

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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

Předkládá: Terezie Stehlíková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

V Plzni 2019

Zadání bakalářské práce

Čestné prohlášení

P r o h l a š u j i,

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 2019

.....
Terezie Stehlíková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za rady, odborné vedení a vstřícný přístup při konzultacích. Dále bych také ráda poděkovala paní Skopalové, paní Špačkové a slečně Špíralové za poskytnutí rozhovoru do praktické části této bakalářské práce. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat rodině a nejbližším za podporu při celém mém studiu.

Obsah

Úvod.....	8
1. Teoretická část.....	9
1.1 Personální řízení	9
1.2 Politiky personálního řízení	11
1.3 Personální útvar	12
1.4 Model smíšených rolí personalistů	13
1.5 Přijímání zaměstnanců.....	15
1.5.1 Metody přijímání zaměstnanců	16
1.5.2 Výběrový rozhovor.....	18
1.6 Zaměstnanec a jeho pracovní potenciál.....	19
1.7 Orientace zaměstnanců	20
1.8 Vztah zaměstnavatele a zaměstnance	21
1.8.1 Zaměstnavatel.....	22
1.8.2 Zaměstnanec	23
1.8.3 Psychologická smlouva	23
1.9 Sociální a pracovní skupina	24
1.10 Vzdělávání zaměstnanců	26
1.11 Pojem adaptační proces	27
1.12 Plánování adaptačního procesu.....	29
1.13 První adaptační rozhovor	30
1.14 Proces adaptace a integrace	31
1.15 Cíle a význam adaptačního procesu.....	34
1.16 Adaptační programy	35
1.17 Mentoring	36
1.17.1 Mentor	38
1.17.2 Učeň.....	38
1.17.3 Deset pravidel pro práci mentora	39
1.18 Koučing.....	40
1.18.1 Kouč	41
1.19 Etický kodex Evropské rady pro mentoring a koučink	42
2. Analytická část	43
2.1 Pohled paní Agnesy Skopalové	44
2.1.1 Nápady na zlepšení.....	45
2.2 Pohled paní Špačkové.....	45

2.2.1	Nápady na zlepšení.....	46
2.3	Pohled slečny Špíralové.....	46
2.3.1	Nápady na zlepšení.....	47
2.4	Shrnutí rozhovorů	47
Závěr.....		49
Cizojazyčné resumé.....		50
Seznam konzultantů		51
Seznam tabulek.....		51
Seznam použité literatury		51

Úvod

Ve své bakalářské práci na téma „Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání“ se budu věnovat teorii adaptace a integrace zaměstnanců, průběhu adaptace, náboru nových zaměstnanců a teorii pracovních a sociálních skupin. V době nízké nezaměstnanosti je tato problematika velmi aktuální, firmy se snaží udržet si kvalitní zaměstnance. Při správně vedeném adaptačním procesu se zvyšuje spokojenost zaměstnanců, jejich výkon, a to se následně odráží i na celkové image firmy. Proto je nutné věnovat adaptaci a integraci zaměstnanců dostatečnou pozornost.

Dále se ve své práci zaměřím na personální řízení jako jedné z oblastí řízení organizace. Jde o činnost zaměřenou na člověka, jejíž cílem je využít v co největší míře potenciál zaměstnanců. Personální řízení zahrnuje i adaptační proces, jelikož pracovní i sociální adaptace jsou velmi důležité pro stabilizaci kvalitních zaměstnanců.

Cílem teoretické části mé práce je přiblížit význam a obsah adaptačního procesu a řízení lidských zdrojů.

V analytické části své práce se budu věnovat adaptačnímu procesu v praxi. Rozhodla jsem se oslovit paní Agnesu Skopalovou, personalistku z odboru kanceláře tajemníka Magistrátu Karlovy Vary a Mgr. et Mgr. Petru Špačkovou, psychologku působící v personálním oddělení odboru kanceláře tajemníka Magistrátu města Plzně.

Cílem analytické části je přiblížit adaptační proces na správním úřadě a porovnat pohledy vedoucí personálního oddělení s pohledem psychologky působící v personálním oddělení. Dále jsem oslovila slečnu Kristýnu Špíralovou, která před několika měsíci nastoupila na pracovní místo na úřadě. Pohledy paní Skopalové a paní Špačkové bych chtěla doplnit pohledem nového zaměstnance, který v současné době prochází adaptací a integrací na novém pracovním místě. Závěrem analytické části uvedu krátké shrnutí a nápady na zlepšení.

