

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ
KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu
do zaměstnání**

Předkládá: Marcela Gvozdková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela GVOZDKOVÁ**
Osobní číslo: **R14B0023P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Název tématu: **Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Lidské zdroje
3. Adaptační proces
4. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **8. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2017**



Doc. JUDr. Jan Panly, CSc.
děkan

V Plzni dne 8. října 2016



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně, a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

Plzeň, březen, 2017

Marcela Gvozdková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

ÚVOD	7
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2.1 OBLASTI PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
3 ADAPTAČNÍ PROCES	15
3.1 PROCES ADAPTACE	15
3.2 PLÁNOVÁNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	17
3.3 SUBJEKTY A OBJEKTY ADAPTACE	19
3.4 FÁZE ADAPTACE	21
3.5 OBLASTI ADAPTACE	22
4 CÍLE A NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU	25
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ADAPTAČNÍ PROCES	28
4.2 STRUKTUROVANÉ A MÉNĚ FORMALIZOVANÉ PROGRAMY ADAPTACE	29
4.3 PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU	30
4.4 ZPĚTNÁ VAZBA A HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	34
5 STABILIZACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ A PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA.....	36
6 ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	38
6.1 SLUŽEBNÍ POMĚR U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY A JEHO SPECIFIKA VE VZTAHU K ADAPTAČNÍMU PROCESU	39
6.2 METODIKA ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	41
6.2.1 <i>Organizace adaptačního procesu.....</i>	<i>43</i>
6.2.2 <i>Adaptační příručka pro nového zaměstnance</i>	<i>44</i>
6.2.3 <i>Role mentora</i>	<i>45</i>
6.2.4 <i>Kontrola a hodnocení adaptačního procesu</i>	<i>45</i>
6.3 KOMPARACE ADAPTAČNÍHO PROCESU U PŘÍSLUŠNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	46
ZÁVĚR.....	48
RESUMÉ.....	50
KLÍČOVÁ SLOVA	50
RESUME.....	51
KEY WORDS	51

SEZNAM LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	53

Úvod

Vyhledat vhodného a kvalitního zaměstnance, ač se to tak nemusí na první pohled zdát, není dnes jednoduchý proces. Naopak se jedná o proces složitý a často finančně velmi náročný. A přesto, že se organizaci podaří nalézt nového pracovníka, který se na danou pracovní pozici jeví jako vhodný kandidát, neznamená to, že se jedná o zaměstnance, který bude pro organizaci dlouhodobým přínosem. Faktem je, že po přijetí zaměstnance do pracovního či jiného poměru řada organizací novému zaměstnanci již nevěnuje dostatečnou pozornost. To je v mnohých případech důvodem k tomu, že tyto organizace následně řeší problémy, které jsou spojeny s odchody nedávno přijatých zaměstnanců, případně vedoucím pracovníkům příliš dlouho uniká, že pracovník, který byl na danou pozici přijat, je nevýkonný nebo mu chybí potřebné znalosti. Je třeba podotknout, že toto vše jsou důvody, proč je třeba vedle samotného výběru zaměstnanců v rámci organizací dbát též na proces adaptace nově přijatých zaměstnanců, který má ve své podstatě stejný význam, jako výběr těchto jedinců.

Je zcela pochopitelné, že první dny nového zaměstnance v organizaci představují jakousi nejkřehčí dobu v kariéře každého zaměstnance. Zaměstnanec po nástupu na pracovní či jiné místo zažívá celou řadu změn, dostává mnoho nových informací, přičemž je od něj očekáváno, že je dokáže absorbovat v co nejkratším čase. Je třeba, aby si zaměstnanec zvykl na nové prostředí, novou kulturu, pravidla i kolegy. Systematický přístup k adaptaci nového zaměstnance je klíčem k tomu, aby nový zaměstnanec našel očekávaný či požadovaný vztah k práci, stejně jako svoji výkonnost, a to v co nejkratším možném čase.

Cílem této bakalářské práce je představit proces adaptace a jeho význam v rámci vstupu do zaměstnání. Teoretická část této práce představí základní pojetí řízení lidských zdrojů a jejich plánování, kdy základním nástrojem plánování personálních činností je též plánování adaptace pracovníků. Následně bude v teoretické rovině vymezen též proces adaptace, jeho plánování, subjekty, fáze i oblasti, stejně jako cíle a nástroje adaptačního procesu včetně faktorů, které adaptační proces ovlivňují, průběhu tohoto procesu, jeho důsledků i hodnocení.

V rámci aplikační části této bakalářské práce bude představen adaptační proces zaměstnanců a příslušníků Policie České republiky. Představeno bude nejen samotné povolání policisty, ale ve zkratce bude věnována pozornost též přijetí do služebního poměru a hodnocení služebního výkonu. Důraz bude kladen na základní odbornou přípravu a vzdělávání policistů jako nedílnou součást adaptačního procesu, který je v případě přípravy policistů na výkon jejich povolání velmi rozsáhlý. Závěrem aplikační části bude provedena dílčí komparace adaptačního procesu příslušníků a zaměstnanců Policie České republiky s důrazem kladeným především na její rozdílnost.

Použitými metodami v rámci této práce jsou vedle studia dokumentů polostrukturované rozhovory s příslušníky Policie ČR i zaměstnanci zodpovědnými za adaptační proces policistů, a dále pak zúčastněné pozorování ve vnitřních prostorách služeben Policie České republiky.

1 Řízení lidských zdrojů

Personalistika a řízení lidských zdrojů jsou oblasti procesů v organizaci, které se zabývají řízením a rozvojem lidských zdrojů. V praxi je možné se setkat s celou řadou pojmů, ať už se jedná o personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Mohlo by se zdát, že mezi těmito pojmy není žádný rozdíl, nicméně zejména pojmy personalistika – personální administrativa a personální řízení je třeba důsledně rozlišovat. Personalistika je z nich pojmem nejobecnějším, přičemž zahrnuje veškeré činnosti spojené s obsluhou personálu organizace, od přijímání pracovníků přes jejich vzdělávání, odměňování až po jejich propouštění. Personální administrativa vedle toho představuje státem předepsané činnosti, které přímo souvisejí s vedením, správou a uchováním informací o personálu v organizaci. Jedná se tak například o mzdovou problematiku, vedení osobních karet zaměstnanců atd. Personální řízení je pak samostatným podoborem personalistiky. Ne vždy tomu tak bylo, pojem personální řízení je v našem prostředí poměrně nový, v našem prostředí se začal s častější frekvencí používat až po roce 1990. Jedná se o tu část organizačního řízení, která se zaměřuje na vše ve vztahu k člověku v pracovním procesu. Jak uvádí Lochmannová, „*ve srovnání s personální administrativou je zde vidět aktivnější přístup při tvorbě personální strategie, plánování a rozvoje zaměstnanců.*“¹

Výše uvedené definiční pojetí odpovídá pojetí personálního řízení. Jak však napovídá název této kapitoly, pozornost je třeba věnovat ještě jednomu pojmu, a to pojmu řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je třeba chápat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího zdroje organizace, tedy lidí, kteří v ní pracují. Toto se uskutečňuje prostřednictvím politiky řízení lidských zdrojů ve vazbě na strategické plánování organizace a její kultury. Jako takové je řízení lidských zdrojů možno chápat jako jádro organizačního řízení. Lidé jsou totiž jediným zdrojem, který je schopen nejen zvyšovat svoji hodnotu, ale též své potenciálové a výkonové charakteristiky, vedle toho jsou schopni efektivně využívat všech ostatních zdrojů, zlepšovat organizační procesy a

¹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 11. ISBN 978-80-7402-282-1.

celkově přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace.²

Jak řízení lidských zdrojů, tak personální řízení mají své východisko v podnikové strategii. Zatímco personální řízení akcentuje využívání tzv. „měkkých“ nástrojů řízení zaměstnanců, řízení lidských zdrojů je spíše orientováno na strategický soulad a strategickou integraci. Řízení lidských zdrojů je založeno na podnikatelské filozofii, přičemž se opírá o firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů. Při řízení lidských zdrojů je zcela evidentní nezastupitelná klíčová role liniového managementu. Pro oba sobě velmi podobné typy řízení je společný požadavek flexibility zaměstnanců, kdy je žádoucí, aby se lidé kontinuálně přizpůsobovali neustále se měnícím vnějším podmínkám i vnitřním požadavkům organizace, nicméně je nutno podotknout, že řízení lidských zdrojů se oproti personálnímu řízení zabývá řízením firemní kultury komplexněji, a to se zřetelem kladeným na posilování loajality zaměstnanců k organizaci a dosahování oddanosti.³

Znalosti a schopnosti, na nichž je úspěšné řízení lidských zdrojů založeno, je možné rozdělit do celkem tří okruhů. Prvním okruhem je znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob, kdy k hlavním faktorům výkonnosti osob patří především jejich schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace. Druhým předpokladem je znalost manažerských postupů a nástrojů, o které se řízení lidských zdrojů opírá. Jedná se především o zásady zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby, vytváření a podpory motivace zaměstnanců, jejich rozvoje a pečlivé komunikace a další. Schopnosti spadající do této oblasti bývají označovány jako měkké či sociální schopnosti manažera. Třetím předpokladem jsou pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců. Jedná se například o pravidla a postupy výběru osob, pravidla postupy jejich adaptace či hodnocení a další.⁴

Řízení lidských zdrojů jako takové funguje skrze systémy lidských zdrojů, které logicky a promyšleným způsobem propojují filozofie, strategie a politiky

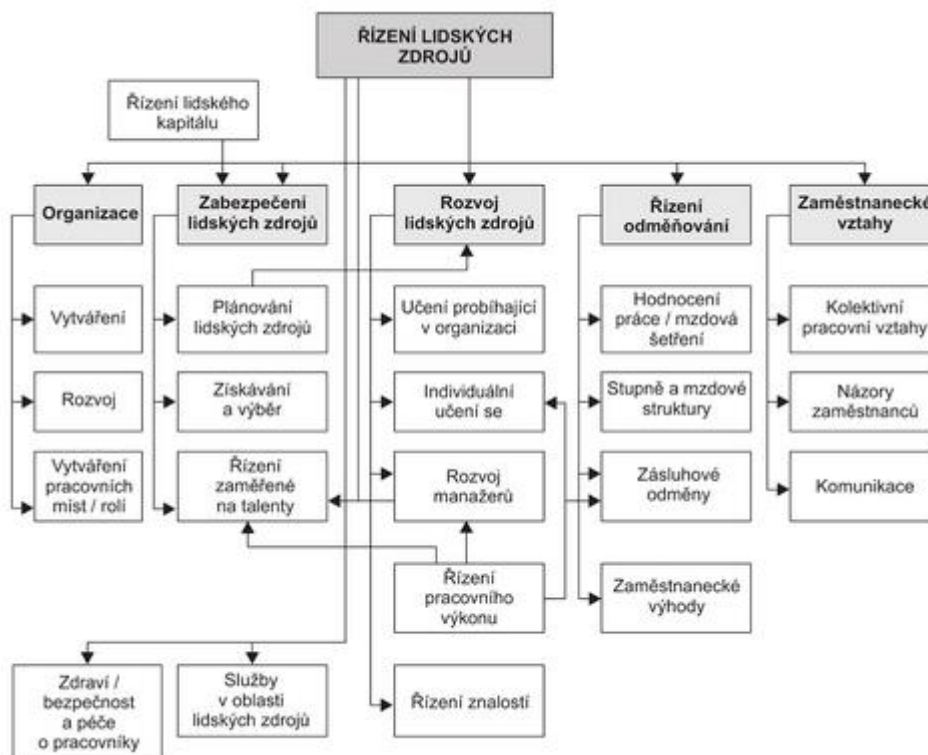
² BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 10. ISBN 978-80-7452-020-4.

