachystáno.
  - Spíše ano, chybělo jen pár drobností.
  - Spíše ne, chyběla spousta věcí.
  - Ne, přichystáno nebylo nic.

- Nevzpomínám si.
4. Jakým způsobem se k Vám chovali Vaši spolupracovníci v průběhu Vašeho adaptačního procesu?
- Snažili se mi pomoci a chovali se ke mně příjemně.  
 Ignorovali mě.  
 Byli na mě nepříjemní.  
 Dělalí mi naschvály.  
 Nevzpomínám si.  
 Jiným způsobem (prosím stručně vypište) .....
5. Myslíte si, že Vám adaptační proces pomohl k začlenění se do nového pracovního kolektivu?
- Ano, pomohl.  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Nepomohl.  
 Nejsem si jistý/á.
6. Byl/a jste dostatečně obeznámen/a s náplní Vaší práce?
- Ano, byly mi poskytnuty všechny důležité informace týkající se náplně mé práce.  
 Obdržel/a jsem většinu potřebných informací týkající se náplně mé práce.  
 Byl/a jsem obeznámen/a s náplní mé práce, avšak informací bylo málo.  
 Nebyly mi poskytnuty žádné informace týkající se náplně mé práce.
7. Kdo vám pomáhal při zařazování se na Vaše pracovní místo v průběhu adaptace? (Lze zaškrtnout více odpovědí)
- Spolupracovníci  
 Přidělený mentor (může jim být nadřízený, zkušenější zaměstnanec v oboru či předchůdce na Vašem pracovním místě)  
 Nikdo, musel/a jsem to zvládnout sám/a.  
 Někdo jiný (prosím stručně vypište) .....
8. Domníváte se, že zaškolení, které jste absolvoval/a v průběhu adaptačního procesu, přispělo ke zvýšení Vaší pracovní výkonnosti?
- Určitě přispělo. Po tomto zaškolení jsem byl/a schopen/schopna své pracovní úkoly zvládat lépe a rychleji.  
 Spíše přispělo.  
 Spíše nepřispělo.

- Určitě ne
- Nejsem si jistý/á.
- Zaškolení na mé pracovní místo neproběhlo.

9. Docházelo během Vašeho adaptačního procesu k pravidelným rozhovorům s Vaším nadřízeným, během nichž jste konzultovali dosavadní průběh adaptace?

- Ano, docházelo k pravidelným rozhovorům (např. jednou za týden, jednou za 14 dní apod.).
- Ne, k rozhovorům docházelo nepravidelně (občas či zřídka).
- K takovýmto rozhovorům nedocházelo vůbec.
- Nevzpomínám si.
- Jiné

10. Jakým způsobem Váš nadřízený hodnotil výsledky Vaší práce v průběhu adaptačního procesu?

- Zaměřoval se pouze na nedostatky mé práce.
- Pouze mě chválil, ač byly v mé práci jisté nedostatky.
- Vyzdvihl kladné stránky mé práce a zmínil případné nedostatky mé práce.
- Hodnocení vůbec neprobíhalo.
- Nevzpomínám si.

11. Co pro Vás bylo v průběhu adaptačního procesu nejnáročnější?

- Zpracovat a zapamatovat si velké množství nových informací
- Seznamování s novými lidmi
- Celkový stres z nového a neznámého
- Naučit se spolupracovat s novými lidmi
- Osamostatnit se při plnění pracovních úkolů
- Přivyknout si na nové technologie a pracovní pomůcky
- Orientace v novém prostředí
- Zapamatovat si jména
- Pochopit nové informace
- Nic mi nepřišlo náročné.
- Nevím.
- Jiné (prosím stručně vypište) .....

12. Zdála se Vám pozornost, která Vám byla v průběhu adaptace věnována ze strany Vašeho nadřízeného, jako dostačující?

- Ano, pozornost se mi zdála dostačující.
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, pozornost se mi zdála nedostačující.

Nevím.

13. Jak byste zhodnotil/a celkový průběh Vámi absolvovaného adaptačního procesu?

- Výborný, se vším jsem byl/a spokojen/a.
- Skvělý, ale pár věcí bych změnil/a.
- Dobrý, některé věci bych ale udělal/a jinak.
- Špatný, je třeba na něm zapracovat.
- Příšerný, absolutně se nevydařil.

14. Myslíte si, že skvěle provedený adaptační proces může zamezit fluktuaci (odchodu) zaměstnanců?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím.

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

16. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

.....

17. Jaký je Váš věk?

- 26 let a méně
- 27–35 let
- 36–55 let
- 56 let a více

**Děkuji za vyplnění!**

# Evidence vypujček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lucie Lepková

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis