

**ČESKÉ VYSOKÉ  
UČENÍ TECHNICKÉ  
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ  
PRÁCE**

**2017**

**LENKA**

**FEURAIZLOVÁ**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Adaptation of employees in a selected company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

FEURAIZLOVÁ

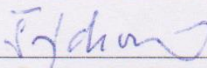

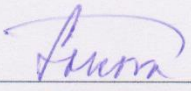
LENKA

**2017**

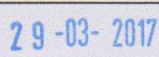
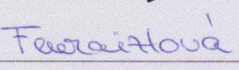
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Feuraizlová	Jméno:	Lenka	Osobní číslo:	437490
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:	Adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Adaptation of employees in a selected company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem BP je zpracování návrhu na zlepšení adaptačního procesu. PŘÍNOS: Zjištění nedostatků a navržení případných změn. OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část: Adaptace zaměstnanců - vymezení pojmů, Pracovní a sociální adaptace, Adaptace pracovníků v organizaci a její řízení, Adaptační proces v organizaci, Důsledky neřízené adaptace, 3. Praktická část: představení společnosti, analýza současného stavu, popis průběhu adaptačního procesu, návrhy opatření. 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2013. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M. a kol. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Bc. Martina Kodejšová, Expreska, s. r. o.		
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Feuraizlová, Lenka. *Adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2017.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 24. 04. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, podporu a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Dále chci poděkovat Bc. Martině Kodejšové ze společnosti Expreska s. r. o., za poskytnuté podklady a vstřícný přístup.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se věnuje adaptaci nových zaměstnanců. Cílem práce je zpracování návrhu na zlepšení adaptačního procesu. První a druhá kapitola teoretické části shrnuje poznatky o adaptaci zaměstnanců, včetně pracovní a sociální adaptace. Třetí kapitola shrnuje poznatky o psychologické smlouvě, období a oblastech adaptace. Čtvrtá a pátá kapitola pojednává o adaptačním procesu a o důsledcích neřízené adaptace. V praktické části je zhodnocen adaptační proces ve společnosti Expreska s. r. o. Následně dle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že adaptační proces ve společnosti není efektivní a proto byly doporučeny návrhy na zlepšení adaptačního procesu. Konkrétněji je navržen adaptační proces, adaptační list a manuál.

## **Klíčová slova**

Adaptace, adaptační proces, společnost, fluktuace, zaměstnanec, mentor

# **Abstract**

This bachelor thesis deals with the adaptation process of new employees. The aim of the thesis is to elaborate a proposal for improvement of the adaptation process. The first and second chapter of the theoretical part summarize the knowledge about employees' adaptation, including work and social adaptation. The third chapter summarizes the findings of the psychological treaty as well as periods and areas of adaptation. The fourth and fifth chapters discuss the adaptation process and the consequences of uncontrolled adaptation. In the practical part, the adaptation process in Expreska s. r. o. is assessed. Following the results of the questionnaire survey, it was found that the adaptation process in the company was not efficient. Therefore, suggestions for improvement of the adaptation process were recommended. More specifically, an adaptation process, an adaptation sheet and a manual are proposed.

## **Key words**

Adaptation, adaptation process, company, fluctuation, employee, mentor

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>6</b>
1.1    Adaptace člověka.....	6
1.2    Objekty a subjekty adaptace.....	8
1.3    Cíle adaptačního procesu.....	9
<b>2 PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE</b> .....	<b>10</b>
2.1    Pracovní adaptace.....	10
2.2    Sociální adaptace.....	11
<b>3 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI A JEJÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>13</b>
3.1    Psychologická smlouva .....	14
3.2    Oblasti adaptace.....	15
3.3    Období adaptace .....	16
<b>4 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI</b> .....	<b>17</b>
4.1    Adaptační plán.....	17
4.2    Kontrola průběhu a vyhodnocování adaptačního procesu.....	18
4.3    Odpovědnost za průběh adaptačního procesu.....	19
4.4    Faktory ovlivňující adaptační proces.....	20
<b>5 DŮSLEDKY NEŘÍZENÉ ADAPTACE</b> .....	<b>21</b>
5.1    Mobbing.....	21
5.2    Fluktuace.....	22
<b>6 ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLENOSTI Expreska s. r. o.</b>	<b>23</b>
6.1    Charakteristika společnosti.....	23
6.1.1    Historie společnosti.....	25
6.2    Průběh adaptačního procesu ve společnosti Expreska.....	25
<b>7 METODIKA VÝZKUMU</b> .....	<b>27</b>
<b>8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>29</b>



<b>9</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....</b>	<b>38</b>
9.1	Adaptační list a adaptační manuál .....	40
	<b>Závěr .....</b>	<b>42</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>44</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>49</b>

# Úvod

Tato práce se zabývá adaptací zaměstnanců ve vybrané společnosti. Adaptace se řadí mezi jednu z hlavních činností personálního oddělení. Personalista a další členové společnosti mají za úkol usnadnit novému zaměstnanci nástup do společnosti a lépe v ní zorientovat. Adaptace je definována jako „*proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám*“ (Dvořáková, 2004, s. 1). Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) vysvětlují adaptaci jako „*proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.*“

Je zapotřebí, aby adaptační proces byl kvalitně vytvořen a nastaven. Důležité je to pro zaměstnance, ale i pro společnost. Zaměstnanec, který je správně zaškolen a adaptován, zná co je jeho náplní práce a co se od něho očekává. Jestliže zaměstnanec ví smysl své práce, má po odvedení práce dobrý pocit, pak se stává dobrým zaměstnancem. Avšak toto se nemůže stát, jestliže zaměstnanec není dobře adaptován.

Stává se, že společnosti adaptaci nových zaměstnanců podceňují. Nemyslí na to, že adaptace je důležitá pro správné fungování zaměstnance. Tím, že zaměstnanec projde adaptačním procesem, společnost snižuje fluktuaci a také náklady spojené s novým výběrovým řízením.

Kvalitní zaměstnanci jsou základem každé dobře fungující společnosti. Bez zaměstnanců by žádná společnost nemohla fungovat.

Tato bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je vypracována na základě studie odborné literatury a důvěryhodných internetových zdrojů. Teoretická část obsahuje vysvětlení pojmu adaptace, objekty a subjekty adaptace, cíle adaptace, dále také pracovní a sociální adaptaci, oblasti a období adaptace, faktory ovlivňující adaptační proces a také důsledky neřízené adaptace.

Praktická část se zaměřuje na adaptační proces zaměstnanců ve společnosti Expreska s. r. o. Společnost Expreska se specializuje na fitness pro ženy. Adaptační proces ve společnosti bude analyzován pomocí dotazníkového šetření, dotazník bude určen všem trenérkám v České republice, které pracují pro Expresku. Dotazník bude následně vyhodnocen a výzkumné otázky se nakonec vyvrátí nebo potvrdí. Cílem práce je zpracování návrhu na zlepšení adaptačního procesu. Pro lepší konkretizaci cíle jsou stanoveny tři výzkumné otázky.

- Je adaptační proces ve společnosti Expreska efektivní?
- Získala většina zaměstnanců potřebné informace pro adaptaci?
- Pomáhal někdo ze společnosti zaměstnancům s adaptací?

Závěrem bude navrhnout návrh na zlepšení adaptačního procesu.

# TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část bakalářské práce se zabývá vymezením pojmů, které byly čerpány z odborné literatury. Teoretická část obsahuje adaptaci zaměstnanců, pracovní a sociální adaptaci, objekty a subjekty adaptace, faktory ovlivňující adaptační proces a důsledky neřízené adaptace. Vysvětlení těchto pojmů bude v následujících kapitolách a podkapitolách.

## 1 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace je schopnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám prostředí. Adaptační proces nového zaměstnance je stejně důležitá oblast, jako je výběr. Přijetím uchazeče nekončí procesem náboru a výběru. Následuje období pracovního procesu, kde je zapotřebí pomoci novému zaměstnanci. Aby mohl nový zaměstnanec rozvinout svůj souhrn schopností a dovedností. Jestliže si společnost vybere správného uchazeče, ale neposkytne mu dobře nastavený adaptační proces, může se stát, že si zaměstnanec začne hledat nové zaměstnání. A tím zvýší fluktuaci ve společnosti (Bedrnová, Nový, 2007, s. 519; Dvořáková, 2007, s. 143).

### 1.1 Adaptace člověka

Adaptace je definována jako „proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“ (Dvořáková, 2004, s. 1). Adaptace má mnoho významů, podle toho, do jakého odvětví je zařazena. Rymeš (1985, s. 12) uvádí čtyři pohledy adaptace, z hlediska biologické medicíny, fyziologie, psychologie a pracovního procesu. Tato bakalářská práce se ovšem bude věnovat adaptaci z pohledu pracovního procesu, takže začlenění zaměstnance do pracovního prostředí. V literatuře je napsáno nepřeberné množství definic adaptace. Např. Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) vysvětlují adaptaci jako „proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.“ Dále Vajner (2007, s. 93) říká, že adaptace je proces, kdy se zaměstnanec přizpůsobuje pracovnímu a sociálnímu prostředí. A Dvořáková (2007, s. 143) dodává, že adaptace je systematická orientace a konkrétní začlenění zaměstnance. Z uvedených definic vychází, že se autoři shodují.

Adaptace je soubor tří pod kategorií. Adaptovanost, adaptování a adaptabilita. Mayerová a Růžička (2008, s. 12) definují adaptabilitu jako předpoklad jedince zvládnout práci, a to s pomocí jeho schopností a minulých zkušeností, adaptováním se rozumí individuální proces zvládnání pracovních požadavků a adaptovanost je

výsledek procesu adaptace, vyrovnání se s novými podmínkami. Kocianová (2007, s. 117) dodává, že adaptabilita pomáhá člověka přizpůsobit se na pracovní a i na sociální prostředí společnosti. V adaptaci je zahrnutá velká škála aktivit, např. seznámení nového zaměstnance s firmou, s cíli, vizemi firmy, se stálými zaměstnanci, také do adaptace spadá popis pracovní činnosti, zaučování a absolvování pracovních školení (Mayerová a Růžička, 2008, s. 12).

Vajner (2007, s. 93) říká, že zařazení nových zaměstnanců a jejich adaptace je závěrem nábory a výběru a začátkem pracovního procesu. Vajner (2007, s. 93) popisuje, že pracovní proces musí plnit základní funkce proto, aby byla dobře uskutečněna adaptace. Pro zaměstnance se jedná o funkci informační (nový zaměstnanec se přibližuje k důležitým informacím), motivační (firma projevuje zájem, dává mu najevo podporu), sociální (nový zaměstnanec přichází do styku s ostatními zaměstnanci ve firmě, zapracovává se do týmu), kontrolní (zaměstnanec pocituje tlak na aktivitu a výkonnost), rozvojová (zaměstnanec umí více věcí a tím se mu zvyšuje sebevědomí) atd. Pro společnost je důležité plnění těchto funkcí: rychlé zpracovávání, vylepšování image firmy, zlepšení výkonnosti zaměstnance, zlepšení týmové práce, prohloubení komunikace, ušetření nákladů při propouštění atd.

Janišová a Křivánek (2013, s. 210) říkají, že proces adaptace je často zařazován jako součást rozvoje zaměstnance. Tvrdí, že adaptace je sepnuta s procesem výběru zaměstnanců. Na výběr zaměstnance je důležité dívat se z delšího horizontu než jen při výběrovém pohovoru. Je zapotřebí sledovat úspěšnost zaměstnance při začlenění se do společnosti. Úspěšnost procesu výběru je také měřena udržením si nově získaných zaměstnanců ve zkušební době. Sládeček (2016, s. 17–18) říká, že dalším úkolem firmy je, aby se zaměstnanec dobře adaptoval na pracovní podmínky, které firma pro zaměstnance vytvořila. Většina společností má odlišný přístup k procesu adaptace. Některé společnosti spoléhají na to, že se zaměstnanec adaptuje sám, jiné využívají některé prvky např.: kvalitní popis pracovního místa slouží zaměstnanci k tomu, aby věděl, jaké má zodpovědnosti a pravomoci. V popisu pracovního místa jsou uvedeny aktivity a operace, s kterými mu může pomoci vedoucí ale i jeho kolegové.

Janišová a Křivánek (2013, s. 210) také zmiňují, že jiné firmy využívají tzv. manuál „Vítejte ve firmě“, kde se zaměstnanec dozví o historii, kultuře, struktuře firmy a může v ní dohledat i údaje a kontakty. Úvodní seminář je další z možností pro lepší adaptaci nového zaměstnance. Jedná se většinou o jednodenní akci, kde se nový zaměstnanec seznamuje s kolegy, s organizací, s hodnotami organizace. Seminář složí jen k prvnímu zorientování se a začlenění. Mentoring program zahrnuje rady od zkušenějších zaměstnanců, kteří znají jeho náplň práce. Většinou jsou mentoři předem vybráni a nový zaměstnanec si může během prvního měsíce vybrat mentora, který mu může nejvíce pomoci. „Buddy“ neboli přítel je člověk. Jeho pozice je hodně méně formální než pozice mentora. Buddy napomáhá novému zaměstnanci začlenit

se do sociálních sítí firmy, také mu pomáhá seznámit se s lidmi a prostředím firmy během prvních dní. Buddy tuto pozici zastává většinou jen několik týdnů.

Role nadřízeného – nadřízený hraje velmi důležitou roli. Usiluje o to, aby se nový podřízený cítil příjemně, a hlavně také bezpečně. Nadřízený dobře ví, že je důležité, aby se podřízený cítil jako součást společnosti a tím pádem nemá tendence zaměstnání opustit. Podřízený podává i lepší výkon.

## **1.2 Objekty a subjekty adaptace**

Špalková (2004, s. 105) uvádí, že na procesu začleňování a zapracování nových zaměstnanců se podílí několik účastníků. Každý účastník patří do nějaké skupiny. První skupinou jsou subjekty a druhou jsou objekty. Bernardová a Nový (2007, s. 521) uvádí také ve své publikaci objekty a subjekty v rámci adaptačního procesu. Píší, že subjektem jsou pracovníci, kteří proces vytváří nebo se na něm nějakým způsobem podílí a ovlivňují ho. Jsou to řídicí pracovníci a také personální útvar. Objektem jsou ti pracovníci, pro které je adaptační proces vytvořen.