³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 12. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 12. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

lidských zdrojů, procesy v oblasti lidských zdrojů, stejně jako praxe a programy v oblasti lidských zdrojů.⁵

Jednotlivé aktivity řízení lidských zdrojů představuje níže uvedený obrázek č. 1.



Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů⁶

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1407-3.

2 Plánování lidských zdrojů

Veškeré personální plánování je specifické volbou cílů, kterých by chtěla organizace výhledově dosáhnout. Důležitá je též volba vhodných hmotných a hodnotových zdrojů, ať už sociálních, organizačních či lidských, které jsou k úspěšnému zajištění vytyčených cílů nezbytné. Pozornost je třeba věnovat též volbě redukce rizik a nejistot, které se projevují v rozhodování zaměřeném na budoucí horizont, a volbě metody umožňující uvádět do souladu plnění cílů. Přitom každá organizace pracuje jak s plány souhrnnými, tak s plány dílčími.⁷

Plánování lidských zdrojů je možné definovat v souladu s pojetím Dvořákové jako „procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu.“ Plány lidských zdrojů bývají odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či určitých služeb. Přestože plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují cenné indikátory v rámci procesu získávání pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoje, a to pro různé úrovně organizace.⁸

Armstrong rozlišuje mezi tvrdým a měkkým plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování je v souladu s jeho pojetím založeno na kvantitativní analýze. Jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování lidských zdrojů je oproti tomu zaměřeno na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé, kteří mají správný typ postojů a motivace, kteří budou organizaci oddáni a kteří se budou v rámci své práce angažovat. Měkké plánování se zakládá na posouzení požadavků na tyto kvality a na zkoumání, do jaké míry tyto vlastnosti existují.⁹

Úkolem plánování lidských zdrojů je dle Koubka to, aby měla organizace nejen v současnosti, ale zejména v horizontu budoucím k dispozici pracovníky „v potřebném množství (kvantita), s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita), s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně

⁷ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 20. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 114. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 306. ISBN 978-80-247-1407-3.

motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst (rolí) a pracovních skupin, ve správný čas a s přiměřenými náklady. ¹⁰

Cíle plánování lidských zdrojů v rámci organizace do značné míry závisejí na jejích podmínkách. I přesto však je možné vymezit typické cíle. Jedním z nich je snaha o získání a udržení si takových počtů lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti. Dalším dílčím cílem je snaha předcházet problémům, které souvisejí s potenciálním přebytkem a nedostatkem lidí. Je též třeba formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tímto způsobem přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí. Řada organizací také usiluje o snižování své závislosti na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v těch případech, kdy nabídka pracovních sil s klíčovou kvalifikací je nedostatečná. Cestou, kterou v tomto kontextu organizace nacházejí je cesta formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků. V neposlední řadě si organizace v rámci plánování lidských zdrojů kladou za cíl zlepšit využití pracovníků prostřednictvím zavádění flexibilnějších systémů práce.¹¹

2.1 Oblasti plánování lidských zdrojů

Personální plánování se dle Koubka rozděluje na tři základní oblasti, kterými jsou plánování potřeby pracovníků včetně plánování pokrytí této potřeby na straně jedné a plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků. Plánování potřeby pracovníků představuje ve své podstatě plánování pracovních míst, tedy plánování poptávky po pracovních silách. Plánování pokrytí potřeby pracovních sil je předvídaní nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a cest, jak pro organizaci zabezpečit potřebné zdroje pracovníků. Třetí oblast, tedy plánování personálního rozvoje pracovníků, přispívá k zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil, a to především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků. Jak z výše uvedeného vyplývá, je možné personální plánování považovat za „*nástroj*

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 53. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 309. ISBN 978-80-247-1407-3.

*dosahování dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil, nástroj dosahování dynamické rovnováhy mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci.*¹²

Lochmannová Koubkovu koncepci ještě dále doplňuje a vedle plánování pracovníků a plánování rozvoje pracovníků rozlišuje též plánování personálních činností. V praxi dle autorky přitom není rozlišován jeden jediný komplexní plán, naopak jsou personální činnosti rozmělněny na jednotlivé oblasti, pro které jsou plány zpracovávány. Mezi základní plány personálních činností tak lze řadit například plány získávání a výběru pracovníků, plány vzdělávání pracovníků, plány rozmísťování pracovníků, plány odměňování a produktivity práce, plány penzionování a propouštění pracovníků a plány hodnocení pracovníků.¹³ V souvislosti s tématem této bakalářské práce nutno podotknout, že významnou roli v rámci organizace a obecně plánování personálních činností v pojetí dle Lochmannové mají též plány adaptace pracovníků. A právě procesu adaptace, jeho plánování, subjektům, jednotlivým fázím i oblastem bude věnována pozornost v následující kapitole.

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 90. ISBN 80-7261-033-3.

¹³ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 24. ISBN 978-80-7402-282-1.

3 Adaptační proces

Přijetí pracovníka do pracovního či obdobného poměru je ovšem pouze prvním krokem v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci. Náležitá pozornost musí být věnována již prvním dnům, které nový zaměstnanec v organizaci stráví, je třeba jej do organizace vhodně uvést, přičemž v tomto kontextu je hovořeno o tzv. adaptačním procesu.

Položíme-li si otázku, proč je adaptační proces natolik významný, a to již v prvních dnech, které nový zaměstnanec tráví na pracovišti, je možné nalézt hned několik důvodů, kdy tím hlavním je snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků. Náklady s touto problematikou související jsou především náklady na získávání náhradních pracovníků, náklady na jejich uvedení do organizace, náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě až do doby, než je znovu obsazeno, náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a korekce jeho chyb. Nezanedbatelný je též rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd/platů a zaměstnaneckých výhod.¹⁴

Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 117) specifikují cíl adaptačního procesu jako snahu „*urychlit přivyknutí nového pracovníka na podmínky a požadavky nové pracovní funkce tak, aby byl schopen co nejrychleji dosahovat očekávaného pracovního výkonu a chování.*“ Výstupem procesu adaptace je pak pracovník, „*kteřý je schopen podávat očekávaný pracovní výkon a chování a orientovat se v pracovním a sociálním prostředí.*“¹⁵

3.1 Proces adaptace

Adaptaci je možno vnímat v kontextu působení v organizaci jako aktivní přizpůsobení se jednotlivce, a to na jedné straně práci a požadavkům kladeným na pracovníka v rámci zvládnání pracovních rolí plynoucích z vykonávané pracovní pozice, na straně druhé sociálnímu prostředí instituce, tedy sociálním

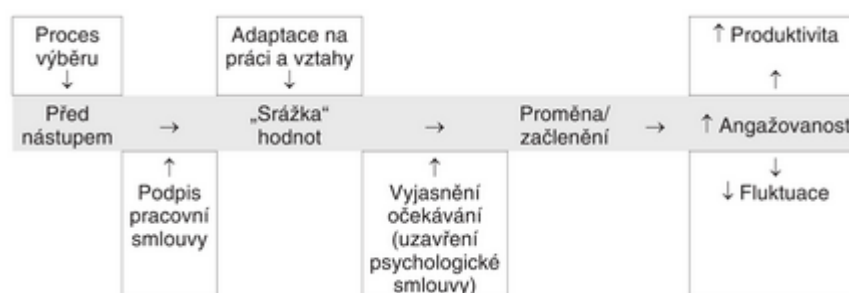
¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 396. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁵ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

(interpersonálním a skupinovým) vztahům a jejich struktuře uvnitř firmy. V prvním případě hovoříme o pracovní adaptaci, ve druhém o adaptaci sociální. Pracovní adaptace a sociální adaptace se vzájemně prolínají.¹⁶ Více věnuji těmto dvěma oblastem adaptace pozornost v kapitole 4.5. Nyní je třeba ovšem podotknout, že se v praxi samotné jedná o souběžný proces tzv. „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a neustále se proměňujícím podmínkám.

Samotný adaptační proces nového pracovníka trvá zpravidla od jednoho do šesti měsíců, přičemž jeho konkrétní délka se vždy odvíjí od složitosti vykonávané práce a zařazení pracovníka v rámci organizační hierarchie. Je-li adaptační proces řízen vhodným způsobem, může mít velmi motivující charakter, kdy vede k růstu ochoty zůstat v organizaci a podávat vysoký výkon, roste tudíž angažovanost daného pracovníka. Současně má adaptační proces potenciál odhalit možné nesrovnalosti a diskrepance mezi očekáváním pracovníka a očekáváním organizace. Následně je možné případným problémům předejít skrze efektivní komunikaci mezi pracovníkem, jeho nadřízeným a garantem adaptačního procesu, kterým je často personalista. Proces adaptace je rovněž součástí socializace jednotlivce ve smyslu osvojování si typických projevů chování a jednání v souladu s očekáváním širší pracovní skupiny.¹⁷

Rozšířený proces pracovní adaptace, respektive tedy socializace jednotlivce ve firmě, je naznačen na níže uvedeném obrázku č. 2.



Obrázek 2: Rozšířený proces pracovní adaptace¹⁸

¹⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 66. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

¹⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 66. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

¹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 67. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Prvky adaptačního procesu mohou být buď adaptační akce v širším rámci jako setkávání nových pracovníků, písemné informační materiály (příručky pro nové zaměstnance), materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené a mentory, seznamovací služební cesty nových zaměstnanců do organizačních složek či kvalifikační opatření ve smyslu zapojení nových pracovníků do tréninkových programů. Jak uvádí Lochmannová, „*řízenou adaptaci zaměstnance je tedy možné chápat jako systematickou orientaci a formalizované začleňování tohoto jedince do kulturního, sociálního a pracovního systému,*“ kdy účelem tohoto procesu je snižování nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitě a zvyšování pracovní spokojenosti.¹⁹

3.2 Plánování adaptačního procesu

Adaptační proces je vhodné zahájit již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodnou na uzavření pracovního či jiného obdobného poměru, tj. na uzavření pracovní smlouvy. V době po uzavření této dohody a před vlastním nástupem jedince do práce by měl být s novým zaměstnancem udržován kontakt. Již před samotným nástupem je minimálně vhodné mu poskytnout hlavní písemné organizační informace a dokumenty, jako jsou informační brožury, výroční zprávy, firemní noviny a časopisy a další.²⁰

Za efektivní nástroj řízení adaptace pracovníků lze považovat individuální plán pro adaptační období. Ten by měl zahrnovat veškeré významné kroky adaptačního procesu v rámci stanoveného časového harmonogramu. Individuální plán pro adaptační období je do jisté míry vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptačního pracovníka i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro pracovníka samotného, neboť důležitost informovanosti pracovníka o průběhu adaptace je nepopiratelná. Tento plán by měl obsahovat základ akce směřující k adaptaci na úrovni organizace, a to ve vztahu ke všem pracovním místům v organizaci. Též by měl obsahovat

¹⁹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 56. ISBN 978-80-7402-282-1.