Ve své bakalářské práci budu pracovat zejména s tištěnými prameny, a to hlavně od autorů Ing. Josefa Koubka, CSc., doc. PhDr. Evy Bedrnové, CSc. a Ing. Ivana Nového, CSc. Všichni tito autoři publikují na dané téma už mnoho let a jsou významnými českými odborníky.

1. Teoretická část

Problematice adaptace začala být věnována větší pozornost teprve v minulém století, je tedy relativně nová. Od té doby začala pronikat do více oborů, například do psychologie, sociologie a s rozvíjející se moderní technologií, také do kybernetiky.¹

Zpracování této problematiky je důležité v souvislosti s překonáváním zátěže, která je na pracovníka vyvíjena se stále vzrůstajícím množstvím informací a měnícími se nároky na pracovní místa. V souvislosti s nízkou nezaměstnaností je prioritou zaměstnavatelů udržet si své zaměstnance. Proto je důležité, aby jejich adaptace proběhla co nejlépe a přispěla k jejich spokojenosti a výkonnosti. Pokud je tedy adaptační proces řízen správně, jeho návratnost je evidentní.

1.1 Personální řízení

Pojem řízení obecně znamená sociální proces ovlivňování. Při personálním řízení se jedna nadřízená osoba snaží vést své podřízené ke splnění zadaných úkolů s cílem dosažení společných cílů.²

Personální řízení je jednou z oblastí řízení organizace. Je to činnost orientovaná na člověka, kterou provádí každý vedoucí pracovník s cílem využít v co největší míře potenciál zaměstnanců, aby jejich přínos organizaci byl co možná největší. Jak již bylo řečeno, cílem je dosáhnout stanovených cílů a motivovat zaměstnance. Za personální řízení jsou odpovědni vedoucí pracovníci a personální útvar.³

Personální řízení je jednou z důležitých strategií podniku. Podnik může fungovat pouze za předpokladu, že materiální, finanční, lidské a informační zdroje jsou plně využity a vzájemně propojeny. Ovšem, aby tyto zdroje mohly být využity v pracovním procesu, je zapotřebí dostatku kvalitních zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Toto činí řízení lidských zdrojů nejdůležitější oblastí řízení organizace.⁴

¹ RYMEŠ, Milan, 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda. Racionalizace práce vedoucího, str. 8

² KASPER, Helmut, ed. a Wolfgang MAYRHOFER, ed., 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2, str.151

³ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str.9

⁴ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 13

Nejnovějším pojmem pro personální řízení je dle Armstronga řízení lidských zdrojů. Toto nejmodernější pojetí se věnuje pojetí cílů personální práce, které korespondují s dalšími cíli firmy a jejími hodnotami a hledá způsoby, jak těchto cílů dosáhnout.⁵

Personální řízení se stále vyvíjí a přichází nové a nové metody práce s lidmi. Je to logické, neboť ve dvacátém století došlo k rozvoji vzdělanosti a informovanosti lidí a s tím spojené proměny jejich osobností. Každý zaměstnanec představuje individualitu, která vyžaduje systém flexibilnějšího chápání rolí. V dnešní době se prosazuje přístup, který dává možnost zaměstnancům uplatnit svou kreativitu a své schopnosti dělat věci jinak. Prosazuje se vzájemná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Vedoucí zaměstnanec v tomto ohledu pouze nevede a nedává rozkazy, ale vytváří podmínky, aby mohli podřízení zaměstnanci efektivně pracovat. Jeho úkolem je pomáhat, podporovat a jít příkladem.⁶

Mezi nové metody, které se uplatňují v rámci řízení lidských zdrojů patří koučing, mentoring, trénink nebo například poradenství. V rámci této bakalářské práce se v následujících kapitolách budu věnovat pouze dvěma ze zmíněných metod, a to mentorování a koučování (viz kapitola 1.16 a 1.17).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje i adaptační proces jako jednu z klíčových oblastí. Pracovní i sociální adaptace jsou do značné míry rozhodující pro stabilizaci pracovníků, pro spokojenost pracovníků i pro jejich výkonnost. Adaptační proces je tedy třeba cíleně řídit.⁷