Nejčastějšími objekty adaptačního procesu jsou pracovníci, kteří nově přicházejí. Do skupiny objektů také patří pracovníci, kteří přicházejí zpět na své původní místo po delší době, dále také pracovníci, kteří v rámci organizace mění své pracovní zařazení, ale také celé pracovní skupiny (Toth, 2010, s. 279). Bakalářské práce se bude hlavně zaměřovat na nově příchozí zaměstnance. Jsou nejčastějšími objekty adaptace. Adaptace je pro ně nejobsáhlejší a nejtěžší. Společnost většinou neznají anebo jen z části. Objekty adaptace jsou také zaměstnanci, kteří se vrací na své pracovní místo. Přerušením pracovního poměru může být např. mateřská dovolená, nebo to mohou být zaměstnanci, kteří byli dlouhodobě nemocní nebo byli v zahraničí. Dále adaptací procházejí zaměstnanci, kteří změnili pracovní místo. I ti se potýkají s novými zaměstnanci a pracovní náplní. Podobně na tom jsou i pracovníci, kteří jsou povýšeni. Jejich náplň práce se změnila, a proto potřebují být adaptováni. Pracovní skupiny jsou adaptovány, když se zavádějí některé inovační změny.

Podle Koubka (2010, s. 179) mezi subjekty adaptačního procesu řadíme personalisty, nadřízené osoby, mentora a také spolupracovníky nového zaměstnance. Tito lidé ovlivňují adaptační proces a jsou nedílnou součástí adaptace. Bakalářská práce se nadále zabývá tím, jakou funkci zastávají jednotlivé subjekty na adaptaci nového zaměstnance. Kocianová (2010, s. 130) uvádí, že personalisté jsou klíčovou osobou, připravují plány, písemné materiály a atd. Podílí se především na počáteční fázi, mají celý proces pod kontrolou a řídí ostatní subjekty. Personalita také vybírá nového zaměstnance, když personalista vybere správně, je pravděpodobné, že celý proces adaptace bude jen formalitou.

Koubek (2010, s. 183) také zmiňuje nadřízeného, píše, že je to nejvýznamnější subjekt. Nadřízený má na starosti v procesu adaptace především předávání důležitých informací, podporu zaměstnance, také vede průběžné pohovory, zadává úkoly a kontroluje je. Nakonec vyhodnocuje celý proces adaptace a píše závěrečnou zprávu. Nadřízený většinou i představuje nového zaměstnance stávajícím zaměstnancům, a hlavně novému zaměstnanci přiděluje mentora.

Mentor je dalším subjektem v procesu adaptace. Je to zkušený člověk, který se novému zaměstnanci neustále věnuje. Na mentorovi je, aby nového zaměstnance zaškolil do výkonu práce, aby ho seznámil s chodem společnosti, také aby kontroloval kroky adaptace. Mentor také odpovídá na dotazy, připomínky a na vše co se ho nový zaměstnanec zeptá (Rymeš, 1985, s. 64).

Spolupracovníci jsou dalším subjektem. Můžou pomáhat hlavně z hlediska neformálního. Jsou oporou novému zaměstnanci, když mu pomáhají, odpovídají na jeho dotazy a dávají mu cenné rady. Nový zaměstnanec bude nejlépe a nejrychleji adaptován, když všechny zmíněné osoby budou spolupracovat a budou si nápomocny (Sládeček, 2016, s. 17–18).

### **1.3 Cíle adaptačního procesu**

Cíle v rámci adaptace členíme do dvou skupin. Jsou to cíle z pohledu pracovníka a cíle z pohledu organizace. Koubek (2002, s. 181) uvádí, že adaptační proces má za úkol rychle pracovníka zařadit do pracovního kolektivu, rychle ztotožnit pracovníka s cíli a s náplní práce. Kocianová (2010, s. 131) charakterizuje cíle z pohledu pracovníka tak, že pracovník očekává od adaptačního procesu co nejrychlejší a nejefektivnější zvládnutí pracovních nároků. Pracovník se chce vzdělávat a růst. Pro pracovníka je také důležité, aby se začlenil do mezilidských vztahů na pracovišti. Pro organizaci je zásadní, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji osamostatnil a podával určitý pracovní výkon. Armstrong (2009, s. 603) uvádí tyto cíle adaptace: prvním cílem je, aby nový pracovník překonal počáteční fázi, kdy se mu zdá vše cizí a neznámé, dále je důležité, aby si pracovník rychle vytvořil příznivý postoj a vztah k organizaci, následuje cíl dosáhnouti toho, aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase po nástupu, posledním cílem, který charakterizuje Armstrong je, aby se snížila pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Dle studie literatury si autorka práce si myslí, že hlavním cílem adaptace je snížení úzkosti a přijetí od spolupracovníků a nadřízených. Přijetí od spolupracovníků je velmi důležité, neboť nový zaměstnanec bude v budoucnosti s nimi trávit část svého dne. Je potřeba, aby se nový zaměstnanec cítil v bezpečí, cítil jistotu, měl zájem o novou práci a také, aby se bez problému včlenil do pracovního kolektivu.

## 2 PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE

Tato kapitola pojednává o pracovní a sociální adaptaci nového zaměstnance. Je zapotřebí, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji orientoval ve veškerých nárocích pracovního místa a v pracovní činnosti. Také se musí adaptovat na sociální prostředí a zvládnout začlenění do nového kolektivu.

### 2.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je projevuje průběžně a je součástí celoživotního procesu vyrovnávání se s podmínkami své existence. Během pracovní adaptace se lidé přizpůsobují práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Pracovní adaptace se řadí k sféram života, tato sféra je významným zdrojem celkové životní spokojenosti jedince. Pracovní adaptovanost se objevuje v sebehodnocení člověka, ve vztazích mezi lidmi a projevuje se v celkové životní spokojenosti (Rymeš, 1985, s. 89; Rejf, 2009, s. 65). Na úrovni jednotlivce, skupiny a organizace jsou projednávány problémy, které souvisejí s psychologíí práce a organizace. Tato práce se věnuje jedinci. Tento pohled je důležitý tehdy, když je středem zájmu nový pracovník, který se zařadí do pracoviště anebo když se mění podmínky práce na stávající pracovní situaci.

Rejf (2009, s. 64) dodává, že pracovní adaptace je proces průběžného stavu mezi určitými požadavky na pracovníka, které jsou dány určitým pracovním místem a souborem existujících předpokladů pracovníka. Proces je ovlivněn různorodými nároky práce, vyvíjejícími se schopnostmi a aktuálními potřebami pracovníka. Výsledek je určen dimenzí, jak je člověk vyrovnaný s pracovní situací. Dimenze je buď přiměřená (dostačující, uspokojivá) nebo nepřiměřená (nedostačující, neuspokojivá). Po zařazení veškerých náležitosti, které jsou spojeny s podpisem smlouvy, může nový zaměstnanec nastoupit do práce. Pracovní adaptace probíhá určitou dobu po nástupu zaměstnance. Je to proces, který se projevuje v průběhu celé profesní dráhy.

Rymeš (1985, s. 79), říká, že adaptace je syntetická neboli souhrnná kategorie, která zahrnuje předpoklady člověka zvládnout adaptabilitu (nároky pracovní činnosti), zvládnout proces adaptování, který může být velmi krátký, ale taky může být dlouhý a vleklý. A také zvládnout adaptovanost (výsledný stav), která vyjadřuje dosažený výsledek průběžného, dílčího nebo celkového stavu vyrovnání se s prací. Po určité době vznikne určitý styl pracovního jednání, který vzniká mezi pracovníkem a prací.

Mayerová a Růžička (2008, s. 105) dodávají, že k zvládnutí pracovní adaptace přispívá odborná příprava (vzdělávání, školení atd).

Pilařová (2016, s. 71) doplňuje, že adaptaci na práci provádí manažer nebo pověřený podřízený, může to být ale i pracovník z jiného oddělení např. personalista anebo externista, kteří se většinou zaměřují na školení BOZP. Úkolem manažera nebo pověřené osoby je, aby za co nejkratší dobu byl nový pracovník adaptován, a aby dosáhl žádoucího výkonu.

Některé obtíže na straně pracovníka vznikají z nedostatečné odborné přípravy, neodpovídajících specifických zkušeností, neadekvátní představy o práci a požadavcích apod. Následné potíže mohou plynout ze značné fyzické nebo psychické náročnosti pracovní činnosti, z vysoké odpovědnosti a z vysoké zátěže na pracovníka (Rymeš, 1985, s. 90).

## **2.2 Sociální adaptace**

Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) říkají, že sociální adaptace pracovníka vychází z procesu začlenění se do společnosti, upřesňuje a pozměňuje získané vzorce společenského jednání. Z důvodu převedení do jiného oddělení, ze zdravotních důvodů anebo z kariérového sestupu nebo vzestupu. Adaptaci aplikujeme také na pracovníky, kteří se vrací na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti. Můžou to být ženy po mateřské dovolené nebo muži, kteří byli v armádě. Inovační změny se také zahrnují do situací, kde se využívá adaptace. Jedná se o pracovníky, kteří procházejí rekvalifikací, obměňuje se pracovní skupina a přicházejí odlišné zvyklosti (Rymeš, 1985, s. 92).

Rymeš (1985, s. 92) uvádí situace, kde je důležité adaptaci využít. Při nástupu nových zaměstnanců do organizace – bývají to absolventi, kteří nastupují na své první pracovní místo, dále se jedná o nové pracovníky, kteří nemají zatím dosavadní zkušenosti, které odpovídají na dané pracovní místo. Dále se jedná o stávající pracovníky, kteří jsou přeřazeni na jiné pracovní místo.

Sociální adaptace je proces, kde lze rozlišit adaptaci na organizační (firemní) kulturu a adaptaci na pracovní tým. Adaptace na organizační kulturu je důležitý proces, který pomáhá nové pracovníky integrovat do organizace. Cílem tohoto procesu je přijetí cílů organizace, souboru hodnot, rolí a norem názorů. Jsou dány priority a formy chování, kterými se pracovníci musí řídit uvnitř i venku organizace. Existují faktory, které ovlivňují průběh adaptace, a to buď příznivě, nebo nepříznivě. Mezi tyto faktory patří síla organizační kultury, vztah vůdčí kultury a subkultur organizace, stabilita či proměnlivost kultury. Jestliže se pracovník identifikuje s organizací kultury, jedná se o pozitivní vývoj. Nepříznivý vývoj je zapříčiněn tím, že pracovník není v souladu s cíli, normami, hodnotami organizace (Kociánová, 2010, s. 130).



Rymeš (1985, s. 92) chápe adaptaci na pracovní tým jako proces, kam se pracovník začleňuje. Začlenění probíhá do struktury vztahů existujících v pracovní skupině. Proces napomáhá pracovníkovi najít optimální soulad mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovníka se zaměřením, hodnotami a normami skupiny. Osobní styk s ostatními členy skupiny, je v tomto momentu velmi důležitý. Osobní styk rozvíjí vztahy na pracovišti a pracovník se seznamuje se skupinovými pravidly, normami a příkazy, s žádoucími a nežádoucími projevy sociálního chování.

Nový a Surynek (2002, s. 149) doplňují, že sociální adaptace se prolíná se socializací. Sociální adaptace vychází z procesu socializace, ale sociální adaptace je krátkodobým procesem oproti socializaci.

Průběh procesu adaptace na pracovní tým a dosažená adaptovanost je ovlivněna vnějšími faktory. Rymeš (1985, s. 92) říká, že vnější faktory vytváří systém formálních a neformálních vztahů ve skupině, kvalita sociálního klimatu, zvyklosti a tradice, nebo také styl vedení skupiny. Zatímco vnitřní faktory jsou např. úroveň socializace a sociální zralosti jedince, jeho sociální kapacita. Problémy v adaptaci nejčastěji vznikají, jestliže je pracovní skupina v přednosti hodnot rozlišná od hodnotové orientace pracovníka, dále jestliže se skupina pracovníků liší chováním, chová se odmítavě a je konfliktní vůči pracovníkovi. Problémy, které vznikají na straně pracovníka jsou většinou způsobeny sociální nezralostí, z neochoty spolupráce s ostatními zaměstnanci, z odlišně socializovaného prostředí (Rejf, 2009, s. 64).

Tureckiová (2004, s. 66) říká, že pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají, avšak můžou probíhat s odlišnou mírou úspěšnosti. Jestliže má člověk žádoucí úroveň pracovní adaptace, neznamená to, že musí mít na žádoucí úrovni i sociální adaptaci (Rymeš, 1985, s. 92). Rejf (2009, s. 64) se shoduje s Rymešem (1985, s. 92) na tom, že se obě roviny prolínají, ale ještě dodává, že jejich průběh a úroveň adaptace jsou závislé na různých předpokladech.

# 3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

## V ORGANIZACI A JEJÍ ŘÍZENÍ

Adaptabilita lidí je schopnost přizpůsobit se prostředí. Každý člověk má odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je předurčena i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení). Dobře nastavená adaptace má člověka připravit na zvládnutí pracovní činnosti, ale také ho musí dobře začlenit do sociálního prostředí. Zařazení do sociální skupiny znamená, zařadit člověka do společnosti i do skupiny, kde bude vykonávat práci. Adaptace na určité pracovní místo znamená vyrovnaní jedince s prací a vlivy okolí. Závisí také kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Člověk, který je dobře adaptovaný na určité pracovní místo je ztotožněný s prací, se sociálním prostředím, a lze také přepokládat, že bude spokojenější a stabilizovanější na pracovní pozici (Kocianová, 2010, s. 130; Armstrong 2007, s. 394).

Nový pracovník se během adaptace adaptuje:

- na kulturu organizace;
- na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace);
- na sociální podmínky; tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace).