²⁰ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009, s. 146. ISBN 978-80-7357-429-1.

individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého pracovníka na konkrétním pracovním místě. Je nezbytné, aby současně plán adaptace respektoval aspekty jak pracovní, tak sociální adaptace.²¹

Konkrétní obsah individuálního adaptačního plánu a jeho délka vždy závisí na pozici, na kterou pracovník nastupuje. Zpravidla adaptační plán stanovuje, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se měl zaměstnanec v průběhu adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl pracovník absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl například metodou rotace práce seznámit, případně jakou dobu by zde měl strávit. Dále jsou v adaptačním plánu naplánovány hlavní kontrolní body adaptace, zpravidla se jedná o rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.²²

Jak zdůrazňuje Kocianová, „*obsah adaptace pracovníka by měl být vždy zvažován s ohledem na skutečné potřeby, a to na straně organizace a pracovního místa i na straně pracovníka. Plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce.*“ Dojde-li k porovnání nároků samotné práce a předpokladů pracovníka pro výkon práce, je stanoven rozdíl, který je podkladem pro přípravu plánu pracovníkovi adaptace. Jedná se o zcela stěžejní krok v rámci pracovní adaptace, který je předpokladem toho, že proces adaptace bude v rámci organizace úspěšný.²³ Důležitým prvkem samotného plánu je pak odpovídající rozložení nových informací v čase, a to tím způsobem, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen. Je též nutné stanovit různé způsoby učení a získání nových dovedností. K samotnému předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne, kdy dochází k rozhovoru mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným.²⁴

²¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 134 - 135. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

²² STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009, s. 146. ISBN 978-80-7357-429-1.

²³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 134 - 135. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁴ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009, s. 146. ISBN 978-80-7357-429-1.

3.3 Subjekty a objekty adaptace

Orientace zaměstnance zpravidla probíhá za součinnosti personalisty a vedoucího pracovníka. Role personalistů je zřejmá, neboť oni bývají těmi, kdo zaměstnanci předávají největší objem informací. Při nástupním pohovoru poskytuje personalista novému zaměstnanci rámcovou orientaci, která představuje informace nutné k celopodnikové orientaci. Řada organizací má například zpracované příručky, které v obecné rovině seznamují nového zaměstnance nejen s organizací samotnou, její strukturou a politikami, ale též pracovními podmínkami, zásadami odměňování a dalšími oblastmi. Následně je nový zaměstnanec zpravidla uveden personalistou k jeho vedoucímu organizační jednotky. Ten nového zaměstnance informuje o úkolech a postavení jednotky a předává nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému. Přímý nadřízený pak zaměstnance seznamuje s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Úkolem přímého nadřízeného je současně nového zaměstnance formálně představit jeho spolupracovníkům na pracovišti a seznámit jej se zvyklostmi, normami a tradicemi daného pracoviště.²⁵

Adaptace pracovníků, jakožto speciální adaptačně vzdělávací program, musí zabezpečit především tři základní oblasti, kterými jsou informování nového pracovníka o skutečnostech důležitých pro jeho úspěšnou činnost v rámci organizace, jeho odborné začlenění do organizace a jeho sociální začlenění. Co se oblasti informování pracovníka týče, je třeba, aby byl nový pracovník seznámen s cíli a strategií organizace, její strukturou i kulturou, právy a povinnostmi pracovníka, pracovním řádem, kolektivní smlouvou, vnitřními předpisy, systémem hodnocení a odměňování i možnostmi dalšího vzdělávání. Jak již bylo naznačeno výše, informování nového pracovníka zabezpečuje personalista, a to ústně formou přednášky nebo písemně formou orientační brožury. Co se týče odborného začlenění nového pracovníka, je třeba, aby si nový pracovník přivykl na podmínky a požadavky nové pracovní funkce. Žádoucí je, aby byl pracovník schopen co nejrychleji dosahovat očekávaného pracovního výkonu a chování. Odborné začleňování má na starosti manažer nebo zkušený pracovník za podpory

²⁵ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 57. ISBN 978-80-7402-282-1.

personalisty, a to prostřednictvím různých metod vzdělávání pracovníka na pracovišti při výkonu práce nebo i mimo pracoviště. Sociální začlenění nového pracovníka pak představuje jeho přivyknutí na nové sociální vztahy. Je třeba pomoci novému pracovníkovi překonat počáteční nejistotu a pocit neznámého. Dále je třeba spoluvytvářet jeho pozitivní postoj k práci a samotné organizaci. Sociální začlenění zabezpečuje manažer za podpory personality a spolupracovníků nového pracovníka. V tomto ohledu je zcela zásadní udržovat a rozvíjet vzájemnou a otevřenou komunikaci.²⁶

Následující tabulka č. 1 zobrazuje hlavní nástroje procesu adaptace a jejich vazbu na jednotlivé subjekty adaptace, tedy konkrétně personální útvar, přímého nadřízeného a vedoucího útvarů.

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci firmy, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledků adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností dalších (např. výrobních) útvarů	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

Tabulka 1: Hlavní nástroje adaptačního programu²⁷

Závěrem této subkapitoly je nutné podotknout, že výše uvedené subjekty tvoří pouze jednu stranu mince adaptačního procesu, neboť se jedná o subjekty na straně organizace. Proto je třeba upozornit též na subjekty, které procházejí adaptačním procesem. Nejedná se totiž vždy pouze o nové pracovníky. Jednat se může o pracovníky, kteří se po delší době vracejí na své původní pracovní místo, pracovníky, kteří v rámci organizace mění pracovní zařazení a též pracovní skupiny v případě zavádění inovačních změn.

²⁶ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 118. ISBN 978-80-86730-31-8.

²⁷ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 306. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Subjekty řízené adaptace v rámci adaptačního procesu plní předem stanovené role. Patron a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny, k čemuž mu poskytují průběžnou zpětnou vazbu ukazující na úspěšnost adaptace. Proces adaptace a realizaci plánu adaptace pravidelně kontroluje patro spolu s personalistou. Ti společně s přímým nadřízeným též zpracovávají závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance. O uplatnění zaměstnance rozhoduje vedoucí organizační jednotky a v součinnosti s personalistou též plánuje další rozvoj kariéry zaměstnance.²⁸

3.4 Fáze adaptace

Obecně je adaptace vnímána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka pracovním podmínkám. Pochopitelně se nejedná o jednorázový proces, naopak je adaptace procesem, který je možno rozčlenit do čtyř základních fází. Těmito základními fázemi jsou přípravná fáze, která zahrnuje období před změnami životních a pracovních podmínek, dále fáze globální orientace, která nastupuje počátkem působení nových podmínek, třetí fází je fáze uvědomělé orientace, kdy si zaměstnanec začíná uvědomovat svůj vztah ke změně podmínek a je již schopen využít všech možností, které mu změna přinesla, a závěrečná fáze vpravení se do nových podmínek, tedy do nového systému, popřípadě rezignaci na svoji funkci v případě, že předchozí fáze nebudou zvládnuty.²⁹

Přípravná fáze zahrnuje období před samotnou změnou pracovních podmínek. Jedinec si v rámci této fáze vytváří představu o tom, co ho očekává. Soutěsně s tím se připravuje na zvládnutí nových podmínek. Jistým předpokladem efektivnosti této fáze je na jedné straně očekávání změny podmínek, na straně druhé adekvátnost představy jedince o tom, jaké nároky a požadavky na něj nová situace bude klást. V neposlední řadě je podstatné i úsilí, které na osvojení si předpokladů pro jejich zvládnutí vynaloží, a dříve již osvojený soubor schopností

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 144. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

²⁹ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 304. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

a osobnostních předpokladů.³⁰

Fáze globální orientace nastupuje počátkem působení nových podmínek, tedy například na novém pracovišti, kdy se člověk začíná seznamovat s novými podmínkami.³¹ Základním rysem této fáze je aktivace psychické činnosti jedince, konkrétně poznávacích a emocionálních procesů. V rámci prožívání člověka je tato fáze často provázena nárůstem vzrušení a napětí, navenek se může projevat určitou dezorganizací jednání a přechodným snížením výkonnosti.³²

Následující dvě fáze představuje fáze uvědomělé orientace a fáze vpravení se do nových podmínek. Fáze uvědomělé orientace je fáze, v rámci níž si začíná člověk uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změně podmínek života a je schopen plně využít vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn.³³ Fáze vpravení se do nových podmínek je tzv. adaptovanost, eventuálně může být dosaženo rezignace či jejich opuštění (únik) v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.³⁴ Fáze vpravení se do nových podmínek, někdy označovaná jako fáze zvládnutí, je cílem, tedy výsledkem adaptace nového pracovníka na pracovní prostředí. Tato fáze může být dočasná nebo trvalá.³⁵

3.5 Oblasti adaptace

Koubek a Armstrong hovoří o třech základních oblastech adaptace, potažmo orientace, kterými jsou adaptace celoorganizační či celopodniková, útvárová, případně skupinová či týmová a adaptace na konkrétní pracovní místo.³⁶

V rámci celopodnikové orientace není radno spoléhat pouze na tištěné slovo, ač jsou informační brožury považovány za vhodný doplňující nástroj

³⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 215. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

³¹ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 304. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

³² PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 215. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

³³ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 305. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

³⁴ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 215. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

³⁵ ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 13. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 182. ISBN 80-7261-033-3.

počátečních fází adaptace. Armstrong uvádí, že „*pracovníci personálního útvaru nebo jiní lidé mající na starosti nové pracovníky by měli probrat s každým jedincem, popřípadě se skupinou nových pracovníků, hlavní body.*“ Tento způsob autor považuje za lidštější a upozorňuje, že současně umožňuje zodpovědět případné otázky.³⁷ Tato oblast je zaměřena na zprostředkování informací obecného rázu a je společná pro všechny pracovníky organizace, a to zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.³⁸ V okamžiku, kdy je dokončeno počáteční informování, je vhodné nového pracovníka doprovodit na jeho pracoviště a představit jej vedoucímu útvaru nebo vedoucímu týmu, který následně zabezpečí uvedení do útvaru, tedy útvarovou orientaci. Též je možné zvolit postup, kdy je nový pracovník poslán přímo na nějaké školicí pracoviště a do útvaru, jehož bude následně součástí, je uveden později.³⁹

Útvarová adaptace se týká organizační jednotky, případně pracovní skupiny či týmu, kde je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Tato orientace má postihnout některé detaily a specifika, jimiž se práce v daném útvaru či organizační jednotce vyznačuje. Útvarová orientace bývá zpravidla obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru či organizační jednotce.⁴⁰ Program uvádění pracovníka do útvaru by měl zahájit ideálně vedoucí útvaru spíše než bezprostřední vedoucí týmu. Jak uvádí Armstrong, „*tento vedoucí uvítá nového pracovníka, poskytne mu stručnou informaci o práci útvaru a pak jej předá vedoucímu týmu, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka. Je však důležité, aby do této fáze byl vedoucí útvaru zapojen už proto, aby jej nový pracovník nepovažoval za někoho, kdo je mu na hony vzdálen.*“ Uvedení nového pracovníka v rámci útvarové orientace má pět základních cílů, a to dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil v útvaru prakticky „jako doma“, zvýšit jeho zainteresovanost na práci a organizaci, poskytnout mu základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech, stejně tak jej informovat o normách výkonu a chování a v neposlední řadě jej informovat o možnostech vzdělávání a

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 398. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 182. ISBN 80-7261-033-3.