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

⁶ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 190-191

⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 520

1.2 Politiky personálního řízení

Organizace uplatňují různé politiky řízení jejich nejdůležitějšího zdroje, tedy lidského kapitálu. Pod pojmem politika personálního řízení se skrývá soubor pravidel organizace a řízení personálních činností. Tato pravidla se zabírají utvářením vztahů na pracovišti a pracovními podmínkami zaměstnanců.⁸

Předpokladem pro správně vedenou politiku řízení lidských zdrojů je personální útvar s kvalifikovanými personalisty. Pro každý okruh činností personální práce, například získávání pracovníků, má organizace vlastní politiku, která může být buď psaná nebo nepsaná. V rámci psané politiky jsou pravidla obsažena v jednom dokumentu nebo souboru jednotlivých dokumentů.⁹ Tento přístup může mít své výhody, ale i nevýhody. Podle Armstronga je hlavní nevýhodou fakt, že psaná pravidla jsou nepružná a omezující. Výhodou ovšem je, že formalizovaná (psaná) pravidla se snáz uplatňují například při adaptaci nových zaměstnanců a při jejich seznamování s filozofií a hodnotami organizace.¹⁰

V rámci nepsané politiky jsou pak pravidla předávána ústně manažery. Dnes v organizacích převládají politiky psané, které jasně vymezují postupy, které mají být následně použity v konkrétních situacích. Jejich výhodou je zejména fakt, že dávají vedoucím zaměstnancům pevné principy řízení a dosvědčují odpovědnost organizace za lidské zdroje.¹¹

Politika personálního řízení zajišťuje, že bude při řízení lidí vždy uplatňován přístup, který odpovídá hodnotám organizace. Vyjadřuje postoj organizace ke svým zaměstnancům, k politice povyšování, odměňování nebo například k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Nedílnou součástí každé personální politiky by měla být politika stejných příležitostí. Organizace by měla poskytovat stejné příležitosti svým zaměstnancům, bez ohledu na pohlaví, věk, rodinný stav nebo vyznání.¹²

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, str. 119-120

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, str. 119-120

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 141

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, str. 119-120

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 141-143

1.3 Personální útvar

Hlavním úkolem personálního útvaru je poskytování personálních služeb a zajištění personální činnosti. Tím rozumíme hlavně péči o zaměstnance, jejich rozvoj, plánování pracovních sil a správu údajů o zaměstnancích organizace.¹³

Péči o zaměstnance myslíme zejména metody, které z nich dělají konkurenceschopné jedince a zvyšují intelektuální kapitál organizace. Tím personální útvar vnáší do organizace přidanou hodnotu a vykazuje výsledky.¹⁴

Péče o zaměstnance je efektivní nástroj získávání a stabilizace zaměstnanců. Přispívá ve velké míře k harmonizaci pracovních a sociálních vztahů v organizaci a s tím spojený zvýšený výkon zaměstnanců. Zvýšená péče je mimo jiné i výsledkem tlaku státu i mezinárodních organizací na zkvalitnění péče o zaměstnance.¹⁵

Dle Koubka lze do personální práce zahrnout vše, co souvisí se zaměstnancem a jeho prací v organizaci. Personální práce řeší takové otázky, jako je zapojování zaměstnanců do práce v organizaci, plné využití jejich schopností, jejich rozvoj a uspokojování sociálních potřeb. Zaměstnanec je základní jednotkou organizace a je její hnací silou, proto je personální práci věnována velká pozornost.¹⁶

Personalisté hrají v organizaci strategické i operativní role, plní funkci kontrolní, dozorčí i partnerskou. V současné době vykonávají neustále komplexnější a složitější role, jen tak mohou i nadále představovat přidanou hodnotu organizace. Role personalistů tedy nejsou jednotné, ale smíšené.¹⁷

¹³ TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, str. 42

¹⁴ ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 44

¹⁵ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 208

¹⁶ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str.15

¹⁷ ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 44

1.4 Model smíšených rolí personalistů

Aby personalisté vykazovali výsledky a přidanou hodnotu pro organizaci, musejí dle Ulricha plnit čtyři klíčové role.¹⁸