Armstrong (2007, s. 395) charakterizuje uvádění nových pracovníků do organizace jako spočívající v procedurách typických pro den, kdy pracovník nastupuje do organizace dále v procedurách, kde je potřeba poskytnout základní informace novému pracovníkovi. Základní informace se předávají novému pracovníkovi z důvodu rychlé a vhodné adaptace a také k tomu, aby mohl vykonávat svoje pracovní povinnosti. Armstrong (2007, s. 395) charakterizuje čtyři cíle uvádění nových pracovníků do organizace:

- v počáteční fázi je důležité pomáhat novému pracovníkovi, kdy je pro něj všechno nové, neobvyklé, cizí a neznámé;
- dělat na pracovníka příznivý postoj a vytvářet pozitivní vztah pracovníka k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- pomáhat pracovníkovi tolik, aby podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratší době po nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Adaptace pracovníků bývá často v organizacích podceňována. Kocianová (2010, s. 108) shledává, že často se u nových pracovníků stává, že mají po zahájení práce dojem, že pozornost a zájem, který mu byl dáván jako uchazeči, vyhasnul. Je potřeba věnovat pozornost novým pracovníkům, má to své důvody. Jestliže pracovník opustí místo okamžitě po nástupu nebo stáhne do stavu „vnitřní výpovědi“, plynou z toho pro organizaci náklady. Náklady na získávání, výběr pracovníka a náklady spojené s fluktuací (náklady na opakující se obsazení pracovní pozice) jsou velmi značné.

Dojem na nového pracovníka je nejdůležitější v prvních čtyřech týdnech, a ještě do půl roku po nástupu je poměrně velké riziko, že špatně adaptovaný pracovník odejde. Pro některé lidi je nástup do nového zaměstnání velice stresující událostí a řízená adaptace pomáhá novým pracovníkům tuto situaci ulehčit. Ztotožnění pracovníka s prostředím posiluje jeho stabilizaci (Kocianová, 2010, s. 131).

### **3.1 Psychologická smlouva**

Psychologická smlouva se od pracovní smlouvy liší tím, že není písemná a mnohdy ani plně vyčtená. Psychologická smlouva musí být dobře pochopena a dodržena. Zaměstnavatelé předpokládají, že zaměstnanci organizaci přinesou nové schopnosti a dovednosti, osobní nasazení a budou se věnovat plně své práci. Na straně druhé, tzv. na straně zaměstnanců, jde hlavně o očekávání dobrého platu, zaměstnaneckých výhod, společenského statusu, možnosti rozvoje a seberealizace, a také jim jde o příjemnou firemní kulturu (Nekonečný, 2005, s. 35; Urban, 2013, s. 55).

K nejvyskytovanějším druhům porušení psychologické smlouvy ze strany organizace patří:

- rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem;
- neposkytnutí tréninku, který si v psychologické smlouvě dohodli;
- neodpovídající kariéerní postup;
- jiný druh vykonávané práce;
- nesplnění slibu informovat zaměstnance, když se mění jeho pracovní místo;
- nedodržení dohodnutých rozhodovacích pravomocí;
- nedodržení slibu rozvoje firmy.

Urban (2013, s 55) dodává, že se může stát, že organizace si své přísliby neuvědomila nebo je opravdu nedodrží. Potom je potřeba, aby takovéto chování bylo vysvětleno a opraveno. Jinak hrozí nespokojenost ze strany nových zaměstnanců. Může ale vzniknout i nespokojenost ze strany zaměstnavatele a to např. když neplní plnou loajalitu, nebo při vyplácení nadprůměrné platby, kde zaměstnanci nevykazují nadprůměrné schopnosti a pracovní nasazení. Branham (2004, s. 104) ještě dodává, že se může stát, že nový zaměstnanec začne uvažovat, zda se rozhodl správně. Jestliže má zaměstnanec pocit, že ho práce naplňuje a že zaměstnavatel plní očekávání, dá se předpokládat, že zaměstnanec bude vše plnit, tak jak má.

## 3.2 Oblasti adaptace

Jak už většinou bývá, zaměstnavatelé chtějí dobu adaptace zkrátit na minimum, neboť zaměstnanci vyplácejí mzdu i přesto, že neodvádí požadovaný pracovní výkon. Pro zaměstnavatele je toto období z hlediska financí ztrátové. Zaměstnanec se musí adaptovat na různé oblasti, a proto je důležité zaměstnance na tyto oblasti připravit (Šťastná, 2013, s. 8).

Koubek (2009, s. 193) dělí adaptaci nových zaměstnanců do tří oblastí. První je celoorganizační neboli celopodniková adaptace, která má za úkol zajištění všeobecných informací pro všechny zaměstnance organizace, není podstatná povaha ani obsah pracovní činnosti. Urban (2003, s. 55) dodává, že informace by měly být předávány písemně, ústně a také je dobré informace předat vizuálně.

Útvarová, také ji můžeme znát pod názvem skupinová nebo týmová adaptace. Tato adaptace se týká organizační jednotky, tím může být tým nebo pracovní skupina, ve které je určité pracovní místo obsazované zaměstnancem. Úkolem je postřehnout některé maličkosti a výjimečnosti, čímž se práce v týmu vyznačuje. Koubek (2009, s. 194) také definuje orientaci na konkrétní pracovní místo, které je rozlišné podle charakteru a obsahu práce na určité pracovní pozici. Tyto tři oblasti jsou základními a hlavními oblastmi. Na další oblasti v rámci adaptace se zaměstnanec zaškoluje v rámci pracovní činnosti.

Když nový zaměstnanec vstupuje do nové společnosti, je potřeba, aby byl empatický, otevřený a zvědavý. Musí své chování přizpůsobit kulturnímu prostředí a vžít se do zvyklostí společnosti. Existuje vnitřní a vnější komfortní zóna. Když se zaměstnanec adaptuje, dostává se z vlastní vnitřní komfortní zóny do vnější komfortní zóny. Jakmile se vžije a přijme novou kulturu, tedy kulturu společnosti, znamená to, že původní vnější komfortní zóna je už jeho vnitřní zónou. Adaptaci lze i chápat jako dalším krokem k osobnímu růstu. Člověk se během adaptace velmi učí, rozšiřuje své znalosti, dovednosti a jsou mu předávány jedinečné informace. Během adaptace se člověk nesmí bát, musí umět přijmout odlišnosti a vzdát se kontroly, dívat se na věci novým pohledem. Někdy se stává, že zaměstnanec není schopen cizí komfortní zónu přijmout. Nejlepší je, když člověk zvládne rozšířit svoji vnitřní komfortní zónu a zahrne do ní zónu pracovní (Rosinski, 2009, s. 197).

Pudilová (2008, s. 36) zmiňuje, že příjemný a hladký průběh zajišťuje hlavně personální oddělení. Personální oddělení dodává novému zaměstnanci veškeré potřebné materiály a informace.

### 3.3 Období adaptace

Každá firma si období adaptace nastavuje sama. Některá pozice vyžadují krátkou dobu a některé naopak delší. Období adaptace ale většinou zabere větší část zkušební doby zaměstnance. Adaptační doba slouží hlavně k tomu, aby se zaměstnanec stačil ztotožnit se vším novým ve společnosti. Proto se organizace musí o nového zaměstnance co nejefektivněji postarat. Adaptační doba, resp. zkušební doba slouží k tomu, aby se zaměstnanec rozhodl, zda chce ve společnosti setrvat či nikoliv. Toto platí i na stranu zaměstnavatele. Ten se rozhodne, zda je nový zaměstnanec na danou pozici vhodný. Jak už bylo řečeno doba adaptace se liší. Liší se podle pozice, kterou adaptovaný člověk zastává. Jinak dlouhou dobu adaptace budou mít lidé, kteří pracují manuálně, což jsou např. skladníci a lidé, kteří pracují v kancelářích, např. administrativní pracovníci, specialisté mají adaptační dobu delší. Nejdelší dobu mají lidé na manažerských pozicích. Koubek (2003 s. 188) uvádí, že minimální doba adaptačního procesu je jeden měsíc, většinou ale trvá dva až tři měsíce. U manažerských pozic a u pozic, kde je potřeba více znalostí je doba adaptačního procesu i šest měsíců a déle. (Koubek, 2003, s. 187; Pudilová, 2008, s. 39).

Rymeš (1985, s. 93) říká, že adaptační období trvá nejčastěji prvních šest měsíců. Pro tento časový úsek se sestavuje adaptační plán. Plán sestavuje vedoucí jako garant, personalista jako metodik a psycholog v okruhu poradenské činnosti. S délkou i obsahem by měl být zaměstnanec seznámen na začátku adaptace. Je potřeba zaměstnanci vysvětlit jakými kroky adaptace projde. Pro dobře organizovanou adaptaci je nejlepší mít připraven adaptační list. V adaptačním listě by měly být především osobní údaje nového zaměstnance, jméno nadřízeného a mentora. Dále by měla být poznamenána délka adaptačního procesu, popsány jednotlivé kroky, jak za sebou budou následovat a v jakém termínu proběhnou. Jakmile se splní nějaká část z adaptačního listu, je potřeba splnění dané části potvrdit podpisem zaměstnance i odpovědné osoby. U konce období adaptace, je potřeba adaptaci vyhodnotit a naplánovat další průběh vzdělávání a rozvoje pracovníka (Pudilová, 2008, s. 39).

## 4 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI

Plán (2002, s. 7) definuje adaptační proces jako proces, ve kterém se zaměstnanec přizpůsobuje novému prostředí. Špalková (2004, s. 76) a Kocianová (2010, s. 131) dodávají, že pojem adaptace se v souvislosti s řízením lidských zdrojů definuje jako proces přizpůsobování se jedince určitému prostředí.

Špalková (2004, s. 76) říká, že je důležité během procesu adaptace dbát o seznámení nového zaměstnance se společností, jeho úkoly a náplní práce atd.

Řízení adaptačního procesu pracovníků je hlavně v rukou manažerů, bezprostředních nadřízených a pracovníků personálních útvarů (Bláha, 2013, s. 107).

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 521) uvádějí jako hlavní cíle adaptačního procesu, tyto cíle: je důležité, aby nový pracovník co nejrychleji a nejlépe zvládnul požadavky, které jsou na něj kladeny. Aby se rychle začlenil do pracovní skupiny a aby se dále odborně vzdělával.

### 4.1 Adaptační plán

Písemný individuální adaptační plán by měl dostat každý nový zaměstnanec. Obsah i délka adaptačního plánu závisí na pozici, na kterou nastupuje. *„Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku“* (Urban, 2013, s. 54). Písemný adaptační plán se předává a vysvětluje v průběhu prvního pracovního dne při rozhovoru mezi novým zaměstnancem a nadřízeným. Kocianová (2010, s. 134) dodává, že adaptační plán je velmi důležitý jak pro nového zaměstnance, tak pro všechny účastníky adaptačního procesu.

Začátek adaptace se orientuje na předání důležitých písemných i ústních informací o organizaci. Ústní forma umožňuje lepší vysvětlení pravidel a postupů. O tuto část adaptace se většinou stará personální oddělení. Pro lepší orientaci a podporu adaptace jsou poskytovány orientační brožury či videoprezentace obsahující nejdůležitější informace o společnosti. Základní charakteristika firmy je velice důležitá, ale nesmí opomenout možnost seznámení se s pracovními podmínkami, pracovním řádem, možnostmi vzdělávání a výcviku, pravidly odměňování, ochranou zdraví a bezpečnosti práce apod. Vedoucí příslušného útvaru má na starosti adaptaci v rámci organizačního útvaru a pracovní pozice. Je potřeba blíže vysvětlit pracovní povinnosti a odpovědnosti, rozsah pravomocí, bezpečnostní pravidla apod.

Důležité je vzbudit u nového zaměstnance pocit, že si ho organizace váží a dodat mu jistotu podpory od všech zaměstnanců (Urban, 2013, s. 54).

Pilařová (2016, s. 71) dodává, že úkolem manažera je hlavně nového pracovníka seznámit s adaptačním plánem. Důležité je organizačně zajistit plnění adaptačního plánu. Musí se vybrat zaměstnanec, který nového pracovníka důkladně proškolí v určitých oblastech. Plán adaptace také obsahuje povinná školení jako je např. BOZP. Každý adaptační plán se musí vyhodnotit, musí mít svůj výsledek. Manažer rozhoduje, jestli nový pracovník dále setrvá ve firmě nebo s ním bude ukončen pracovní poměr ve zkušební době, dále vytváří plán dalšího rozvoje pracovníka a podává návrhy na změnu odměňování. Pilařová (2016, s. 72) také dále říká, že dobře provedená a řízená adaptace je tahem na branku. Novému zaměstnanci se zvýší výkonnost, rychleji se začlení do kolektivu a má stabilnější pozici.

## **4.2 Kontrola průběhu a vyhodnocování adaptačního procesu**

Kocianová (2010, s. 136) říká, že během adaptačního procesu je za potřebí kontrolovat výsledky a pomáhat novým zaměstnancům s problémy. Před ukončením adaptačního procesu je důležité zhodnocení výsledků procesu. Rozhovor mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem je neefektivnější zpětnou vazbou. Dále se vyjadřuje mentor a zaměstnanec, očekává se, že zaměstnanec vysloví plusy i minusy adaptace. Mentor, osoba, která měla nováčkovi po dobu adaptace nejbližší, vysloví svoje stanovisko a zhodnotí adaptovanost zaměstnance. Mentor by měl čerpat z vlastních poznámek, které si během celého procesu adaptace zaznamenal. Následuje řeč přímého nadřízeného, který také doplňoval mentora, a nakonec vyplňuje závěrečný hodnotící formulář. Nakonec by měl promluvit i zaměstnanec, měl by říci, zda souhlasí vyslechnutými připomínkami a zhodnotit sám adaptační proces. Při rozhovoru ale platí, že se zaměstnanec nesmí cítit nejistě. Rozhovor by měl být na formálnější úrovni a také je důležitá přívětivá atmosféra. Zpětná vazba slouží ke zkvalitnění procesu adaptace. Podávání zpětné vazby je pro zaměstnance motivační, a to už od nástupu zaměstnance do pracovního poměru a také pomáhá dávat do hromady průběžné informace a podklady pro závěrečné hodnocení. Tureckiová (2004, s. 47) uvádí ve své knize, že zpětná vazba je i důležitá během procesu adaptace. Pro zaměstnance je důležitá informace o tom, jak si vede při plnění úkolů. Nadřízený či mentor zaměstnance motivuje, pobuzuje, informuje, a to jak o dobrých výsledcích i o horších. Urban (2006, s. 202) dodává ke zpětné vazbě i to, že podávání zpětné vazby není jednoduchým úkolem. Ten, kdo předává zpětnou vazbu, musí mít sociální dovednosti, ochodu a odvahu předat zpětnou vazbu. Zásadní je i příprava zpětné vazby.