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 398. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 182. ISBN 80-7261-033-3.

postupu.⁴¹

Orientace na konkrétní pracovní místo je vždy pevně spojena s daným pracovním místem, neboť konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce.⁴² Z jiného pohledu je možno v rámci oblastí adaptace hovořit o adaptaci pracovní a sociální. Adaptací je v kontextu působení v organizaci aktivní přizpůsobení se jednotlivce dvěma oblastem. První oblastí je práce, pracovní činnosti a požadavky na pracovníka při zvládnutí pracovních rolí vyplývajících ze zastávané pracovní pozice. V tomto kontextu je hovořeno o tzv. pracovní adaptaci nebo adaptaci na práci a pracovní místo. Druhou oblastí je sociální prostředí firmy, tedy sociální (interpersonální a skupinové) vztahy a jejich struktura uvnitř organizace. V tomto kontextu je hovořeno o tzv. sociální adaptaci.⁴³

Adaptace na práci může být spojena se zařazením nového pracovníka po dokončení odborné přípravy na povolání, se změnou pracovního zařazení pracovníka v rámci organizace či v souvislosti se změnou zaměstnavatele, s návratem pracovníka na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti a také může být spojena s inovacemi na daném pracovišti. Adaptace na sociální podmínky práce se váže na to, že pracovní činnost je realizována vždy v rámci určitého sociálního prostředí, v rámci určité pracovní skupiny. Pro každou takovou skupinu jsou typické určité zvyklosti a tradice, sociální normy, hodnoty, cíle atd. Sociální adaptace zahrnuje seznámení jedince s těmito skutečnostmi, které jsou pro něj nové, dále pak konfrontaci hodnot, norem, cílů nového sociálního prostředí či pracovní skupiny s vlastními a jejich přijetí ve smyslu ztotožnění se s nimi, případně jejich odmítnutí.⁴⁴ Jak uvádí Tureckiová, „v praxi se jedná o souběžný proces vrůstání pracovníka do systému firemního života a aktivního přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám.“⁴⁵

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 399. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 182. ISBN 80-7261-033-3.

⁴³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 66. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

⁴⁴ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 219. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

⁴⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 66. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

4 Cíle a nástroje adaptačního procesu

Řízení adaptačního procesu pomáhá urychlit prvotní orientaci nového zaměstnance v rámci organizace. Jelikož se jedná o proces řízený, nikoli samovolný, není zaměstnanec ponechán pouze svému náhodnému tápání a dotazování se kolegů. Naopak řízenou činností a postupnými logickými kroky je mu usnadňována adaptace na nové prostředí a zvládnutí všech požadovaných úkonů. Je vhodné, aby byl novému pracovníkovi též přidělen i pracovník odpovědný přímo za jeho adaptační proces. Tento zaměstnanec je do jisté míry průvodcem nového zaměstnance a jako takový mu pomáhá nejen s adaptací, ale je zároveň osobu podávající reference o stavu a plnění adaptačního procesu jako celku. Tuto osobu je možno považovat za stěžejního leadera, který vyhodnocuje předem stanovená kritéria úspěšnosti zvládnutí adaptačního procesu nového zaměstnance.⁴⁶ Jednoznačným cílem řízené adaptace je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti.⁴⁷ Uvádění nových pracovníků do organizace a jejich adaptace má čtyři základní cíle, kterými jsou dle Armstronga:

- *„překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,*
- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,*
- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.*“⁴⁸

Stěžejním nástrojem v procesu řízené adaptace je adaptační program, který představuje formalizovanou adaptaci zpracovanou do podoby programu jakožto nástroje sloužícího pro urychlení začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Program jako takový seznamuje zaměstnance nejen s náplní jeho práce, ale též vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci

⁴⁶ NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013, s. 42. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

⁴⁷ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 56. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN, s. 395 978-80-247-1407-3.

zaměstnance a podnitit jeho angažovanost. Je to právě adaptační program, který slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungoval. Adaptační program může též zahrnout rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům a specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců.⁴⁹

Adaptační program je metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých zaměstnanců. Východiskem pro stanovení adaptačních plánů jednotlivých zaměstnanců jsou profily pracovních rolí, na které jsou zaměstnanci přijati. Profil pracovní role představuje pro nového zaměstnance hlavní očekávané výsledky toho, co musí znát, být schopen dělat a jak se má chovat v konkrétním prostředí daného pracoviště. V praxi se pro tyto účely často vytvářejí také tzv. záznamy o zapracování včetně kontrolních listů. Kontrolní listy obsahují seznamy jednotlivých činností, které musí nový pracovník absolvovat a naučit se je, přičemž tyto činnosti jsou závislé na složitosti, náročnosti a specifčnosti daného pracoviště či pracovního místa. Jak uvádí Zítková, Pokorná a Mičudová, „*v praxi se osvědčily nejen kontrolní listy v podobě seznamu požadovaných výkonů a činností s možností potvrzení, zda danou aktivitu nový pracovník viděl, byl s ní seznámen a prakticky ji pod vedením zkušeného pracovníka provedl. Záznam je využíván i k dokumentaci zácviku u náročných a specifických činností, kde je nutné opakované provádění novým pracovníkem pod dohledem zkušeného pracovníka.*“⁵⁰

Též Koubek zdůrazňuje, že hlavním cílem adaptačního procesu je, „*aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu a útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru a organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace.*“ Autor dále upozorňuje, že orientace pracovníka zkracuje dobu adaptace zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur souvisejících s organizací, příslušnou organizační jednotkou i vykonávanou prací. Dochází tak ke zkrácení doby, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem především v souvislosti se ztrátovými časy

⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 143. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵⁰ ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVA. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 14-15. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

vznikajícími v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí i zvláštností pracovních postupů na pracovním místě.⁵¹

Adaptační plán tedy obsahuje seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout, stejně tak je zde možné nalézt předpokládaný termín jejich dosažení a způsob, jakým má být kompetence získána včetně jména osoby (či názvu pozice), která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a vyhodnocení úrovně získané kompetence po zaškolení. Vedoucí pracovník má za úkol nového zaměstnance s takto koncipovaným adaptačním plánem seznámit a organizačně zajistit jeho plnění. Součástí plánu adaptace jsou zároveň povinná školení, která jsou realizována externími odborníky nebo pracovníky jiných organizačních složek.⁵²

Jedním z podstatných nástrojů adaptace jsou také formální informační kurzy pro nové pracovníky. Tyto kurzy mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně. Je však důležité upozornit na skutečnost, že tyto formální kurzy nemohou nahradit neformální orientaci přímo na pracovišti, kde lze nejlépe uspokojit tu nejdůležitější potřebu každého nového zaměstnance (i jeho nadřízeného), tedy dobré zařazení nového zaměstnance mezi spolupracovníky. V ideálním případě by měly být informační kurzy zorganizovány co nejdříve po nástupu do zaměstnání, avšak kurzy mohou být (a v praxi často jsou) také odloženy do doby, dokud nebude k dispozici dostatečné množství nových pracovníků. Nicméně pokud je takový odklad nutný, je důležité, aby noví pracovníci dostali nejdůležitější informace hned v den nástupu, a to buď od personalisty, nebo od bezprostředního nadřízeného. Co se týče obsahu formálních informačních kurzů, je možné je sestavit z následujících stěžejních okruhů: informace o organizaci, příležitosti ke vzdělávání pracovníků, proces řízení pracovního výkonu, zdraví a bezpečnost, pracovní podmínky, odměny a zaměstnanecké výhody, politika, postupy a další opatření, zapojení a spoluodpovědnost odborů a pracovníků.⁵³

Jak vyplývá z výše uvedeného, adaptace probíhá jednak po oficiální, tedy

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 181. ISBN 80-7261-033-3.

⁵² PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016, s. 71. ISBN 978-80-247-5721-6.

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN, s. 399-400. 978-80-247-1407-3.

formální linii, jednak po linii neformální. V prvním případě je adaptační proces plánovitým procesem, který je zabezpečovaný ze strany personálního oddělení a bezprostředního nadřízeného. V případě neformální adaptace se jedná o proces víceméně spontánní, který je zabezpečovaný spolupracovníky. Nicméně je důležité počítat i s tímto procesem, neboť právě ten má nezbytný význam při zařazování nového pracovníka do pracovního kolektivu a dále především při sžívání se s ním.⁵⁴ Dokonce se lze důvodně domnívat, že v některých případech je pro adaptaci nového pracovníka efektivnější a významnější právě tento neformální, spontánní proces.

4.1 Faktory ovlivňující adaptační proces

Faktory, které v nejvyšší míře ovlivňují adaptační proces a samotný proces integrace nového zaměstnance do organizace, jsou faktory, které souvisí s pracovníkovou osobností, s jeho pracovními úkoly a s organizací samotnou. Na úrovni faktorů týkajících se pracovníka samotného je možno jmenovat například pracovní zkušenost, zkušenost v konkrétním pracovním místě, shodu kvalifikačního profilu a požadavků práce, sociální kompetence ve vztahu k začlenění do pracovní skupiny. Ve vztahu k pracovním úkolům lze jmenovat faktory, jako je skutečnost, zda se jedná o jednoduchý či komplexní obsah úkolu, rozměr rozhodovacího a kontrolního prostoru činnosti, rozměr intenzity kooperace. A konečně ve vztahu k samotné organizaci lze jmenovat velikost, strukturu a vyjádření organizační struktury.⁵⁵

Hroník ovšem upozorňuje také na takové faktory, které mají negativní povahu, přičemž jejich vliv a důsledky často představují nebezpečná úskalí adaptačního procesu. Může se jednat například o to, že nový zaměstnanec bude doslova přesycen informacemi a formalitami během krátké doby od svého nástupu do organizace. Dále může dojít k tomu, že je nový zaměstnanec pověřován podřadnými, případně nevhodně definovanými pracovními úkoly. Toto zpravidla totiž oslabuje jeho zájem i motivaci. Na druhou stranu může být zaměstnanec pověřován takovými úkoly, u nichž je poměrně velká pravděpodobnost neúspěchu. Tento neúspěch může (a pravděpodobně tomu tak bude) poznamenat

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 181. ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁵ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 454. ISBN 80-86131-57-2.

budoucí výkon zaměstnance. Nebezpečné je též podcenění či nezáměr.⁵⁶ Všechny tyto faktory mohou být základem neúspěchu adaptačního procesu, případně mohou způsobit jeho výrazné časové prodloužení.

4.2 Strukturované a méně formalizované programy adaptace

Až dosud bylo primárně pojednáváno o řízeném adaptačním procesu, tedy řízené adaptaci nového zaměstnance. Lze ovšem důvodně považovat za nutné věnovat též pozornost oblastem méně formalizovaných programů adaptace. Reprezentantem strukturovaného programu adaptace je v textu již několikrát zmíněný orientační trénink, kterého se v určité době po svém nástupu účastní všichni noví zaměstnanci. Jak uvádí Stýblo a kol., „*orientační školení a tréninky mohou zahrnovat prezentace vybraných firemních manažerů, informující o práci jednotlivých úseků společnosti i o firemní vizi do budoucna i cílech do budoucna, i prezentace pracovníků personálního úseku, podávající informace o pravidlech personálního řízení, vzdělávacích možnostech, růstových a kariérových příležitostech ve společnosti apod.*“⁵⁷

Méně formalizovaný adaptační program, který zdůrazňuje význam osobního přístupu k novým zaměstnancům, může vycházet ze systému mentoringu. Jedná se o systém, který používá speciálně vybrané a školené jedince, kteří vedou pracovníka a poskytují mu pragmatické rady a též soustavnou podporu, v důsledku čehož pomáhají při jeho vzdělávání a rozvoji. Jedná se de facto o příležitostnou pomoc jednoho člověka jinému při uskutečňování významných změn ve znalostech, práci či myšlení. Mentoring zaměstnance připravuje a vede k tomu, aby v budoucnu pracovali lépe, a připravuje je pro náročnější úkoly a větší záležitosti, tj. na postup v kariéře.⁵⁸

Zmínit je též třeba programy tzv. Management Trainee. Jedná se o zvláštní formu adaptace nových zaměstnanců, u nichž se důvodně předpokládá, ať už na základě jejich schopností či potenciálu, postup na vedoucí místa. Svým

⁵⁶ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999, s. 336. ISBN 80-722-6161-4.

⁵⁷ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 149. ISBN 978-80-7357-429-1.

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN, s. 469. 978-80-247-1407-3.

charakterem se jedná o dlouhodobé programy, přičemž osoby zařazené do tohoto programu manažerského vzdělávání zpravidla absolvují několikaměsíční odborný program, v němž dochází ke kombinaci výuky s jejich pracovní rotací v rámci organizace.⁵⁹

4.3 Průběh adaptačního procesu

Adaptační proces by měl být zahájen již v období před vstupem nového zaměstnance do organizace, potažmo v době, kdy se obě strany pracovní právního vztahu dohodly na uzavření pracovní smlouvy, případně vzniku jiného vztahu, například služebního. Od tohoto okamžiku do nástupu zaměstnance do zaměstnání samotného by nemělo dojít k přerušení kontaktu mezi oběma stranami. Následně po samotném nástupu do zaměstnání by měl nový zaměstnanec získat svůj individuální adaptační plán v písemné podobě. Délka a obsah tohoto adaptačního plánu zcela pochopitelně závisí na pozici, na kterou nový zaměstnanec nastupuje.⁶⁰

Průběhem adaptačního programu nového zaměstnance je rozuměna souslednost dílčích kroků v rámci programu, přičemž ač se samotný program adaptace může v případě různých organizací lišit, základní body jeho realizace zůstávají totožné, případně jsou rozšiřovány dle individuálních potřeb konkrétního pracovního místa. Adaptační proces nového zaměstnance, jehož nástrojem je zmíněný adaptační plán, zahrnuje seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami atd. Dále je zaměstnanci přidělen mentor, který s novým pracovníkem projednává jeho adaptační program zahrnující konkrétní a termínované úkoly, obvykle rozfázované do tří měsíců zkušební doby.⁶¹

Mentor věnuje pracovníkovi v průběhu jeho adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Je možné rozlišit tzv. mentor-mentée vztah – patronátní systém, tj. neformální či formálně daný vztah mezi spolupracovníky, a vedle toho také

⁵⁹ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009, s. 150. ISBN 978-80-7357-429-1.

⁶⁰ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009, s. 146. ISBN 978-80-7357-429-1.

⁶¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 62. ISBN 978-80-7452-020-4.

mentor – systém, kdy je pracovníkovi formálně určená hierarchicky výše postavená osoba. Jako takový má mentoring tři základní funkce, a to funkci vzorovou, psychosociální podpůrnou a kariérní. V rámci vzorové funkce jsou sledovány a částečně přebírány způsoby mentora. V rámci psychosociální podpůrné funkce je uplatňováno akceptování a ocenění, poradenství v problematických situacích a značnou roli zde hraje i přátelské zacházení. Kariérní funkce je spojena s podnětnými úkoly a zviditelněním výkonů, uvedením do organizační mikropolitiky, podporou při povýšení a převedení.⁶²

Mentorovi by neměly chybět analytické schopnosti ve smyslu například schopnosti věci rozebrat, utřídit či rozčlenit proces na řešitelné části, logické myšlení, a to tak, aby byl schopen myslet v logických krocích, syntetická schopnost, a byl schopen sestavovat z částí funkční celek, celostní myšlení, hodnotící schopnosti, intuice, paměť, tvořivost, komunikativnost a empatie. Má-li se proces adaptace podařit, je třeba, aby uměl mentor především jednat s nováčky, aby s nimi dokázal vhodně komunikovat, pochopit je a podporovat důsledně vše, co může posílit kvalitu vzájemného porozumění.⁶³

Je pochopitelné, že součástí každého adaptačního procesu je též systém důsledných kontrol průběhu a výsledku adaptace. Vedoucí pracovník, případně personální oddělení využívají osobního kontaktu se zaměstnancem v rámci naplánovaných schůzek. Pokud se jedná o větší organizaci, je složitější si vymezit ve škále dalších povinností čas na osobní schůzku, proto je někdy jako náhradní varianta volena distribuce příslušných formulářů, aby došlo ze strany nových zaměstnanců ke shromáždění informací, kde a s čím mají potíže. Nicméně skutečně nejefektivnější zpětnou vazbou na adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem. Je nutno si uvědomit, že je to právě přímý nadřízený, který disponuje možností řešit konkrétní záležitosti, ať už se jedná o záležitosti pracovního či sociálního charakteru, přímo na pracovišti. Výsledkem adaptačního procesu je pak adaptovanost zaměstnance. Adaptovanost nového zaměstnance je posuzována přímým nadřízeným, případně vedoucím organizační jednotky. Jeho (či jejich) výpověď je možné doplnit o výpověď hodnoceného,

⁶² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 135. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 63 - 64. ISBN 978-80-7452-020-4.

neboť je důležité dát prostor též jeho pohledu na proces adaptace. Samotné hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do zaměstnaneckého kolektivu a systémů organizace. Pro personální útvar je hodnocení adaptačního procesu obzvláště cenné, neboť mu poskytuje informace důležité pro zdokonalování adaptačního programu.⁶⁴

Vztah mentora a nového zaměstnance prochází v průběhu adaptačního procesu postupnou proměnou. Vztah, který mezi mentorem a novým zaměstnancem (jeho žákem) postupně vzniká, je přínosný pro oba dva, stejně jako pro samotnou organizaci. Jak bylo naznačeno, tento vztah se vyvíjí v čase a je možné v rámci tohoto vývoje vymezit několik stádií. Jedná se o stadia iniciace, kultivace, separace a redefinice. V rámci stadia iniciace dochází k navázání kontaktu mezi mentorem a novým zaměstnancem. V rámci kultivace dochází k prohloubení vazby a k možnosti rychlého růstu a rozvoje kariéry nového zaměstnance díky odborné asistenci, které se mu dostává. Separace představuje rozchod těchto dvou subjektů, kdy nový zaměstnanec inklinuje k osamostatnění. Redefinován je mentorských vztah tehdy, kdy se mění v přátelský a oba zaměstnanci se k sobě chovají jako rovný k rovnému.⁶⁵ Potenciální přínosy a vztahy mentorování zobrazuje níže uvedený obrázek č. 3.

Nejen mentor, ale též bezprostřední nadřízený a spolupracovníci by měli nově nastoupivšímu zaměstnanci zajišťovat pomoc a podporu. Postup nováčka je třeba též důsledně monitorovat a průběžně hodnotit plán jeho adaptace. Adaptační program pak končí závěrečným hodnocením plánu adaptace s následnými personálními kroky, kterými jsou dle Bartáka:

- *„po úspěšném zvládnutí plánu adaptace zařazení nového pracovníka na místo, na něž se připravoval,*
- *podmínečné zařazení na pracovní místo za předpokladu doplnění požadovaných znalostí a dovedností do stanoveného termínu,*
- *přeřazení na pozici, která lépe vyhovuje znalostem a schopnostem nováčka i potřebám firmy či její organizační složky.“⁶⁶*

⁶⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 144. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁶⁵ DĚDINA, Jirí a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, s. 126. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

⁶⁶ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose



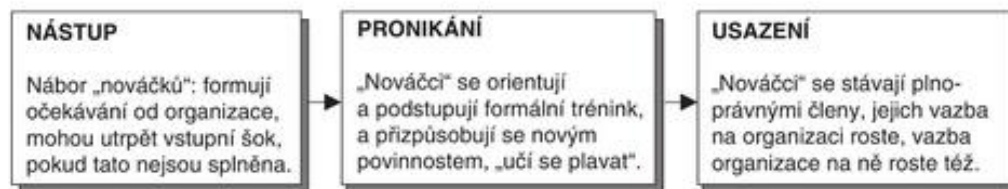
Obrázek 3 Potenciální přínosy a vztahy mentorování⁶⁷

Samotný proces adaptace je možné nazírat též z pohledu aktérů, tedy nových zaměstnanců. Z tohoto hlediska lze adaptační proces vymezit v rámci tří základních stádií. Ta jsou někdy označována jako „základní stadia socializačního procesu“. To proto, že zpočátku každý nový zaměstnanec nastupující do organizace působí tzv. asociálně. Adaptační proces je procesem, v průběhu něhož se nový zaměstnanec socializuje, tedy z nečlena se stává participujícím členem organizace. Základní stadia tohoto procesu jsou tři, konkrétně předběžná socializace a nástup, pronikání do organizace a usazení se. Předběžná orientace a nástup znamená, že než se stane nový zaměstnanec skutečně členem organizace, má o organizaci k dispozici určité informace. Přijetím a nástupem pak svá očekávání konfrontuje s realitou. Pronikání do organizace je stadiem, kdy se jednotlivci reálně seznamují se svými novými pracovními povinnostmi. Je od nich očekáváno, že si osvojí nezbytné dovednosti, přizpůsobí své zvyky a chování praxi a procedurám v organizaci a založí dobré vztahy s ostatními a jsou akceptováni. Poslední stadium, usazení, nastává po určité době, které někdy kopíruje závěrečnou fázi adaptačního procesu, někdy ale nastává až po samotném ukončení adaptačního procesu. Jedná se o stadium, kdy zaměstnanec obdrží statut

Komenského, 2011, s. 62. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁶⁷ DĚDINA, Jirí a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, s. 127. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

plnoprávního člena (zaměstnance), a to buď formální cestou, nebo cestou neformální.⁶⁸ Základní fáze adaptačního procesu ve smyslu socializace do organizace naznačuje níže uvedený obrázek č. 4.