Weather a Davis (1989, s. 330) se přikloňují k Tureciové (2004, s. 47), že zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu k tomu, aby odváděli lepší výkon. Zpětná vazba je důležitá pro nové zaměstnance ale později i pro stávající zaměstnance, kteří tím přijímají patřičná opatření a tím můžou snižovat určité důsledky konání.

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance. Dvořáková (2007, s. 143) říká, že adaptovanost charakterizuje odvedené výsledky práce a začlenění do sociálních vztahů. Rymeš (1985, s. 91) říká, že zprávu o zařazení do pracovních a sociálních vztahů podává nadřízený nebo mentor.

Závěrečné hodnocení formálně ukončuje proces adaptace. Dále se ale zaměstnanec vzdělává a proces vzdělávání nikdy nekončí. I po několika měsících či letech může nastat situace, s kterou si zaměstnanec nebude vědět rady. Nápomocné mu v takové situaci budou profesní znalosti, znalost prostředí a sociální kontakty, které získal. Důležité je také, aby se jim nadřízený věnoval a zaměstnanci se ve společnosti cítili dobře a potřebně (Pudilová, 2008, s. 49).

### **4.3 Odpovědnost za průběh adaptačního procesu**

Odpovědnost za adaptační proces dle Kocianové (2010, s. 135) nese zaměstnanec, nadřízený zaměstnanec, personalisté, mentor, zaměstnanec, který zodpovídá za vzdělávání a ostatní, kterých se adaptace nového zaměstnance týká. Pro nového zaměstnance je důležité, aby všechny osoby, které se budou adaptace zúčastňovat měly přesně dané role a kompetence. Nesmí během adaptace docházet k problémům v tom, že zaměstnanec nebude vědět, na koho se může obrátit (Bedrnová a Nový, 2007, s. 522).

Pracovníci personálního oddělení mají na starosti řízení adaptace. Připravují adaptační listy, musí naplánovat jednotlivé kroky adaptačního procesu s pomocí nadřízeného. Připravují metodické pomůcky, vytvářejí infomační materiály, a to vše podle organizačních směrnic společnosti. Dále zajišťují veškerou administrativu spojenou s nástupem nového zaměstnance do zaměstnání. Ve většině společností má i personalista nestarosti uvedení nového zaměstnance na pracoviště. Následně si ho přebírá přímý nadřízený (Kocianová, 2010, s. 135).

Přímý nadřízený má za úkol především řízení a kontrolu adaptace. Pomáhá novému zaměstnanci dávat všechny informace dohromady, objasňuje mu všechny náležitosti spojené s pracovním zařazením. Nadřízený seznamuje nového zaměstnance s ostatními zaměstnanci ve stejném zařazení a také s mentorem. Nadřízený pomáhá novému zaměstnanci se sociálními vztahy na pracovišti, dodává mu podporu a průběžně s ním vše rozebírá v průběžných rozhovorech. Také ale zaměstnance sleduje, kontroluje, hodnotí a dává mu zpětnou vazbu (Bedrnová a Nový, 2007, s. 522).



Mentor je rádcem pro nového zaměstnance. Bývá to jeden ze zaměstnanců, který se specializuje na mentorování. Umí zkušenosti předávat, je empatický a celkově novému zaměstnanci pomáhá. Radí mu při každém kroku během adaptačního procesu. Také mu pomáhá se začleněním do sociálního kolektivu. Správný mentor by měl být komunikačně obratný, vstřícný, trpělivý, musí umět bezchybně pracovní problematiku a také musí být ochotný předávat zkušenosti (Rymeš, 1985, s. 62). Správný mentor by měl umět svého svěřence správně prokouknout. Zjistit, jaký nový zaměstnanec je, neboť vztah mezi nimi je založen na důvěře, porozumění a vzájemného respektu.

Důležitou roli hrají v adaptaci i spolupracovníci. Ti se hlavně starají o sociální začlenění nového zaměstnance. Předávají cenné praktické informace a rozhodují o tom, zda nového zaměstnance přijmou mezi sebe nebo nepřijmou (Bedrnová a Nový, 2007, s. 522).

## **4.4 Faktory ovlivňující adaptační proces**

Adaptační proces je ovlivněn několika faktory. Toth (2010, s. 280) dělí faktory na vnitřní a vnější, můžeme slyšet i rozdělení subjektivní a objektivní. Vnitřní faktory vycházejí z osobnosti jedince a vnější z pracovní pozice.

Hatmaker (2014, s. 123) říká, že vnitřním faktorem je osobnost jedince. Lidé se dělí na určité skupiny a také podle těchto skupin je adaptační proces ovlivněn. Jinak bude ovlivněn, když adaptačním procesem bude procházet člověk otevřený, komunikativní a vnímavý než člověk, který je uzavřený a má problémy navazovat kontakty s ostatními lidmi. Dalším faktorem ovlivnitelnosti jsou potřebné profesní znalosti, které závisí na tom, zda už je nový zaměstnanec má či nikoliv. Důležitý je i projevovaný zájem, nový zaměstnanec musí mít ochotu učit se. Kocianová (2012, s. 135) dodává, že dalšími vnitřními faktory jsou pracovní zkušenosti, stresová odolnost a motivace.

Toth (2010, s. 279) ve své knize píše, že vnější faktory vyplývají z pracovních podmínek. Mezi vnější faktory řadíme hlučnost, výkyvy teplot, osvětlení a podobně. Také mezi vnější faktory řadíme mezilidské vztahy, normy, zvyklosti, hodnoty a organizaci práce. Obsah a charakter práce je určen technologiemi a technickým vybavením pracoviště.

Když si člověk hledá nové zaměstnání má určité očekávání, které po společnosti požaduje. Jestliže mu společnost jeho očekávání nespĺňuje, např. jsou na něm kladeny příliš neoprávněné vysoké nároky může to mít vliv na jeho celkový výkon (Rymeš, 1985, s. 68).

# 5 DŮSLEDKY NEŘÍZENÉ ADAPTACE

Pro firmu je důležité, aby byl vytvořen alespoň nějaký formální program k řízení adaptace. Jestliže adaptační program není zaveden, může dojít k řadě komplikací a problémům. Adaptace zaměstnance se prodlužuje a zaměstnanec nepodává plnohodnotný výkon, zaměstnanec se také dopouští plno chyb a daná práce mu trvá dlouho, nevyzná se přesně v pracovních pokynech, cítí se zmateně a je neorientovaný. Takový zaměstnanec ani neví, na koho by se mohl obrátit s prosbou o pomoc. Dále se i neřízená adaptace projevuje v začleňování zaměstnance do pracovního kolektivu. Pro nového zaměstnance je důležitý pocit začlenění se. Jestliže není začleňován do týmových prací, není přijat od stávajících zaměstnanců a také jestli sám nevyhledává interakce a dělá mu problém navázání přátelských vztahů s kolegy, může tato situace dojít až do extrému. Nový zaměstnanec může být šikanován, může probíhat tzv. mobbing.

## 5.1 Mobbing

Svobodová (2008, s. 19) popisuje, že „*mobbing je proces, při kterém je kolega napadán svým kolegou.*“ S nejuznávanější definicí mobbingu přišel profesor Leymann, který se věnoval vztahům na pracovišti. Svobodová (2008, s. 18) definici Laymanna popisuje, že „*mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu.*“ Jednotlivec nebo skupina má za cíl dostat jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížít a donutit jedince, aby odešel z pracoviště. Svobodová (2008, s. 26) uvádí, že mobbing se stává mobbingem až ve chvíli, kdy se projevuje minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku. Avšak onemocněním v důsledku mobbingu nemusí dojít až za půl roku, lidé odcházejí i mnohem dříve. Spíše mělo být touto definicí řečeno, že se nejedná o krátkodobou strategii. Tlak, který je vyvíjen, nemá většinou vliv na činnost, kterou zaměstnanec vykonává. Samotný význam slova mobbing nemá přesné synonymum. Už z názvu slova slyšíme, že slovo mobbing nebude pocházet z češtiny. Každý autor používá svoje synonymum. Někdo říká, že mobbing je do češtiny překládán jako šikana, ale to je podle mě nepřesné. Další píše, že mobbing je psychický teror, psychické týrání anebo také psychické násilí. Jak autorka práce psala, že mobbing je někdy překládán jako šikana, ale to není úplně tak přesné. Dochází často k záměně, lidé si pletou šikanu s mobbingem a je to asi tím, že slovo mobbing je poměrně nové slovo. Lidé říkali „šikana na pracovišti“ a to je zřejmě důvod záměny. Uvádí se, že obecně je mobbing druh šikany ale mezi těmito pojmy je určitá rozlišnost. Rozlišnost je především v prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a dopadů na jedince. Mobbing se odehrává na pracovišti a mezi dospělými jedinci. Šikanu pak najdeme spíše v armádě anebo se hodně vyskytuje ve školství. Mobbing se projevuje spíše psychickými útoky na jedince než fyzickými. Na jedince jsou vysílány intriky, pomluvy a donášení nadřazeným (Svobodová, 2008, s. 20).

Wagnerová (2011, s. 133) dodává, že mobbing vzniká za předpokladu, že mobber se bojí o svoji pozici, má obavu z konkurence, či si hledá obětního beránka. Dále říká, že autoři, kteří se věnují problematice mobbingu, se shodují, že není jeden typický pachatel. Pachatelem mohou být muži i ženy na různých pracovních pozicích.

## **5.2 Fluktuace**

Armstrong (2005, s. 310) považuje za fluktuaci odchod tak i příchod do společnosti. Mayerová a Růžička (2000, s. 79) říkají, že určitá míra fluktuace je důležitá. Odchody a příchody jsou znakem fungujícího pracovního trhu. Podle Mayerové a Růžičky (2000, s. 79) za klady fluktuace můžeme považovat příchod nových zaměstnanců, protože mají nové nápady a podněty, dále obnovu méně vhodného zaměstnance za vhodnějšího nového zaměstnance, dále se za fluktuaci považuje změna pracovního zařazení, důvodem může být vyšší odměna, práce, která zaměstnance bude více naplňovat anebo změna s ohledem na rodinnou situaci. Negativní fluktuace nám vzniká, když zaměstnanec odejde a vznikne narušení plynulosti chodu práce, snížení produktivnosti, dále vznikají náklady na nové výběrové řízení a fluktuace má za následek i nabourání pracovních vztahů.

Zaměstnanci odcházejí ze společností z různých důvodů. Někteří odcházejí z osobních důvodů (odchod do důchodu, změna bydliště, studium, odchod na mateřskou dovolenou atd.). Zaměstnanci mají ale i jiné důvody k odchodu, např. konflikty mezi zaměstnanci nebo konflikt s nadřízeným, nevyhovující pracovní podmínky a další nežádoucí faktory. Fluktuaci lze ve společnosti zjistit, když se spočítá počet odchodů zaměstnanců během jednoho roku a tato hodnota se vydělí středním počtem zaměstnanců. Některé společnosti vyžadují rychlé změny v zaměření či mění organizační klima, a proto není vysoká fluktuace pro tyto společnosti problémem. Naopak pro některé společnosti i malá míra fluktuace je stěžejní (Branham, 2004, s. 9). Už během adaptačního procesu je zapotřebí dbát na spokojenosti nového zaměstnance a snížit tím případný odchod ze společnosti. Jen dobře adaptovaný a spokojený zaměstnanec ve společnosti setrvává.

# PRAKTICKÁ ČÁST

Součástí praktické části jsou informace o společnosti Expreska s. r. o., její charakteristika, historie, cíle, politika, průběh adaptačního procesu, dotazníkové šetření a návrhy na zlepšení adaptačního procesu. Informace jsou získány z interních materiálů společnosti, důvěryhodných internetových zdrojů, z dotazníkového šetření a studií literatury. Pro lepší konkretizaci cíle byly stanoveny tři výzkumné otázky.

- Je adaptační proces ve společnosti Expreska efektivní?
- Získala většina zaměstnanců potřebné informace pro adaptaci?
- Pomáhal někdo ze společnosti zaměstnancům s adaptací?

## 6 ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLENOSTI Expreska s. r. o.

V této kapitole je popsána charakteristika, historie společnosti a také jak probíhá adaptační proces ve společnosti Expreska s. r. o.

### 6.1 Charakteristika společnosti

Společnost Expreska s. r. o. hlavní sídlo podnikání na adrese: Březinova 471/22, Praha – Karlín, PČS 186 00. Byla zapsána do obchodního rejstříku 8. října 2008. Hlavními orgány společnosti je Ing. Ondřej Štěpánek a Bc. Martina Kodejšová. Expreska s. r. o má 3 zaměstnance na plný pracovní poměr a 95 zaměstnanců na vedlejší pracovním poměr. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby. Společnost je založena jako franšízingová společnost (Expreska, 2016).

Expreska je zaměřená na kruhový trénink pouze pro ženy fungující na bázi členství. To znamená, že klientka si po zakoupení například ročního plánu může přijít zacvičit každý den, být v Expresce jakkoliv dlouho a po dobu členství si vyzkoušet klidně i všechny pobočky. Do Expresky není nutné se kromě prvního zkušebního tréninku objednávat, což většině klientek vyhovuje nejvíce právě spolu s faktem, že je v Expresce nebudou okukovat žádní muži. Dalším rozhodujícím faktorem ve výběru Expresky je pro klientky i vždy přítomná trenérka, která jim ráda se vším pomůže a poradí (Expreska, 2016).