Obrázek 4 Stadia socializace zaměstnance v rámci adaptačního procesu⁶⁹

4.4 Zpětná vazba a hodnocení adaptačního procesu

K nejdůležitějším nástrojům odborné a sociální adaptace nového zaměstnance patří úvodní rozhovor zaměstnance s jeho nadřízeným, v rámci něhož dochází k vysvětlení průběhu a pravidel adaptačního procesu. Nejen v rámci tohoto rozhovoru, ale též během celého nástupního období a adaptačního procesu je zásadně důležité vzbudit u nového zaměstnance pocit, že byl očekáván, že si organizace jeho příchodu váží a že je připravena poskytnout mu při adaptaci na nové pracovní úkoly a pracovní prostředí plnou podporu.⁷⁰

Vedle úvodního rozhovoru jsou významné samotné průběžné zpětnovazební rozhovory s nadřízeným. Je třeba se v nich zaměřovat především na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti, ale též na to, jak je organizace s jeho pracovním chováním spokojena a čím by mohla pomoci při jeho zapracovávání. Je třeba též věnovat zvláštní pozornost tomu, aby na straně zaměstnance nezůstávaly nezodpovězené otázky, nejasnosti, které by následně mohly vést ke zbytečným nedorozuměním týkajícím se výkonu pozice zaměstnance nebo dalších očekávání ze strany organizace.⁷¹

⁶⁸ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, s. 126. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

⁶⁹ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, s. 126. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

⁷⁰ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009, s. 148. ISBN 978-80-7357-429-1.

⁷¹ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 32. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

Tyto rozhovory jsou současně velmi významné pro personální oddělení, neboť přinášejí důležité informace a jsou dobrou základnou pro vyhodnocování adaptačního procesu samotného. Vyvrcholení zpětnovazebních a motivačních rozhovorů pak představuje rozhovor uskutečněný na konci adaptačního období, který se zpravidla shoduje (ale nemusí) s ukončením zkušební doby.⁷² Při tomto rozhovoru jsou hodnoceny především výsledky adaptace, jsou stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období.⁷³

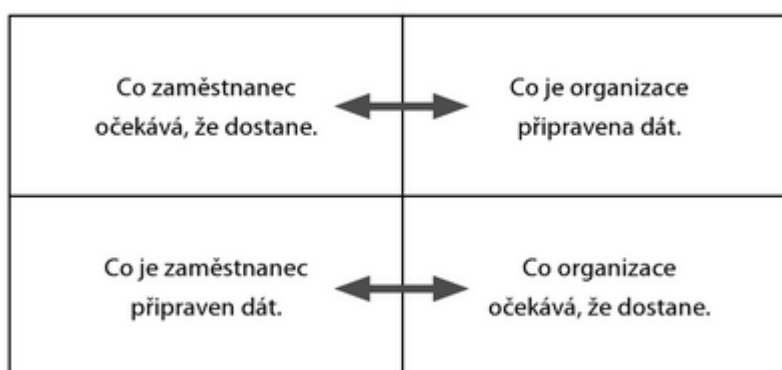
⁷² STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009, s. 148. ISBN 978-80-7357-429-1.

⁷³ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 33. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

5 Stabilizace nových pracovníků a psychologická smlouva

K důležitým předpokladům stability a též dosažení stavu adaptovanosti v případě nových pracovníků je pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.⁷⁴

Psychologická smlouva je nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, ale také to, co za to naopak dostane. V rámci tohoto existují čtyři typy očekávání této smlouvy, které zobrazuje níže uvedený obrázek č. 5, přičemž může dojít buď ke shodě, nebo k neshodě obou stran.⁷⁵



Obrázek 5 Psychologická smlouva - čtyři varianty vzájemných očekávání⁷⁶

Očekávání zaměstnance mohou být ovlivněna řadou faktorů, jako jsou například jeho subjektivní představy, z čehož vyplývá, že v požadavcích na podmínky své psychologické smlouvy se různí zaměstnanci zpravidla liší. Rozhodující úlohu zde však hrají sliby či informace, které získal nový zaměstnanec od svého zaměstnavatele či nadřízeného, a to při různých příležitostech od přijetí až po přechod na jiné místo apod. Je však důležité podotknout, že psychologická smlouva funguje z obou stran, tedy ze strany

⁷⁴ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 33. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁷⁵ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, s. 46. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

⁷⁶ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, s. 46. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

zaměstnance i ze stany organizace. Pro motivaci zaměstnanců je vždy důležité, jak organizace uzavřenou psychologickou smlouvu plní.⁷⁷

Pokud vnímají zaměstnanci podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené, zpravidla o ní příliš neuvažují. Pokud však nabydou dojmu, že plnění druhé strany není odpovídající, a to především v rámci adaptačního procesu (tohoto dojmu mohou však nabýt i později), dochází ke ztrátě motivace, poklesu výkonnosti a adaptační proces zde selhává. K nejčastějším formám porušení psychologické smlouvy ze strany organizace patří rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem, neposkytnutí tréninku, který byl zaměstnanci při nástupu slíben, neodpovídající kariérový postup, jiná povaha práce, nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa, nedodržení rozsahu domluvených či přislíbených pravomocí či nesplnění příslibu dalšího rozvoje organizace.⁷⁸ Pochopitelně se některá tato porušení psychologické smlouvy projevují až s časovým zpožděním, kdy o zaměstnanci je možno uvažovat jako o jedinci adaptovaném, nicméně jiná se mohou objevit velmi záhy po nástupu do zaměstnání a představují významnou hrozbu pro adaptační proces.

⁷⁷ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, s. 99. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

⁷⁸ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 33 - 34. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

6 Adaptační proces zaměstnanců Policie České republiky

Pátá kapitola této bakalářské práce představuje aplikační část textu. Tato aplikační část je zacílena na aplikaci teoretických skutečností představených v předchozích kapitolách na konkrétní organizační praxi. Vzhledem ke své profesní orientaci a mnohaleté praxi jsem si zvolila jako organizaci Policii České republiky. V rámci této kapitoly bude představen adaptační proces v rámci Policie České republiky, představeno bude nejen samotné povolání policisty, ale ve zkratce bude věnována pozornost též přijetí do služebního poměru a hodnocení služebního výkonu. Důraz bude kladen na základní odbornou přípravu a vzdělávání policistů jako nedílnou součást adaptačního procesu, který je v případě přípravy policistů na výkon jejich povolání velmi rozsáhlý a diverzifikovaný.

Adaptační proces je, jak již bylo naznačeno v teoretické části, také v rámci Policie České republiky vnímán jako období, během kterého se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, přijímá novou roli, začíná se orientovat v pracovních procesech, vstřebávat organizační kulturu a navazuje kontakty se spolupracovníky. Tento proces představuje postupné a průběžné vyrovnávání se nového zaměstnance s pracovními úkoly, osvojení si nových pracovních dovedností a včlenění se do pracovních týmů a do sociálního systému organizace.

Hlavními cíly adaptačního procesu jsou v rámci Policie České republiky adaptace zaměstnance na sociální prostředí a přijetí firemní kultury, optimalizace pracovního výkonu zaměstnance v co nejkratší době, získání předpokladů pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon na pracovním místě, na kterém je zařazen, urychlování pokroku v učení a zapracování, snižování nákladů a problémů spojených s odchody zaměstnanců ve zkušební době, zvyšování loajality zaměstnance. Adaptační proces by měl být završen osamostatněním zaměstnance v pracovní činnosti, výkonností srovnatelnou s ostatními spolupracovníky, začleněním do neformálních vztahů a vytvořením osobních perspektiv. Je však nutno si uvědomit, že v případě Policie České republiky probíhá adaptační proces po dvou liniích, jakožto adaptační proces zacílený na příslušníky Policie České republiky a adaptační proces zacílený na zaměstnance Policie České republiky.

6.1 Služební poměr u Policie České republiky a jeho specifika ve vztahu k adaptačnímu procesu

Policie České republiky nabízí ve svých řadách uplatnění především uchazečům v uniformované složce policie, kteří mají zájem o pořádkovou službu. Služební poměr je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007. Noví policisté jsou zařazováni pro výkon služebního místa u služby pořádkové, železniční, dopravní nebo cizinecké policie, popřípadě ochranné služby. V případě ostatních služeb policie, mezi kterými je možno jmenovat například službu kriminální policie a vyšetřování, útvar rychlého nasazení, útvar pro odhalování organizovaného zločinu a další speciální útvary, se obsazují volná služební místa policisty, kteří splňují minimální dobu služebního poměru a dále splňují minimální stupeň vzdělání pro služební hodnost.

Přijímací řízení zahajuje policie s uchazečem, který doručí písemnou žádost o přijetí a splňuje základní podmínky, tedy občanství České republiky, věk nad 18 let, plnou způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, střední vzdělání s maturitní zkouškou (případně vyšší), fyzickou, zdravotní a osobní způsobilost k výkonu služby, jedinec není členem politické strany nebo politického hnutí, nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost. V případě, že v policii není volné služební místo, přijímací řízení se nezahájí.

S uchazečem je jednáno ústně a písemně. Přijímací řízení obvykle trvá 3 měsíce. V průběhu řízení uchazeč absolvuje psychologické vyšetření, prověrku tělesné zdatnosti, zdravotní prohlídku a další personální řízení. Na přijetí do služebního poměru není právní nárok. Přijetí uchazeči jsou dále seznámeni s veškerými podmínkami služby včetně finančních a s pravidly výkonu služby a také textem služební slibu, který se skládá v den nástupu do výkonu služby. Služební slib příslušníka Policie České republiky zní následovně: *„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti*

budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“

Služební poměr vznikne dnem uvedeným v rozhodnutí služebního funkcionáře s personální pravomocí, kterým je policista k určenému datu ustanoven na služební místo. Služební poměr je s nově nastupujícím policistou uzavírán na dobu určitou v trvání 3 let. Do služebního poměru na dobu neurčitou se zařadí policista dnem, který následuje po uplynutí služebního poměru na dobu určitou, jestliže úspěšně vykonal služební zkoušku a podle závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby.

Je podstatné, aby se nově přijatý příslušník v rámci svého adaptačního procesu seznámil především s etickým kodexem, tj. cíli Policie České republiky, jejími základními hodnotami, závazkem vůči společnosti, závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky a osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky.

Hodnocení služebního výkonu policistů je původní systém, který vznikl v rámci policie. Systém klade důraz na posuzování kvality odvedené práce a první hodnocení probíhá již po ukončení základního adaptačního programu. Hodnocení je podkladem pro další řízení a rozhodování v personálních otázkách. Provádí se nejméně jednou v průběhu kalendářního roku a příslušník je hodnocen svým přímým nadřízeným. Hodnocení probíhá formou posouzení kompetencí - tj. předpokladů k výkonu práce a záznamů významných událostí. Zásadní místo v systému hodnocení zaujímá rozhovor hodnoceného s nadřízeným. Výsledky hodnocení slouží například pro kariérní postup v rámci policie, jako podklad pro finanční odměňování, ale i kázeňské řízení.

V rámci adaptačního procesu příslušníků Policie České republiky hraje zásadní roli především vzdělávání. Policisté nově přijatí ke službě jsou po přijetí do služebního poměru povinni absolvovat základní odbornou přípravu. Ta poskytuje policistovi znalosti a dovednosti, rozvíjí jeho schopnosti a postoje, a učí ho uznávat hodnoty potřebné pro výkon policejních činností. Tato základní odborná příprava zároveň plní funkci základního adaptačního programu.

Pro absolventy vysokých škol, vyšších odborných škol, středních škol nebo odborných učilišť s maturitou je celková délka trvání základní odborné přípravy

12 měsíců a kopíruje délku adaptačního procesu. Skládá se z nástupní přípravy uskutečněné na školním policejním středisku KŘP a školní části realizované vyšší policejní školou MV v Praze, v Brně a v Holešově. Školní část je rozdělena řízenou odbornou praxí realizovanou na školních policejních střediscích a vybraných policejních útvarech. Celá základní odborná příprava je zakončena závěrečnou ústní a praktickou zkouškou, zkouškou z fyzické zdatnosti, prověřkovým cvičením ze střelecké přípravy, taktiky a z použití donucovacích prostředků.

Vědomosti a dovednosti získané v rámci základní odborné přípravy jsou obsahem služební zkoušky, jejíž vykonání je jednou z podmínek pro zařazení policisty do služebního poměru na dobu neurčitou. Policista má nárok tuto zkoušku vykonat nejdříve 6 měsíců a nejpozději měsíc před uplynutím doby, po kterou je zařazen do služebního poměru na dobu určitou, tedy zpravidla 3 roky.

Tímto však vzdělávání policistů nekončí, ačkoli následné vzdělávání je již vzděláváním samo o sobě a nepřekrývá se s řízenou adaptací. V rámci profesního vzdělávání policistů je vytvořen systém kvalifikační přípravy a další odborné přípravy. Policisté mají také možnost studovat akreditovaný bakalářský a navazující magisterský a doktorský studijní program na Policejní akademii České republiky.

6.2 Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Policie České republiky

Vedle služebního poměru nabízí policie také uplatnění v pracovním poměru, který je upraven zákoníkem práce. Obvykle se jedná o pracovní pozice v oblasti různých specializací. Podmínky pro přijetí i přijímací řízení však nepřekračují běžný standard. Adaptační proces je zde však na rozdíl od adaptačního procesu v případě služebního poměru značně individualizovaný. Adaptační proces nového zaměstnance trvá obvykle od jednoho do šesti měsíců, ve výjimečných případech i déle. Délka adaptace se odvíjí především od složitosti a povahy pracovní činnosti, zařazení zaměstnance v organizační hierarchii, individuálních zkušeností a praxe nově příchozího zaměstnance a od kvality připraveného adaptačního procesu. S ohledem na délku zkušební doby, která je podle ZP maximálně 3 měsíce, je

v případě zaměstnanců základní délka adaptačního procesu dle interní metodiky totožná se zkušební dobou, tedy 3 měsíce.

Subjekty řízeného adaptačního procesu zaměstnanců PČR jsou:

- přímý nadřízený, který je zodpovědný za průběh adaptačního procesu,
- mentor, na kterého se nový zaměstnanec po dobu adaptace může obracet nebo jakýkoli jiný pověřený zaměstnanec daného odboru,
- zaměstnanci pověřeni vedením personální agendy, jejichž úkolem je shromažďovat dokumenty, které jsou součástí adaptačního procesu, metodicky vést adaptační proces a kontrolovat jeho průběh.

Objekty řízeného adaptačního procesu lze rozdělit do následujících kategorií:

- 1) nový zaměstnanec – rozhodujícím subjektem řízení adaptace je přímý nadřízený, který je zodpovědný za průběh,
- 2) zaměstnanci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době (např. po mateřské nebo rodičovské dovolené, po delší nemoci) – tyto zaměstnanci potřebují v rámci readaptace umožnit doplnění znalostí a dovedností a je u nich potřeba stimulovat zájem o profesní kariéru a další rozvoj,
- 3) zaměstnanci, kteří v rámci organizace mění pracovní zařazení – adaptační doba je kratší, protože zaměstnanci již znají organizační kulturu a organizační záležitosti
 - přechod zaměstnance z jednoho oddělení, odboru do jiného
 - přechod zaměstnance z jiného útvaru
 - jiné zařazení v důsledku vývoje pracovní kariéry (pracovní postup, sestup)
 - jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu.

Nový zaměstnanec je ihned při nástupu seznámen s klíčovými osobami, na které se může v průběhu adaptace obrátit, tj. se svým přímým nadřízeným, dále s kolegou na pracovišti, který je pověřený úlohou mentora, pokud úlohu již neplní nadřízený, a také s pracovníci personálního oddělení, se kterou může, jako s nezávislou osobou, řešit možné problémové situace.

Personální oddělení vypracovává metodiku adaptačního procesu, koncepci

informačních materiálů (adaptační příručku pro nové zaměstnance, podklady pro průběh adaptace), organizuje vstupní vzdělávání, koordinuje adaptaci, a to z hlediska obsahu a času a metodicky ji řídí. Proškoluje v této souvislosti vedoucí zaměstnance na všech úrovních. Rozhodující podíl na praktické části adaptace mají přímý nadřízený a spolupracovníci nového zaměstnance. Přímý nadřízený řídí a kontroluje adaptaci v souvislosti s konkrétním pracovním místem a vyhodnocuje její průběh. Vyhodnocení probíhá jednak v oblasti vzdělávání, a to písemně na standardizovaném formuláři Adaptační příprava zaměstnance PČR a dále v oblasti hodnocení, kdy příslušný vedoucí pracovník zhodnotí pracovní výkon a další předpoklady pro výkon daných činností nového zaměstnance během zkušební doby. Navrhne buď ukončení pracovního poměru ve zkušební době, nebo setrvání zaměstnance v pracovním poměru, případně navrhne přiznání osobního příplatku. Oba formuláře odevzdá na personální oddělení před uplynutím zkušební doby.

Nezbytná je úzká spolupráce mezi personálním oddělením a příslušným vedoucím pracovníkem, kontrola a průběžné hodnocení a vyhodnocení adaptačního procesu.

6.2.1 Organizace adaptačního procesu

Adaptační proces začíná již před nástupem do zaměstnání. Tuto dobu lze využít k zajištění administrativních náležitostí spojených s nástupem, absolvování vstupní lékařské prohlídky, či poskytnutí informací o organizaci. Tuto aktivitu zajišťuje personální pracovník, případně vedoucí odboru či oddělení. Díky tomu je zaměstnanec již lépe připraven na proces adaptace.

V den nástupu do zaměstnání absolvuje nový zaměstnanec úvodní proškolení na personálním oddělení a na pracovišti. Úvodní proškolení na personálním oddělení představuje prvotní informace z oblasti BOZP, ochrany osobních údajů a průběhu adaptačního procesu. Současně zaměstnanec obdrží Adaptační příručku nového zaměstnance PČR.

Zaškolení zaměstnance na pracovišti probíhá pod dohledem zaměstnance – mentora, který je pověřený vedením adaptace. Tato část adaptace probíhá během zkušební doby a zahrnuje celou řadu obecných zásad, které si musí osvojit každý

nový zaměstnanec Policie České republiky. Dále se seznámí se všemi vnitřními předpisy a odbornými zákony.

Zaměstnanec se v rámci adaptačního procesu seznámí především s informacemi o organizaci, o firemní kultuře, o organizační struktuře, o zásadách personální a sociální politiky, o pracovním režimu apod. Další informace se týkají vlastní práce, pracovního prostředí, konkrétních pracovních úkolů. Důležité pro dobrý průběh adaptace jsou informace o pracovní skupině, do níž je zaměstnanec začleněn, o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech apod. V této části se zaměstnanec seznámí také s přístupy do aplikací a intranetu.

Další část adaptace představuje akreditovaný vzdělávací program Vstupní vzdělání policistů. Policista je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru.

Na splnění adaptační přípravy a vstupního vzdělávání dohlíží příslušný vedoucí pracovník. Před ukončením zkušební doby vyplněný tiskopis podepíše společně a předá na personální oddělení, kde tvoří, společně se zpracovaným hodnocením podklad pro zpracování plánu vzdělávání každého úředníka.

6.2.2 Adaptační příručka pro nového zaměstnance

Pro účely snadnější orientace nového zaměstnance je užitečná příručka, kterou zaměstnanec obdrží v den nástupu k zaměstnavateli na personálním oddělení. Tato příručka jasně a stručně popisuje vše, co nový zaměstnanec potřebuje znát, jako například stručnou charakteristiku organizace, vnitřní předpisy, pracovní dobu, sledování vlastní docházky, nepřítomnost na pracovišti, pracovní neschopnost, dovolenou, stravenky, ošatné, závodní preventivní péči, BOZP, výplatní termíny, pracovní cesty, cestovní náhrady, spisový a skartační řád, telefonování, nabídka školení a další.

Příručku je vhodné probrat s novými zaměstnanci také osobně a umožnit tak prostor pro případné otázky. Tuto část adaptace zajišťuje mentor.

6.2.3 Role mentora

K úspěšné realizaci adaptace přispívá i to, je-li novému zaměstnanci vedoucím pracovníkem přidělen pro adaptační období některý ze zkušených a osobnostně vhodných spolupracovníků jako tzv. mentor. Úlohu mentora může plnit i nadřízený. Úkolem mentora je nejenom pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce, ale usnadnit mu i orientaci v novém sociálním prostředí pracovního kolektivu a celé organizace.

Mentor sleduje pokrok v zapracování a v sociálním začlenění nového zaměstnance a poskytuje příslušnému vedoucímu úředníkovi průběžné hodnocení.

Při výběru mentora by se měly brát v potaz jeho konkrétní znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti, mezi které patří především odborné znalosti, potenciál ke vzbuzení důvěry, empatie, komunikační dovednosti a schopnost naslouchat, ochota předávat své zkušenosti a vlastní zájem být mentorem.

6.2.4 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu

Důležitou součástí adaptace každého zaměstnance je její systematické monitorování a následné vyhodnocování. Účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení a zpětnou vazbou, kterou zaměstnanec získá informace o průběhu zaškolování. Tuto kontrolu provádí jednak mentor, její formální stránka je v kompetenci vedoucího pracovníka.