Expreska má v plánu otevření dalších poboček. V dubnu se otevřela druhá pobočka v Brně a plánuje se otevření nové pobočky v Benešově, která se plánuje otevřít na podzim (Expreska, 2016).

Expreska je franšizová společnost, proto centrála zajišťuje především podporu ohledně centrálního nákupu, školení, cenové politiky, dodržování pravidel v síti, stará se o facebook, webové stránky, interní informační systém, sleduje právní a zákonné změny a také se snaží každou pobočku posouvat dopředu. Centrála zajišťuje otevírání dalších poboček a snaží se přivádět do sítě nové kontakty z různých zdrojů. Franšizanti mají na starost provoz pobočky a jeho marketing (Expreska, 2016).

Centrála Expresky pomáhá také s lokálním marketingem výběrem a následným školením trenérek. S marketingem centrála pomáhá každé pobočce trochu jinak. Nejde použít stejná marketingová strategie na pobočku v Praze a na menším městě. Na menších městech je lokální marketing o hodně jednodušší a efektivnější než ve velkých městech (Expreska, 2016).

Expreska se zaměřuje na komunikaci s franšizovými partnery, což považuje za klíčové pro úspěšné fungování sítě Expreska. Pro Expresku jsou zavedeny přesně dané standardy, které jsou platné na všech pobočkách. Společnost klade velký důraz i na vzdělávání svých zaměstnanců. Pro Expresku je důležitým faktorem při přijímacím pohovoru, aby zájemce o zaměstnání měl kladný vztah ke sportu a zdravému životnímu stylu. Během adaptačního procesu se noví zaměstnanci zúčastňují úvodního dvoudenního školení. Expreska zavedla nový systém školení, který více přizpůsobila potřebám trenérek. Školení je každé tři měsíce. Dále se v Expresce zavedl centrální nákup, plán zboží, e-shop na dárkové poukazy atd. V Expresce se neustále něco mění, a to jen k dobrému (Expreska, 2016).

Cílem společnosti je vybudovat rozsáhlou síť poboček tak, aby každá žena v tomto regionu věděla, co Expreska znamená a jaké služby u nás může očekávat. Ideální by bylo, kdyby tyto ženy byly i klientkami Expresky. Nejbližším plánem je rozvoj pobočkové sítě Expresky v ČR a SR. Dalším cílem je otevření dalších poboček, aby se Expreska stala na obou trzích jasným lídrem – největší sítí fitness center pro ženy. Centrála se chce rovněž hodně věnovat marketingu a zviditelnit značku Expreska a celé sítě. Samozřejmostí je neustále zvyšování kvality poskytovaných služeb v celé síti a zvyšování spokojenosti klientek (Expreska, 2016).

Tento a příští rok se bude Expreska naplno věnovat síti v Čechách a také na Slovensku. Podle průzkumů, které centrála Expresky uskutečnila, vědí, že se mají kam posouvat. Chtějí ještě otevřít 30 dalších poboček jen v Čechách. V dalších letech je to i rozšíření do dalších zemí, například do Polska či Maďarska (Expreska, 2016).

Společnost se snaží o maximální bezpečnost svých klientek. Nabízené výrobky jsou pod neustálým dohledem. Všechny trenérky mají certifikát, který si každý rok obnovují. Společnost si zakládá na politice společnosti. Do politiky společnosti řadí

např. plnit požadavky a přání klientek, neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců, pravidelné školení, stabilita firmy a flexibilita (Expreska, 2016).

Popis pracovní pozice je k dispozici v příloze č. 2

### **6.1.1 Historie společnosti**

Sít Expreska založil v roce 2008 Petr Kořínek, který se při svém pobytu v USA inspiroval tamními franšizovými koncepty zaměřenými na dámské fitness formou kruhových tréninků. Po svém návratu začal podobný koncept budovat zcela od počátku rovněž na území České a Slovenské republiky. V roce 2015 převzali Expresku noví majitelé, kteří vlastní společnost do současnosti. Za poslední rok se noví majitelé v celé síti Expreska soustředili primárně na stabilizaci, nastavení interních pravidel vedoucích k lepší efektivitě a zvyšování kvality nabízených služeb a také na intenzivnějším zviditelnění značky a celé sítě Expreska (Expreska, 2016).

Jak jsem již zmínila v předchozím odstavci, inspirace přišla z USA. Tento koncept je tam populární již od 60. let minulého století. Velké procento žen nechce chodit do smíšených fitness center a jsou rády, že Expreska je vyhrazena pouze pro ženy. Začátek nebyl pro Expresku jednoduchý, projekt začínal od nuly a vše se dělalo od naprostého začátku (Expreska, 2016).

## **6.2 Průběh adaptačního procesu ve společnosti Expreska**

Společnost Expreska nemá adaptační proces přesně dán centrálou. Jelikož mají hodně poboček v rámci frančizingu, nechávají adaptaci na konkrétních majitelích. Tato kapitola se věnuje popisu adaptačního procesu, který Expreska momentálně má (Kodejšová, 2016).

Adaptační proces pro zaměstnance v Expresce je rozdělen do dvou fází. První fáze trvá od výběru po nástup nového zaměstnance. První fáze je organizační. Je potřeba připravit pracovní místo, pracovní pomůcky, vstupové klíče, přístupy k softwaru. Nový zaměstnanec se v první fázi schází jen s přímým nadřízeným, který je pro něj klíčovým člověkem. První fáze je zakončena okamžikem, kdy se podepíše pracovní smlouva a nástupem nového zaměstnance (Kodejšová, 2016).

Jakmile skončí první fáze, začíná druhá fáze. Druhá fáze trvá delší dobu. Ale není stanoveno, jak dlouho by tato doba měla být. Na pobočkách panuje přátelská a klidná atmosféra, a proto i adaptace člověka je pro každou pobočku na individuálních postupech. Každá pobočka si adaptaci vytváří podle sebe. První den může být pro nového zaměstnance náročnější. Děje se hodně důležitých věcí a nový zaměstnanec může být zmatený. Zaměstnanec je přivítán a předávají se mu nejdůležitější

materiály, které je potřeba prostudovat. Zaměstnanci je předán manuál pro trenérky, kde najde vše potřebné pro svoji práci. V manuálu se nachází, jak naučit klientky rozcvičku před cvičením, jak se používají jednotlivé stroje v kruhu, jak správně musí trenérka sestavit cvičební plán, trenérka musí znát alespoň základy anatomie, tyto základy také najde v manuálu. Dále v manuálu trenérka najde, jak provést správný strečink, jak používat pomůcky při cvičení a jak naučit klientky, aby správně relaxovaly. V druhé části manuálu se nachází rady pro telefonní rozhovory, které dělá trenérka ve volných chvílích během zkušebních tréninků. Také rady, jak se nebát a sebejistě představit kruhový trénink a Expresku novým klientkám. Samozřejmostí je také kapitola o provozu a zodpovědnosti trenérek (Kodejšová, 2016).

V následujících dnech je nový zaměstnanec představen stávajícím zaměstnancům. Po představení je s novým zaměstnancem vytvořen přístup na pracovní mail, do softwaru, který nese pracovní jméno Ája. Hlavní osoba pobočky, čímž bývá majitel stanoví osobu, která s adaptací novému zaměstnanci pomáhá. Bývá to zaměstnanec, který je nejvíce zkušený a má dobré komunikační schopnosti. Je to manažerka pobočky anebo trenérka, která je na pobočce nejdelší dobu. Říkejme této osobě mentor, i když to mentor úplně není. Tak tuto pozici momentálně zastává. V Expreskách se tak nenazývá, nazývá se „pověřená osoba“. Objasní a ukáže novému zaměstnanci běžný pracovní den v Expresce. Od ovládnutí počítače s programem Ája, kde jde o zadávání nového profilu klientky, zadávat dodatečné informace do profilu klientky, každý den se musí dělat inventura, která je potřeba udělat jako fyzicky tak i v počítačové podobě. Mentor také pomáhá zodpovědět novému zaměstnanci všechny otázky a nejasnosti, které v tu dobu má (Kodejšová, 2016).

První den jsou na zaměstnance kladeny jen jednoduché úkoly a tímto stylem probíhá i první týden. Zaměstnanec pracuje pod neustálým dohledem a má mentora stále k ruce. Postupně zaměstnance nechává samostatně vést kruhové tréninky a další sportovní aktivity. Během prvního týdne zaměstnanec absolvuje školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Pak také absolvuje školení pro nové trenérky, která se konají o víkendech. Nového zaměstnance po domluvě s ním zapíše nadřízený na toto školení. Školení se koná zhruba do čtrnácti dnů od nástupu nového zaměstnance. Pro zaměstnance je první den a týden stěžejní, ale postupem času se zaměstnanec osamostatňuje a není nad ním takový dohled a kontrola (Kodejšová, 2016).

## 7 METODIKA VÝZKUMU

Praktická část je tvořena adaptačním procesem ve společnosti Expreska s. r. o. Výzkum je zaměřen na ženy, které pracují na pozici trenérka. Je zapotřebí zjistit, jak jsou trenérky spokojené s adaptačním procesem, kterým prošly. Výzkum ukáže potřebná fakta pro vyhodnocení adaptačního procesu.

V praktická část je tvořena kvantitativní metodou výzkumu a tím je dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření má spoustu výhod. Je to jednoduchý a levný typ průzkumu, který poskytuje relevantní informace. Avšak relevantní odpovědi vzniknou jen tak, když je dotazník správně zpracovaný a otázky se nesmějí opakovat a nesmí být návodné. Důležité je také to, pro koho je dotazník určen. Hodně lidí nechce z nějakého důvodu vyplňovat dotazníky. V dnešní době, kdy jsou respondenti vyhledávaní na ulicích nebo je jim rovnou zatelefonoáno, budí v lidí odpor k vyplňování dotazníků. Proto u dotazníkového šetření bývá návratnost malá.

Cílem práce je zpracování návrhu na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Expreska. Pro lepší konkretizaci cíle jsou stanoveny následující výzkumné otázky:

- Je adaptační proces ve společnosti Expreska efektivní?
- Získala většina zaměstnanců potřebné informace pro adaptaci?
- Pomáhal někdo ze společnosti zaměstnancům s adaptací?

Předpokládá se, že získané výsledky a návrh na zlepšení adaptačního procesu se může stát inspirací pro vedení společnosti. Výsledky by měly ukázat, co opravdu na adaptačním procesu chybí a na co si vedení společnosti může dát pozor.

Sběr dat pro toto dotazníkové šetření probíhalo v únoru a v březnu 2017. Dotazník byl vytvořen pomocí internetu. Prvotně byl rozeslán jako pilotní verze sedmi lidem, kteří poskytli zpětnou vazbu a až následně byl poslán na všechny pobočky Expresky v České republice. Po získání odpovědí, byly výsledky vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů. Všechny výsledky byly okomentovány a tím se výzkumné otázky potvrdily anebo vyvrátily. Nakonec byla navržena opatření na vylepšení nedostatků.

Dotazník se skládá celkem z devatenácti otázek, z toho uzavřených je čtrnáct, polouzavřené jsou tři a otevřené jsou dvě. Dotazník byl poslán všem trenérkám pracujícím v České republice pro společnost Expreska. Celkem tedy bylo rozesláno 98 dotazníků, řádně vyplněných se jich vrátilo 70.



Otázky se týkají ze začátku hodnocením adaptačního procesu, následují otázky s možností napsání pozitiv a negativ adaptačního procesu, a nakonec je kladena otázka, která se ptá na věk respondenta. Pohlaví bylo vynecháno, protože jak už bylo řečeno v Expresce smí pracovat jen ženy. Jiné biografické údaje nebyly v tomto dotazníku zapotřebí. Níže se nachází všechny kladené otázky. V grafech je znázorněna analýza odpovědí zaměstnanců.

# 8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník byl poslán vedoucím poboček, ti následně dotazník předali všem svým trenérkám. Dotazník je přiložen v plném znění v příloze č. 3. V záhlaví dotazníku se nachází oslovení, prosba o spolupráci, cíl, vysvětlení pojmu adaptace, poděkování a jméno autora a kontakt. Také je upozorněno, že dotazník je anonymní a že slouží jen k výzkumu bakalářské práce.

## Otázka č. 1

První otázka dotazníkové šetření se ptala, co zaměstnanec obdržel k adaptaci při nástupu na pracovní místo.

V této otázce měla trenérka možnost zaškrtnout více odpovědí. Na výběr bylo ze čtyř předem daných odpovědí také mohla trenérka napsat i jinou odpověď. Tuto možnost nezvolila žádná z trenérek. Popis pracovního místa/popis pracovní činnosti zaškrtno 50 trenérek, manuál zaškrtno 20 trenérek, ústní informace, jak by měla práce vypadat, zaškrtno 60 trenérek a 47 trenérek zaškrtno, že jim byla jejich práce prakticky ukázána.

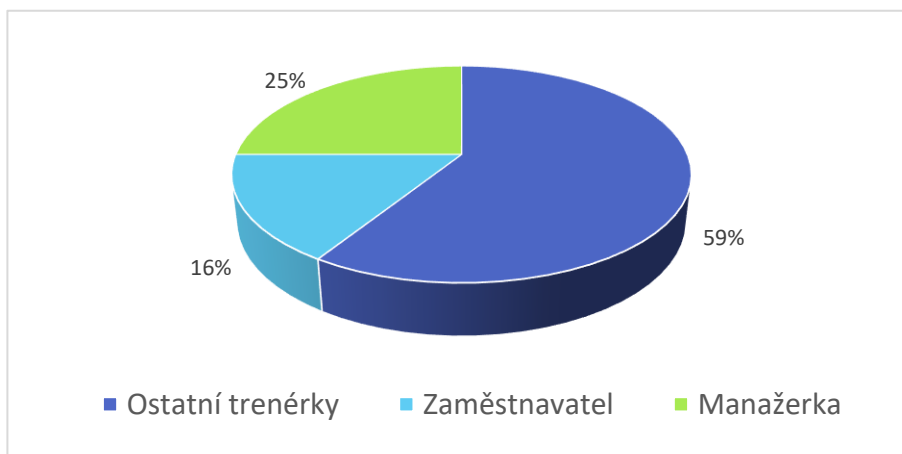
Z odpovědí vyplývá, že v průměru byly zaškrtnuty 2–3 odpovědi od jedné trenérky. Nejvíce trenérek dostalo ústní informace pro výkon své práce, nejméně trenérek pak dostalo manuál.