Vyhodnocení adaptace nového zaměstnance provádí před skončením zkušební doby přímý nadřízený na základě dílčích hodnocení s mentorem a na základě zhodnocení plnění cílů a ze strany nového zaměstnance. V hodnocení se hodnotitel zaměří na taková kritéria, jako je například pracovní adaptovanost, tedy schopnost podávat standardní pracovní výkony odpovídající danému pracovnímu místu, včetně zájmu o práci, o další vzdělávání. Dalším kritériem může být sociální adaptovanost, tedy zhodnocení vztahů na pracovišti mezi novým zaměstnancem a jeho kolegy, jeho aktivita ve skupinovém dění apod. Současně hodnotitel stanoví postup na další období v oblasti vzdělávání.

Záznam z hodnotícího pohovoru a formulář adaptační přípravy jsou po podpisu vedoucího pracovníka předány na personální oddělení, které připraví případné navrhované personální změny či mzdové úpravy k podpisu. Návrhy na vzdělávání zaměstnance jsou pracovníky personálního oddělení zapracovány do plánu vzdělávání.

6.3 Komparace adaptačního procesu u příslušníků a zaměstnanců Policie České republiky

Z výše uvedeného je zcela zjevné, že stejně tak, jako je výrazně odlišný charakter služebního a pracovního poměru, je logicky odlišný též charakter adaptačního procesu zaměstnanců a příslušníků Policie České republiky. Zatímco v případě příslušníků PČR je adaptační proces výrazně delší a prakticky kopíruje základní vzdělávací přípravu policisty, v případě zaměstnanců se jedná o proces trvající zpravidla po dobu 3 měsíců, tedy po období zkušební doby v souladu s jejím vymezením dle zákoníku práce. Nutno podotknout, že devítiměsíční rozdíl v délce trvání adaptačního programu těchto dvou skupin je dán především specifickým charakterem činnosti policistů a povinnostmi, které budou následně plnit a které od nich budou očekávány, zatímco zaměstnanci Policie České republiky, ve smyslu řady specialistů, se obsahem své práce podobají radě běžných pracovních pozic v rámci organizací též charakterově odlišných od Policie České republiky, tudíž je zde adaptační proces charakterově nespecifický a jeho představená metodika by stejně dobře mohla být s drobnými úpravami pro konkrétní organizaci aplikována též na jiných pracovních místech v jiných organizacích.

Zatímco v případě příslušníků jejich adaptační proces je úzce svázan se vzděláváním, v případě zaměstnanců PČR je až na základě adaptačního procesu a jeho hodnocení zpracováván plán vzdělávání.

Dalším, velmi výrazným rozdílem je skutečnost, že zatímco příslušníci PČR jsou vzděláváni ve větších skupinách a je u nich podporována interakce, přičemž adaptační proces i vzdělávání jsou v jejich případě zjevně vysoce formalizované, v případě zaměstnanců se jedná o čistě individuální přístup, kdy je každému novému zaměstnanci přidělen mentor. Mohlo by se zdát, že tento přístup se jeví jako efektivnější, ale s ohledem na obsahový charakter práce obou skupin není

možné tento závěr vyvozovat, neboť každý přístup slouží svému účelu.

Zatímco individuální přístup aplikovaný na úrovni zaměstnanců má své výhody, jelikož umožňuje zaměstnanci adaptovat se na nové prostředí v kratším časovém horizontu a poskytuje mu detailní vhled do problematiky výkonu jeho pracovních povinností, v případě příslušníků se i pro výkon jejich úkolů předpokládá nutnost kooperace, vysoké úrovně komunikačních schopností a empatie, které jsou rozvíjeny právě ve skupině příslušníků. Z toho důvodu lze rozdílnost adaptačního procesu vnímat jako zcela odůvodněnou, účelovou a optimální ve smyslu efektivního dosahování vymezených cílů deklarovaných výše.

Závěr

Najít v současné době kvalitního zaměstnance není rozhodně jednoduché a často je to též finančně náročné. Cílem každé organizace je tudíž logicky najít takového zaměstnance, který bude působit v organizaci dlouhodobě. Čím déle, tím pochopitelně lépe, tedy za předpokladu, že se bude jednat o zaměstnance dle interních měřítek organizace kvalitního a kvalifikovaného. K dosažení tohoto cíle, tedy stability zaměstnanců, přispívá též adaptační proces, který slouží nejen k uvedení zaměstnance do organizace samotné a na jeho pracovní místo, ale především k uvedení do zcela nového sociálního prostředí a klimatu spolupráce. Proto je důležité si uvědomit a jako autorka této bakalářské práce si dovoluji vyvozovat, že adaptace a adaptační proces, je-li řízený, je stejně tak významný, jako výběr zaměstnanců. Vždy je třeba zajistit, aby proces adaptace nebyl ponechán náhodě, probíhal plánovitě a systematicky.

Cílem této bakalářské práce bylo představit proces adaptace a jeho význam v rámci vstupu do zaměstnání. Teoretická část této práce představila základní pojetí řízení lidských zdrojů a jejich plánování, kdy základním nástrojem plánování personálních činností je též plánování adaptace pracovníků. Následně byl v teoretické rovině vymezen též proces adaptace, jeho plánování, subjekty, fáze i oblasti, stejně jako cíle a nástroje adaptačního procesu včetně faktorů, které adaptační proces ovlivňují, průběhu tohoto procesu, jeho důsledků i hodnocení. V rámci aplikační části této bakalářské práce byl představen adaptační proces zaměstnanců a příslušníků Policie České republiky. Představeno bylo nejen samotné povolání policisty, ale ve zkratce byla věnována pozornost též přijetí do služebního poměru a hodnocení služebního výkonu. Důraz byl kladen na základní odbornou přípravu a vzdělávání policistů jako nedílnou součást adaptačního procesu, který je v případě přípravy policistů na výkon jejich povolání velmi rozsáhlý.

Rozdílnost tohoto adaptačního procesu je dána jeho samotnou délkou, kdy zatímco adaptační proces příslušníků trvá v základu 12 měsíců, v případě zaměstnanců se jedná zpravidla o měsíce tři. Stejně tak je rozdílná i vazba na vzdělávání, neboť zatímco v případě příslušníků PČR adaptační proces je se

vzdělávacím procesem úzce spojen a časově se překrývá, v případě zaměstnanců je až na základě ukončeného a vyhodnoceného adaptačního procesu sestavován plán vzdělávání, které až následuje. V neposlední řadě je nutno uvést, že zatímco vzdělávání příslušníků probíhá ve skupině a je vysoce formalizované, vzdělávání zaměstnanců je naopak individualizované. Individuální přístup umožňuje zaměstnanci adaptovat se na nové prostředí v kratším časovém horizontu a poskytuje mu detailní vhled do problematiky výkonu jeho pracovních povinností, nicméně v případě příslušníků se pro výkon jejich úkolů předpokládá nutnost kooperace, vysoké úrovně komunikačních schopností a empatie, které jsou rozvíjeny právě ve skupině příslušníků. Je to především specifikum činnosti samotné, které zakládá v aplikační části této práce popsany rozdílný přístup k adaptačnímu procesu v rámci Policie České republiky. Naopak unifikace adaptačního procesu by nebyla efektivní a vzhledem k diametrálně odlišným obsahovým náplním práce by nebyla prakticky ani možná. Proto je možno hodnotit nastavení adaptačního procesu jako uspokojivé, odpovídající a efektivní.

V rámci této bakalářské práce byly vedle studia dokumentů podstatného pro zpracování teoretické části textu realizovány polostrukturované rozhovory s příslušníky Policie ČR i zaměstnanci zodpovědnými za adaptační proces policistů, které přinesly poznatky k průběhu adaptačního procesu v případě obou skupin a umožnily vzájemnou komparaci těchto odlišných přístupů k adaptaci, včetně jejich odůvodnění. Vedle realizovaných rozhovorů byla data v této práci prezentována získána též na základě zúčastněného pozorování ve vnitřních prostorách služeben Policie České republiky v Plzeňském kraji.

Resumé

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na řešení problematiky adaptačního procesu a jeho významu při prvním vstupu do zaměstnání. Adaptační proces je jedním ze základních procesů uplatňovaných v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci. Lidské zdroje jsou jedním z nejcennějších prvků organizace a současně jsou také zdroje konkurenční výhody. Je proto třeba jim věnovat dostatečnou pozornost. Tato pozornost je zpravidla věnována problematice výběru a přijímání nových pracovníků. Celá řada organizací si však neuvědomuje skutečnost, že stejnou pozornost vyžaduje i prvotní fáze kariéry zaměstnance v organizaci.

Teoretická část této práce představuje základní pojetí řízení lidských zdrojů a jejich plánování, kdy základním nástrojem plánování personálních činností je též plánování adaptace pracovníků. Následně je v teoretické rovině vymezen též proces adaptace, jeho plánování, subjekty, fáze i oblasti, stejně jako cíle a nástroje adaptačního procesu včetně faktorů, které adaptační proces ovlivňují, průběhu tohoto procesu, jeho důsledků i hodnocení.

Aplikační část této bakalářské práce se zaměřuje na adaptační proces zaměstnanců Policie České republiky. Představeno je nejen samotné povolání policisty, ale ve zkratce je věnována pozornost též přijetí do služebního poměru a hodnocení služebního výkonu. Důraz je kladen na základní odbornou přípravu a vzdělávání policistů jako nedílnou součást adaptačního procesu.

Klíčová slova

Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální řízení, plánování, adaptace, adaptační proces, Policie České republiky

Resume

The bachelor thesis is focused on solving the problem of the adaptation process and its importance when the employee first enters his/her job. The adaptation process is one of the processes applied in the context of human resource management in the organization. Human resources are one of the most valuable elements of the organization and at the same time they are also sources of competitive advantage. It is therefore necessary to pay sufficient attention to them. This attention is usually paid to the problems of selection and hiring new employees. Many organizations are unaware of the fact that the initial phase of employees' career in the organization requires the same attention.

The theoretical part presents the basic concepts of human resource management and planning, the basic tool for planning personnel activities is also planning an adaptation of workers. Subsequently, the theoretical part defines also the adaptation process, its planning, entities and phases and field as well as the objectives and instruments of the adaptation process, including the factors that influence the adaptation process, the course of this process, its consequences and evaluation.

The application part of this thesis focuses on the adaptation process of employees of the Police of the Czech Republic. Described is not only the police profession, but in brief is also paid attention to recruitment and performance evaluation. Emphasis is put on basic training and education of police officers as an integral part of the adaptation process.

Key words

Human resources, human resources management, personnel management, planning, adaptation, adaptation process, the Police of the Czech Republic

Seznam literatury a informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-722-6161-4.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
OBRÁZEK 2: ROZŠÍŘENÝ PROCES PRACOVNÍ ADAPTACE	16
OBRÁZEK 3 POTENCIÁLNÍ PŘÍNOSY A VZTAHY MENTOROVÁNÍ.....	33
OBRÁZEK 4 STADIA SOCIALIZACE ZAMĚSTNANCE V RÁMCI ADAPTAČNÍHO PROCESU	34
OBRÁZEK 5 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA - ČTYŘI VARIANTY VZÁJEMNÝCH OČEKÁVÁNÍ	36

Seznam tabulek

TABULKA 1: HLAVNÍ NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	20
---	----