## Otázka č. 2

Další otázka měla zjistit, kdo pomáhal zaměstnancům s adaptací během adaptačního procesu.

Z grafu č. 1 vyplynulo, že s adaptací nové trenérce nejvíce pomáhají ostatní trenérky (59 %). Dalších 25 % trenérek odpovědělo, že s adaptací jim pomáhala manažerka pobočky a zbylých 16 % trenérek odpovědělo, že zaměstnavatel byl ten, kdo při nich stál během adaptace. Pozitivní je, že na tuto otázku nezazněla odpověď „nikdo“ což byla také jedna z možných variant odpovědí.

Graf 1 Kdo pomáhal s adaptací



(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 3

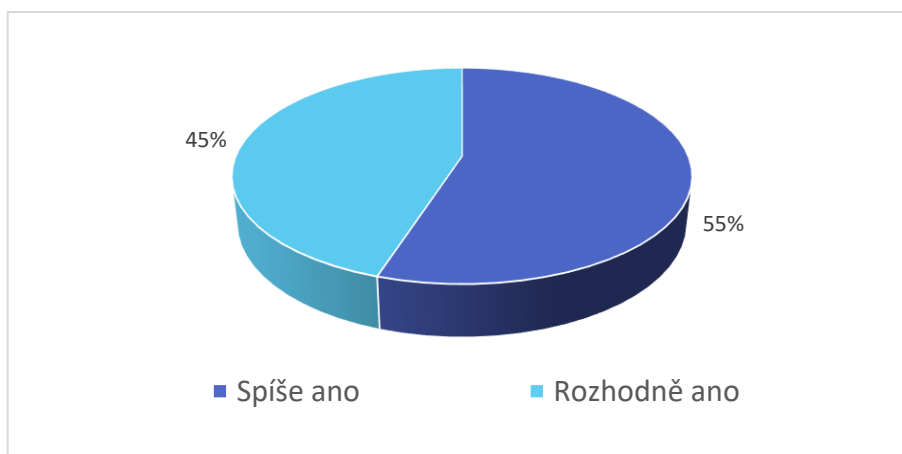
Další otázka zjišťovala, zda mají trenérky přiděleného mentora. 81 % trenérek napsalo, že žádného mentora nemělo a 19 % respondentů napsalo ano. Respondenti uváděli, že měli za mentora ostatní trenérky, anebo manažerku pobočky. To však není kvalifikovaný mentor. Z toho vyplývá, že mentora oficiálně přiděleného neměl nikdo ze společnosti.

#### Otázka č. 4

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda byla trenérkám vysvětlena náplň práce během adaptačního procesu.

Z grafu č. 2 vyplývá, že žádná z trenérek neodpověděla, že by jí nebyla vysvětlena náplň práce. Všechny trenérky odpověděly, že náplň práce jim byla rozhodně nebo aspoň z části vysvětlena.

Graf 2 Náplň práce trenérek



(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka směřovala na informovanost, zda trenérky byly seznámeny s firmou, směrnici a organizační strukturou.

Z odpovědí vyplývá, že 67 % trenérek nebylo neznámeno s těmito informacemi a 33 % trenérek odpovědělo, že bylo seznámeno.

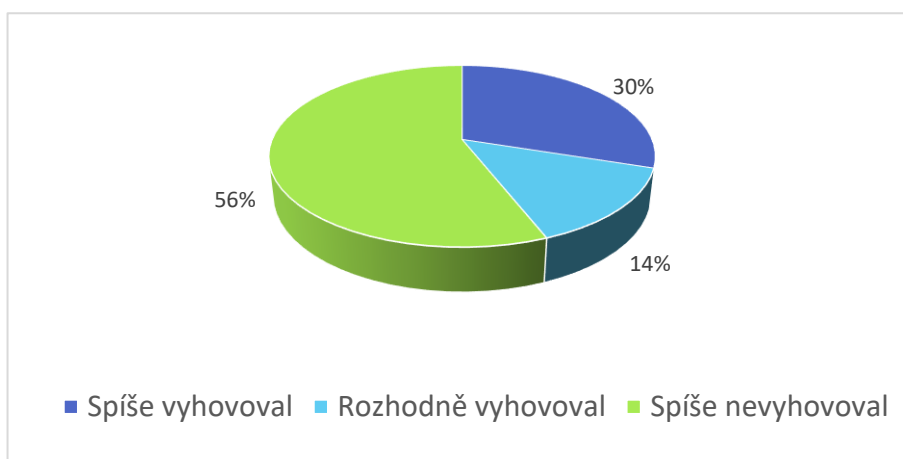
Otázka č. 6

Tato otázka měla za úkol zjistit, jak trenérkám vyhovoval adaptační proces, kterým prošly.

Z odpovědí vyplývá (graf č. 3), že trenérkám adaptační proces spíše nevyhovoval (56 %), ale žádná z trenérek neuvedla, že by jim rozhodně nevyhovoval adaptační proces. Zatímco jen 14 % trenérek odpovědělo, že jim adaptační proces zcela vyhovoval, tudíž by nic neměnily.

Tato otázka byla spojená také s doplňující otázkou, na kterou měly odpovědět ty trenérky, které odpověděly, že jim adaptační proces spíše nevyhovoval nebo rozhodně nevyhovoval. Otázka byla doplněna tím, co jim konkrétního nevyhovovalo na adaptačním procesu. Zaznělo: nebyl přiřazen mentor či někdo, kdo by trenérku po celou dobu adaptace vedl, nebyla nastavena pravidla a postupy, adaptace byla mírně zmatená, trenérky nevěděly, že se na začátku nacházejí adaptačním procesem atd.

*Graf 3 Spokojenost s adaptačním procesem*



(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 7

Další otázka směřovala na sociální vztahy. Tady se všechny trenérky shodují, že seznámení s ostatními zaměstnanci bylo pro ně příjemné. S čehož vyplývá, že ve společnosti panují velmi dobré sociální vztahy.

#### Otázka č. 8

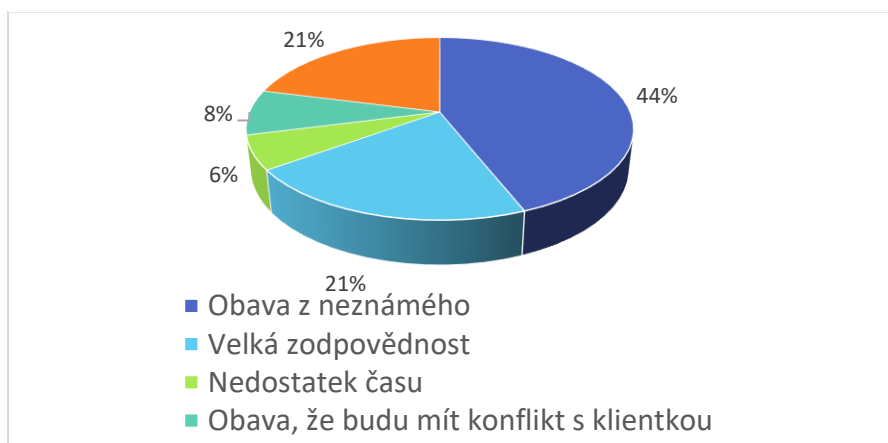
Tato otázka měla za úkol zjistit, zda na trenérky během adaptačního procesu působil nějaký stresor. 57 % trenérek odpovědělo, že ano a zbylých 43 % odpovědělo, že ne. Následně byla položena doplňující otázka (viz. otázka č. 9).

#### Otázka č. 9

V této otázce bylo podstatné zjistit, jaký stresor trenérky měly během adaptačního procesu.

Tato otázka zjistila (graf č. 4), že nejvíce trenérek a to 44 % se bojí toho, že se dostanou do situace, kde bude něco neznámého. Následně nemají dobrý pocit z velké zodpovědnosti, která je na ně kladena (21 %) a obávají se toho, že nebudou umět prodat zkušební plány (21 %). Méně se už bojí konfliktu s klientkou (8 %), anebo že nebudou mít dost času (6 %).

*Graf 4 Jaké stresory se objevují během adaptace*



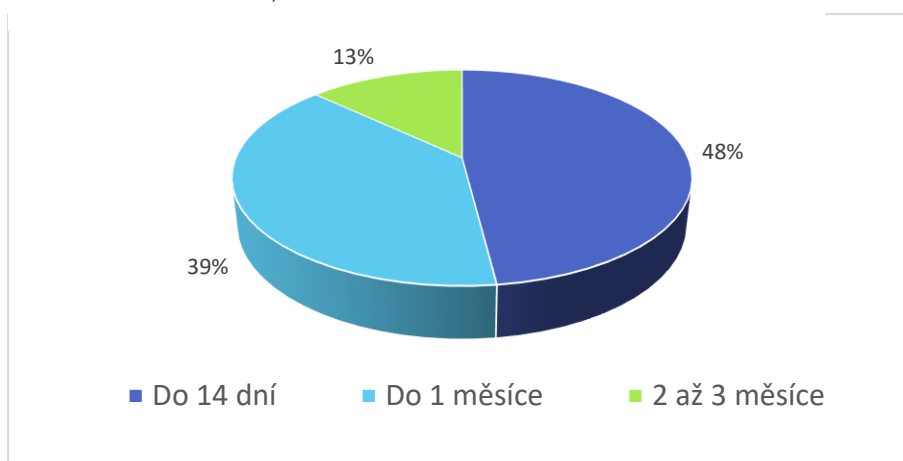
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 10

Další otázka měla zjistit, jak to vidí sama trenérka s délkou své adaptace.

Z grafu č. 5 vyplynulo, že délka adaptace zaměstnanců na pozici trenérka se nejčastěji pohybuje do 14 dnů a to odpovídělo 34 trenérek, následně 28 trenérek si myslí, že se adaptovaly do 1 měsíce a zbylých 8 trenérek se adaptovala rozmezí 2 až 3 měsíců. Odpověď: více jak 6 měsíců nezaškrtnla žádná z trenérek.

Graf 5 Délka adaptace



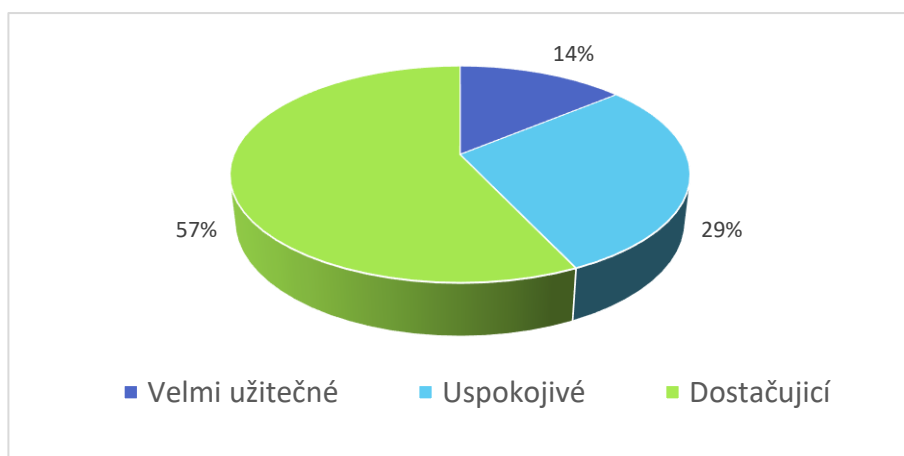
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 11

Tato otázka zjišťovala hodnocení ze strany trenérek na adaptační proces a úvodní školení.

Z grafu č. 6 vyplývá, že podle 57 % trenérek byl adaptační proces a také úvodní školení dostačující. Uspokojivé se zdálo 29 % a velmi užitečné jen 14 %. Žádná z trenérek neodpověděla, že jí adaptační proces a úvodní školení nevyhovovalo.

Graf 6 Hodnocení adaptačního procesu



(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 12

Další otázka se zaměřovala na hodnocení adaptace. 92 % trenérek odpovědělo, že adaptace u nich proběhla bez problémů a jsou plně adaptované. Zbýlých 8 % trenérek odpovědělo, že se ještě zcela neadaptovaly.

#### Otázka č. 13

Další otázka kladla důraz na pravidelné porady, a zda mají na pobočkách porady. Tady se všechny trenérky shodly, že mají pravidelně porady.

#### Otázka č. 14

V otázce č. 14 je kladen důraz na to, jak trenérky vnímají samotné porady.

Z grafu č. 7 vyplývá, že trenérky se porad účastní, ale nedozvídají se tam nic důležitého a podstatného (62 %), zbylých 38 % tvrdí, že jsou pro mě porady důležité a užitečné.

Graf 7 Vnímání porad



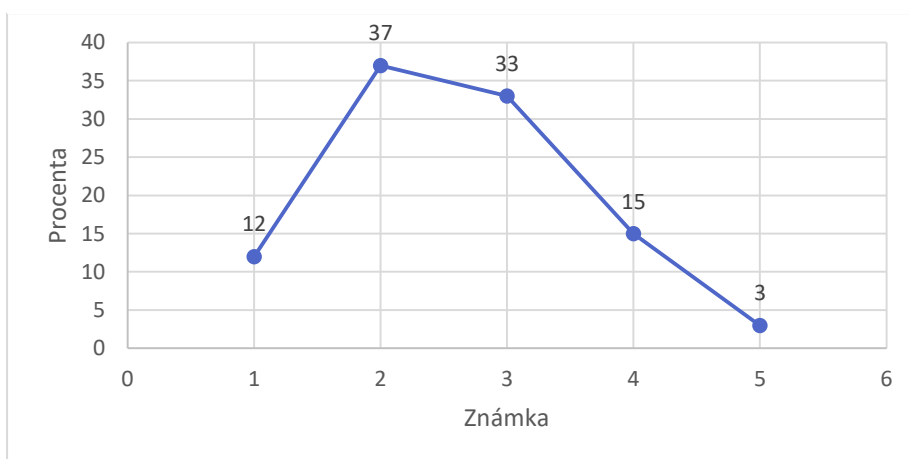
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 15

Další otázka dotazníku: jak trenérka hodnotí úvodní školení pro nové trenérky.

Trenérky měly u této otázky hodnotit úvodní školení, a to na škále 1–5 (hodnoceno jako ve škole: 1 nejlepší, 5 nejhorší). Trenérky úvodní školení hodnotí nejčastěji známkou dva (37 %), následně 33 % odpovědělo známkou tři. Jen 3 % měla známku pět (viz. graf č. 8).

Graf 8 Hodnocení úvodního školení



(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 16

Další otázka byla otevřená. Bylo za potřebí napsat, co trenérka hodnotí pozitivně na adaptačním procesu.

Z odpovědí vyplývá, že se trenérkám líbí na adaptačním procesu osobní a přátelská atmosféra, pozitivní přístup a také krátká doba adaptace.

### Otázka č. 17

I tato otázka byla také otevřená. V této otázce se hodnotila negativa adaptačního procesu.

Z odpovědí vyplývá, že se trenérkám nelíbí na adaptačním procesu způsob organizace, nejasné kroky a postupy během adaptace, odbornost školitele/mentora, nedostatečné informace, adaptace bez adaptačního listu, žádný jednotný mentor pro všechny pobočky.



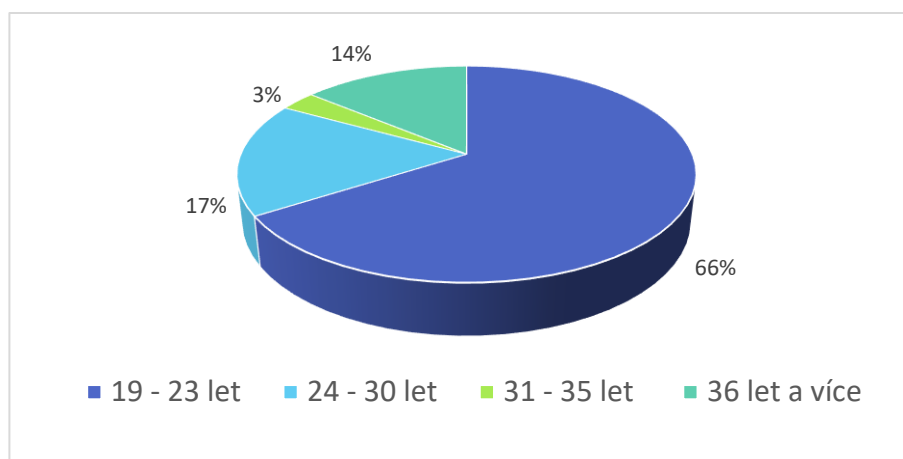
### Otázka č. 18

Následující otázka byla zaměřena na šikanu, mobbing a bossing na pracovišti. 87 % trenérek napsalo, že se nesetkaly s žádným typem šikany, zatímco 13 % trenérek se na pracovišti setkala s bossingem.

### Otázka č. 19

Poslední otázka je kladena na věk trenérek. Z grafu č. 9 vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnilo nejvíce trenérek mezi 19 až 23 rokem (66 %), následně 17 % trenérek mezi 24 až 30 rokem, jen 3% trenérek mezi 31 až 35 rokem a 14 % trenérek, kterým je více jak 36 let.

*Graf 9 Věk respondentů*



(Zdroj: vlastní zpracování)

Výzkumné otázky, které byly stanoveny v úvodu praktické části, jsou následovně vyhodnoceny.

VO1: Je adaptační proces ve společnosti Expreska efektivní? → otázka č. 6 tuto výzkumnou otázku vyvrátila. 41 trenérek uvedlo, že jim adaptační proces nevyhovoval, pro 19 trenérek byl adaptační proces uspokojivý a jen 10 trenérek uvedlo, že byl velmi užitečný. Trenérkám adaptační proces nevyhovoval, protože jim nebyly poskytnuty veškeré materiály (o společnosti, o organizační struktuře atd.), nebyla přesně nastavena pravidla a postupy, kterými by se trenérky mohly řídit během adaptačního procesu. Zatímco průběh adaptačního procesu neodpovídá požadavkům a doporučením z teoretické části, tak 66 trenérek se cítí být zcela adaptovány (viz. otázka č. 12), což je velmi pozitivní výsledek. Hlavní důvodem je, že trenérky jsou na pozici více jak půl roku a během této doby si již zjistily potřebné informace. Ale i přesto, že se trenérky cítí být adaptovány, efektivita adaptačního procesu je špatná. Měly by být navrženy změny ke zlepšení adaptace.

VO2: Získala většina zaměstnanců potřebné informace pro adaptaci? → otázka č. 1 a otázka č. 5 tuto výzkumnou otázku vyvrátily. Podle výzkumného šetření, trenérky obdržely při nástupu do společnosti ústní informace, jak by práce měla vypadat. Tuto odpověď zaškrtno 60 trenérek ze 70 ti. Předání ústních informací není dostačující pro správnou adaptaci. Je zapotřebí, aby nový zaměstnanec dostal informace i v písemné podobě. Autorka práce doporučuje hlavně písemný manuál, který slouží pro celkovou orientaci. Ke správné adaptaci by měl zaměstnanec znát alespoň základy o společnosti, organizační struktuře a také směrnice společnosti. Tyto oblasti nezná 48 trenérek, což je víc jak 67 %.

VO3: Pomáhal někdo ze společnosti zaměstnancům s adaptací? → otázka č. 2 tuto výzkumnou otázku potvrdila. Novým trenérkám pomáhaly ostatní trenérky během adaptačního procesu a následně to byly i manažerky a majitelky poboček.

# 9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Společnost Expreska s.r.o. nemá pro nové zaměstnance připraven adaptační plán či připravený souhrn kroků, kterými by zaměstnanec měl projít během adaptačního procesu. Adaptační proces není dán žádným předpisem, a proto si každá pobočka organizuje adaptační proces samostatně. V teoretické části bylo poukázáno na mnoho výhod, které plynou z kvalitně provedeného adaptačního procesu. Výhody má pro nového zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele.

Úkolem navrhované metodiky je efektivní začlenění nového zaměstnance. Výsledkem by mělo být osamostatnění nového zaměstnance, který už podává plný pracovní výkon.

Následující kapitola se bude věnovat návrhům na zlepšení adaptačního procesu. V Expresce je adaptační proces rozdělen do tzv. dvou fází. První fáze se zaměřuje na organizační záležitosti, kde je potřeba připravit pracovní místo, pracovní pomůcky, vstupní klíče, přístupy k softwaru. Fáze je dostatečně vystihující a nemusí být upravena. Po skončení první fáze, začíná okamžitě druhá fáze. V této fázi je třeba některé kroky vylepšit a tím pomoci Expresce v adaptaci nových zaměstnanců.

Pro společnost by bylo nejvýhodnější určit si kroky adaptačního procesu. Následující tabulka 1 tyto kroky popisuje.

*Tabulka 1 Návrh adaptačního procesu*

Činnost	Zodpovědná osoba	Časová náročnost	Finanční náročnost
Seznámení s pracovištěm	Nadřízený	30 minut	100 Kč
Předání pracovních pomůcek	Nadřízený	30 minut	100 Kč
Představení nového zaměstnance a přidělení nového mentora	Nadřízený	30 minut	100 Kč
Předání interních dokumentů	Nadřízený	1 hodina	200 Kč
Školení BOZP	Technik BOZP	1 hodina	400 Kč
Seznámení se softwarem	Mentor	3 hodiny	600 Kč
Úvodní školení na pobočce (seznámení se stroji, doplňkovým prodejem a se službami)	Mentor	8 hodin	1 600 Kč

Školení trenérek na centrále	Školitel na centrále	12 hodin	1 700 Kč
Závěrečný hodnotící pohovor	Nadřízený	1 hodina	200 Kč
Celkem:		27, 5 hod.	5 000 Kč

V průběhu adaptačního procesu je doporučeno provést minimálně dva hodnotící pohovory. Na konci adaptačního procesu by měl být proveden závěrečný hodnotící pohovor včetně poskytnutí zpětné vazby a nastavení cílů na další období.

Z finančního hlediska adaptace jednoho zaměstnance Expresky vyjde cca na 5 000 Kč. Je ještě nutno počítat se mzdou pro nového zaměstnance, která je závislá na počtu odpracovaných hodin.

Průměrná hodinová sazba nadřízeného i mentora je 200 Kč, školení centrálou pro nové trenérky stojí 1 700 Kč a školení BOZP stojí 400 Kč.

Dle studie literatury byl vytvořen adaptační list (příloha č. 1), který slouží k zefektivnění a pro lepší orientaci adaptačního procesu. Pro sestavení adaptačního listu byly využity teoretické poznatky a poznatky získané z dotazníkového šetření. Kroky adaptačního listu jsou rozděleny do dvou až tří týdnů. Dle informací se jedná o malé pobočky, kde adaptačním procesem prochází zhruba dvě až tři trenérky za rok, které pracují na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Podle studie literatury se délka adaptačního procesu může měnit, a to podle složitosti zastávané pozice, na kterou je nový zaměstnanec adaptován. Také záleží na osobní charakteristice osobnosti. Pro potřeby, lze adaptační plán prodloužit či zkrátit.

Dalším návrhem pro vylepšení stavu adaptačního procesu je, aby nový zaměstnanec měl dostatek potřebných informací. Dle dotazníkového šetření 67 % trenérek nemá dostatek informací o firmě, směrnicích a organizační struktuře. Proto by bylo vhodné, aby centrála zajistila všechny školící materiály a prospekty pro všechny zaměstnance. Dále bych doporučila vytvoření pracovních manuálů, návodů pro práci s interním systémem a popis pracovních postupů. Důvodem je zrychlení orientace a rychlejší pochopení pracovní činnosti.

Výzkumným poznatkem, který byl zjištěn je, že chybí ve společnosti mentor. Práce mentora je přenechávána na ostatní trenérky, však toto není z hlediska adaptace dobré. Trenérky nevědí, co vše je potřeba novou trenérku naučit a na co jí připravit. Je doporučeno společnosti mít alespoň jednoho mentora, který by byl k dispozici v té určité Expresce, kde bude adaptační proces probíhat. Měl by být navržen správný mentor, který pro společnost pracuje již delší dobu a společnost dobře zná. Měl by mít schopnost vzbudit důvěru, být otevřený, umět předávat schopnosti a dovednosti, umět naslouchat a odpovídat, ale je potřeba, aby také vzbuzoval přirozenou autoritu.

Průběžné pohovory během adaptace v Expresce chybí. Proto by se tyto pohovory měly zařadit do adaptace. Je doporučeno provést alespoň dva až tři průběžné pohovory. První průběžný pohovor by se měl uskutečnit během prvního týdne. V tomto pohovoru je třeba, aby se zaměstnanec dozvěděl, jaké kroky ho ještě čekají. Další informací pro nového zaměstnance by měly být termíny, kdy se jaká činnost bude odehrávat. Dále by měl přímý nadřízený nebo personalista předat informace o vzdělávání, hodnocení zaměstnanců a další. Druhý průběžný pohovor by měl být více otevřený a nový zaměstnanec by se v něm měl více rozpovídat, aby přímý nadřízený zjistil informace o tom, jak se ve společnosti cítí. V pohovoru by měl být prostor pro řešení průběhu adaptačního procesu, otázek, připomínek nebo dokonce problémů.

Autorka práce si myslí, že závěrečný pohovor je jednou z nejdůležitějších věcí na adaptačním procesu. Určitě by se na něj nemělo zapomínat. V závěrečném pohovoru by mělo být hlavně hovořeno o zhodnocení uplynulého adaptačního procesu. Zaměstnanec by se nadřízený měl zeptat na to, jestli mu je vše jasné a zda ví, co je jeho pracovní náplní. Dále by se měly rozebírat problémy a jejich řešení. Také by bylo vhodné, kdyby se v závěrečném pohovoru vyjádřil, jak se mu spolupracovalo s mentorem. Dále je doporučeno, aby společně zhodnotili všechny kroky, kterými zaměstnanec prošel, a nastavili společně cíle na další období.

Závěrečný pohovor by sebou měl i přinést zpětnou vazbu od nového zaměstnance. Zpětná vazba je důležitá pro vylepšení adaptačního procesu a pro rozvoj společnosti. Nový zaměstnanec přináší nezaujaté pohledy a tím pomáhá vylepšovat věci ve společnosti.

## **9.1 Adaptační list a adaptační manuál**

Adaptační list, který je nastaven pro Expresku, najdete v příloze č. 1. Tento list má nastavenou hlavičku, kde je potřeba vyplnit jméno a příjmení nového zaměstnance, název pracovní pozice, den nástupu, přímý nadřízený, doba adaptace a jméno mentora. Dále je členěn na jedenáct kroků, kterými zaměstnanec prochází. Každý krok nese svůj název, termín, kolikátý den se tento krok uskuteční a samozřejmě je důležité napsat konkrétní datum, který přesný den se krok uskutečnil. Následně je přidělen odpovědný pracovník a důležitý je i podpis, za každý uskutečněný krok.

Do tohoto listu se zaznamenávají postupně všechny kroky, kterými zaměstnanec prošel. Prvním krokem je podpis smlouvy, dalšími jsou přidělení mentora, předání pracovních pomůcek, vysvětlení softwaru a Áji a také např. úvodní školení.

Kdokoliv, kdo nahlédne do adaptačního listu, ví, v jaké fázi se nový zaměstnanec nachází. Co už má za sebou a co ho ještě čeká.

Společnosti je doporučeno vytvořit adaptační manuál, který by usnadnil novým zaměstnancům adaptační proces. Kombinací adaptačního manuálu a manuálu trenérství, který Expreska má, by vytvořila dokonalou pomůcku pro nové zaměstnance.

V adaptačním manuálu by nový zaměstnanec mohl najít souhrn základních informací o firmě, softwaru, cvičení v Expresce, dotazník pro nové klientky, které se chtějí stát členkami a také podklady pro úvodní školení. Je doporučeno, aby nový zaměstnanec měl adaptační manuál během adaptačního procesu neustále u sebe proto, aby mohl kdykoliv do něj nahlédnout v případě jakýkoliv nejasností.

# Závěr

Práce se zaměřuje na adaptaci nových zaměstnanců ve společnosti. Při studování různých studií a sbírání informací se autorka práce dozvěděla, jak moc se teorie liší od praxe. Adaptace se neřadí mezi oblíbené činnosti personalistů. Bohužel se stává, že nikoho nezajímá, zda je zaměstnanec spokojený a dobře adaptovaný.

Avšak společnosti chtějí mít kvalitní zaměstnance, kteří vykonávají pečlivě a bezchybně svoji práci. Takové zaměstnance mít ale společnost nebude, jestliže nebude mít kvalitní školící a kvalitní adaptační proces. Pro nové zaměstnance bývá adaptace velmi náročná. Je zapotřebí, aby se nový zaměstnanec sžil s pracovními podmínkami, povinnostmi a také s ostatními zaměstnanci, což bývá občas na dlouhou dobu.

Častou chybou během adaptačního procesu bývá, že zaměstnanec nemá dostatek potřebných informací, znalostí nebo mu během adaptačního procesu málo kdo pomůže. Když společnost nemá správně nastavený adaptační proces, můžou vzniknout časem problémy pro celou společnost. Neinformovaná a nezkušená trenérka bude klientkám špatně radit, a to povede ke špatnému jménu společnosti.

Cílem bakalářské práce bylo zpracování návrhu na zlepšení adaptačního procesu. Adaptační proces ve společnosti Expreska není přesně nastaven. Jelikož mají hodně poboček v rámci frančizingu, nechávají adaptaci na konkrétních majitelích. Návrh na adaptační proces se nachází v tabulce č. 1. Během adaptačního procesu se vyskytuje přátelská atmosféra, dobrý kolektiv a přívětivé začlenění nového zaměstnance do sociálních vztahů. Dobré vztahy novým trenérkám ulehčovaly adaptaci, neboť se cítily příjemně.

První výzkumná otázka byla vyvrácena. Úkolem první VO bylo zjistit, zda je adaptační proces ve společnosti Expreska efektivní. Většina trenérek odpovědělo, že adaptační proces jim spíše nevyhovoval. Nebyly přesně nastavena pravidla a postupy, kterými by se trenérky mohly řídit během adaptačního procesu. I druhá výzkumná otázka byla vyvrácena, neboť trenérky nedostaly potřebné informace pro správnou adaptaci. Většina trenérek obdržela ústní informace, jak by práce měla vypadat. Ale je i zapotřebí, aby nový zaměstnanec dostal informace i v písemné podobě. Mnohdy se i stalo, že trenérky během adaptačního procesu nebyly seznámeny se společností, směrnici a organizační strukturou. Proto bylo doporučeno vytvoření písemného manuálu, který by obsahoval tyto informace.

Ostatní trenérky pomáhají během adaptačního procesu a tím pomáhají nové trenérce rychleji zvládnout pracovní povinnosti a snáze si tak navyknout na pracovní prostředí. Na toto téma, zda někdo pomáhal nové trenérce s adaptací se zaměřovala výzkumná otázka č. 3, která tímto byla potvrzena.

Po zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byl také navržen adaptační proces, který je rozčleněn na činnosti, které byly rozebrány z organizačního, časového a finančního hlediska. Dále byl navržen adaptační list, který obsahuje jednotlivé kroky, kterými by měl nový zaměstnanec projít během adaptačního procesu.



# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: GradaPublishnig, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BLÁHA, Jiří a kolektiv autorů. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Vyd.1. Praha: Albatros Media, 2013. ISBN 978-80-266-03740

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HATMAKER, Deneen M. *Bringing Networks In: A model of organizational socialization in the public sector*. Public Management Review. 2014. ISSN 1471-9037. Dostupné také z: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2014.895029>.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada-Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KODEJŠOVÁ, Martina, 2016, Interview s jednatelkou společnosti Expreska s. r. o. Praha 12. 12. 2016.

KODEJŠOVÁ, Martina. Expreska s. r. o. Interní materiály, Praha, 2016.

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

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v hospodářské praxi*. Vyd. 4. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. ISBN 9788070436141.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishnig, 2005. ISBN: 80-247-0577-X.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-X.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PUDILOVÁ, Veronika. *Sociální adaptace pracovníků v organizacích*. Praha, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra Andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph. D. Dostupné také z: <<http://digitool.is.cuni.cz/R/5UCCBQD4IAK8XKGV4S36YEDKIKAFKAE1QI37QSPEXQTN AAPXY-00953>>.

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

ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1985.

SLÁDEČEK, Tomáš. *Adaptační proces zaměstnanců ve veřejné správě*. Brno, 2016. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Dagmar Špalková, Ph.D. Dostupné také z: [file:///D:/Bakalářka/bakalarska\\_prace.pdf](file:///D:/Bakalářka/bakalarska_prace.pdf)

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3502-1.

ŠŤASTNÁ, Diana. *Adaptační procesy u nových pracovníků ve finanční firmě*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Finančníctví a ekonomických disciplín. Vedoucí práce: doc. Ing. Eduard Mazák, CSc. Dostupné také z: [https://is.bivs.cz/th/14997/bivs\\_b/bakalarka.pdf](https://is.bivs.cz/th/14997/bivs_b/bakalarka.pdf)

TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978–80-87415-04-7

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0773-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 2., rozš. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

WERTHER, Wiliam a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Vyd. 1. Zlín: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Návrh adaptačního procesu .....	38
---	----

# Seznam grafů

Graf 1 Kdo pomáhal s adaptací .....	30
Graf 2 Náplň práce trenérek .....	30
Graf 3 Spokojenost s adaptačním procesem .....	31
Graf 4 Jaké stresory se objevují během adaptace .....	32
Graf 5 Délka adaptace .....	33
Graf 6 Hodnocení adaptačního procesu .....	33
Graf 7 Vnímání porad .....	34
Graf 8 Hodnocení úvodního školení .....	35
Graf 9 Věk respondentů .....	36

# Seznam příloh

Příloha 1 Adaptační list.....	51
Příloha 2 Popis pracovní pozice .....	52
Příloha 3 Dotazník.....	56

## Adaptační list pracovníka

Příjmení:

Jméno:

Pracovní pozice:

Den nástupu:

Přímý nadřízený:

Doba adaptace:

Mentor:

Číslo	Název	Termín	Datum	Odpovědný pracovník	Podpis
1.	Podpis smlouvy	1. den		Nadřízený	
2.	Přivítání	1. den		Nadřízený	
3.	Prohlídka pracoviště	1. den		Nadřízený	
4.	Představení	1. den		Nadřízený	
5.	Přidělení mentora	1. den		Nadřízený	
6.	Předání pracovních pomůcek	1. den		Nadřízený	
7.	Vysvětlení softwaru a Áji	1. týden		Mentor	
8.	Průběžný pohovor	1. týden		Přímý nadřízený/ personalista	
9.	Školení BOZP	1. týden		Přímý nadřízený/ technik BOZP	
10.	Úvodní školení na	1. týden		Mentor	

	pobožce				
11.	Průběžný pohovor	2. týden		Přímý nadřízený	
12.	Školení na pobožce	2. týden		Mentor	
13.	Školení pro nové trenérky	2. – 3. týden		Centrála	
14.	Závěrečný pohovor	3. týden		Přímý nadřízený	
15.	Získání certifikátu	3. týden		Centrála	

*Příloha 1 Adaptační list*

### Popis pracovní pozice – trenérka

Trenérka ve společnosti Expreska má za úkol jak individuální, tak skupinové tréninky. Trenérky pomáhají dostat klientky „do formy“. Trenérka je také takovým motivátorem, výživovým poradcem, psychologem, koučem a vychovávatelem. Trenérky v síti Expreska se stále vzdělávají.

Trenérka musí být kvalifikovaná a musí naučit klientku správné provedení jednotlivých cviků. Na této pozici je zapotřebí umět porozumět klientkám, jak přemýšlí průměrný klient fitness. Trenérka zlepšuje svoji kvalitu i prodejem produktů. Musí být vzdělána i v oblasti nutriční a v jakýchkoliv dalších týkající se fitness odvětví.

Vlastnosti, které musí mít trenérka: sociální dovednosti – vést konverzaci, dozvědět se aspoň okrajově o klientovi nějaké informace, umět vést také obchodní konverzaci, musí umět naslouchat, tím se nejvíce o klientovi trenér dozví. Komunikační vlastnosti – trenérství je z největší části o komunikaci. Dále musí umět ukazovat, pozorovat, opravovat, motivovat atd. Vůdcovské schopnosti – vedení, řízení anebo také ovlivňování, to vše by měla správná trenérka umět. Empatie – také dobrá schopnost při zvládnutí této pozice. Umět se vcítit do druhých.

Po trenérkách v síti Expreska je považováno: spolehlivost, samostatnost, schopnost komunikovat s klientkami, zodpovědnost, obchodní dovednosti, kladný vztah ke sportu a zdravému životnímu stylu.



Náplň práce trenérky ve společnosti Expreska: vedení zkušebního tréninku, následně i vedení celého cvičebního kruhu, prodej cvičebních plánů, prodej výživových doplňků, výživové poradenství, spravování systému Ája, úklid pobočky, obstarávání klientek na ostatních strojích v posilovně.

*Příloha 2 Popis pracovní pozice*

## Dotazník

Vážená paní, vážená slečno,

jmenuji se Lenka Feuraizlová a jsem studentkou třetího ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích na ČVUT v Praze. Tímto Vás chci poprosit o Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník bude zcela anonymní a bude sloužit jako podklad k vypracování mé bakalářské práce. Téma bakalářské práce je „Adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Uvědomte si prosím, jak probíhalo Vaše začlenění na pozici trenérka.

Jakékoliv dotazy prosím směřujte na můj mail Feuraizlovalenka@seznam.cz.

Děkuji Vám.

Lenka Feuraizlová

1. Co jste obdržela při nástupu od zaměstnavatele k adaptaci na pracovní místo?
  - Popis pracovního místa/popis pracovní činnosti
  - Manuál
  - Ústní informace, jak by práce měla vypadat
  - Praktickou ukázkou, jak by měla práce vypadat
  - Jiné možnosti .....

2. Kdo Vám z adaptací pomáhal?
  - Ostatní trenérky
  - Zaměstnavatel
  - Manažerka
  - Nikdo
  - Někdo jiný, napište prosím kdo.....
  
3. Měla jste nebo máte přiděleného mentora? (Mentor je zkušenější člověk, který se o Vás stará. Je Vám oporou a rádčem)
  - Ne
  - Ano
    - o Jestliže jste odpověděla ano, prosím napište, kdo byl vaším mentorem.
  
4. Bylo Vám zcela vysvětleno, co je Vaším úkolem a náplní práce?
  - Spíše ano
  - Rozhodně ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
    - o Jestliže jste uvedla odpověď c) nebo d) prosím uveďte, co Vám na školení chybělo.
  
5. Byla jste seznámena s firmou, směrnicemi a organizační strukturou?
  - Ano
  - Ne
  
6. Průběh adaptačního procesu mi:
  - Spíše vyhovoval
  - Rozhodně vyhovoval
  - Spíše nevyhovoval
  - Rozhodně mi nevyhovoval
    - o Jestliže jste uvedla c) nebo d) prosím uveďte, co Vám na průběhu adaptačního procesu nevyhovovalo.

7. Seznámení s kolegy pro mě bylo:
- Příjemné
  - Nepříjemné
    - o Jestliže jste uvedla odpověď b) prosím uveďte, co pro Vás bylo ne-příjemné.
8. Působily na Vás nějaké stresory během adaptace?
- Ne
  - Ano
9. Jaké stresory na Vás působily?
- Obava z neznámého
  - Velká zodpovědnost
  - Nedostatek času
  - Obava, že budete mít konflikt s klientkou
  - Jiné .....
10. Jak dlouho Vám podle Vás trvalo začlenění?
- Do 14 dní
  - Do 1 měsíce
  - 2 až 3 měsíce
  - Více jak 6 měsíců
  - Ještě jsem se nezačlenila (neadaptovala)
11. Jak byste hodnotila adaptační proces a školení?
- Velmi užitečné
  - Uspokojivé
  - Dostačující
  - Nevyhovovalo mi
    - o Jestliže jste uvedla odpověď d) prosím uveďte důvod. Co byste změnila?

12. Jak hodnotíte Vaší adaptaci na pozici, kterou monetárně zastáváte?
- Adaptace u mě proběhla bez problémů, jsem adaptovaná
  - Ještě jsem se zcela neadaptovala
  - Momentálně pracuji na adaptaci
13. Máte v Expresce pravidelné porady ohledně chodu pobočky?
- Ano
  - Ne
14. Jestliže máte v Expresce porady, jaký význam pro Vás mají?
- Porady nemáme
  - Porady jsou pro mě důležité a užitečné
  - Porad se účastním, ale nedozvídám se tam nic důležitého a podstatného
  - Porady bych úplně zrušila, zbytečný čas
15. Jak hodnotíte Vaše úvodní školení pro nové trenérky? (ohodnoťte známkou jako ve škole)
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
16. Co hodnotíte pozitivně na adaptačním procesu ve společnosti Expreska?  
Prosím napište .....
17. Co hodnotíte negativně na adaptačním procesu ve společnosti Expreska?  
Prosím napište .....
18. Setkala jste se na pracovišti se šikanou, mobbingem nebo bossingem?
- Ano
  - Ne
    - o Jestliže jste uvedla odpověď ano prosím, napište, s jakou formou jste se setkala.

19. Kolik je vám let?

- 15 – 18 let
- 19 – 23 let
- 24 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 let a více

*Příloha 3 Dotazník*

# Evidence výpůjček

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: Feuraizlová Lenka

V Praze dne: 24. 04. 2017

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>