První rolí, kterou mají personalisté plnit, je role strategického partnera. Strategického partnera lze definovat jako personalistu, který spolupracuje s manažery na uplatňování strategie. Podstatou této role je propojení strategií řízení lidských zdrojů se strategií podniku. Touto rolí personalisté napomáhají podniku realizovat své strategie ve třech směrech. Podnik se propojením strategií lépe přizpůsobuje změnám díky zkrácení doby mezi vytvořením vhodné koncepce a realizací strategie. Využitím této koncepce je podnik schopen lépe uspokojovat požadavky klientů, protože jeho strategie služeb se zobrazily v konkrétních postupech. A za třetí podnik efektivněji uskutečňuje své strategie a dosahuje lepšího finančního výkonu. Přínosem role strategického partnera je tedy realizace strategie a plnění cílů podniku.¹⁹

Důležitá role, kterou personalisté plní, je dle Ulricha administrativní expert. Úkolem personálního útvaru je v rámci této role vytvářet organizační infrastrukturu. Tím se myslí činnosti personalistů v oblasti výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání a hodnocení. Zajišťují, aby tyto procesy byly provedeny účelně a aby byly neustále zlepšovány.²⁰

Třetí rolí, kterou je personalista pověřen, je jakýsi „zastánce pracovníků“. Personalisté v rámci této roli aktivně řeší starosti a potřeby zaměstnanců podniku, snaží se porozumět jejich potřebám a zabezpečovat uspokojení těchto sociálních potřeb. Toto je zabezpečeno například pravidelnými poradami, kde zaměstnanci mohou projednat své problémy, které jim znemožňují vykonávat svou práci co nejlépe nebo pravidelným šetřením například prostřednictvím dotazníku. Touto rolí se personalisté aktivně podílejí na rozvíjení intelektuálního kapitálu podniku propojením přínosů zaměstnanců s úspěšností podniku. Správné plnění této role se promítá na oddanosti zaměstnanců vůči podniku a na jejich schopnostech, díky kterým je podnik úspěšný.²¹

Poslední, čtvrtá role je iniciátor změny. Hlavním přínosem této role je schopnost změny podniku. Podnik nemůže ve stále měnících se podmínkách, které na něj působí, setrvat u stále

¹⁸ ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 44

¹⁹ ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 45-47

²⁰ ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 45-48

²¹ ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 45-49

stejně podnikové kultury. Role, kterou v tomto procesu personalisté hrají, je zaměřena na vhodně zvolený proces změny. Na jedné straně je nutné respektovat tradice podniku, ale na druhé straně je potřeba myslet na budoucnost a na to, aby byl podnik stále konkurenceschopný.

22

Tyto čtyři role představují přínos personálního útvaru podniku. Jedná se o nové uchopení personální práce, kdy personalisté uplatňují principy personálního řízení i ve vlastních řadách. Jde o vytvoření strategického záměru pro personální útvar a naplňování této strategie.²³

Všechny zmíněné role znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 1: Definice rolí v oblasti lidských zdrojů

Role/buňka	Přínos/výsledek	Metafora	Činnost
Strategické řízení lidských zdrojů	Uskutečňování strategie	Strategický partner	Propojování personální a podnikové strategie: „organizační diagnóza“
Řízení firemní infrastruktury	Budování účinné infrastruktury	Administrativní expert	Reengineering organizačních procesů: „Společné služby“
Řízení přínosu pracovníků	Zvyšování oddanosti a schopnosti pracovníků	Bojovník za pracovníky, zastánce pracovníků	Naslouchání a reagování na pracovníky: „Zabezpečování zdrojů pro pracovníky“
Řízení transformace a změny	Vytváření inovované, vylepšené organizace	Agent, iniciátor, prosazovat změny	Řízení transformace a změny: „Zabezpečování schopností potřebných ke změně“

Zdroj: ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 45

²² ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 50

²³ ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 44-66

1.5 Přijímání zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců je upraven zejména v Zákoníku práce, a to v ustanovení § 30 odstavce 1 Zákoníku práce: „Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny.“²⁴

Výběrem a následným přijímáním zaměstnanců je pověřen personální útvar. Úkolem personálních pracovníků je mimo jiné zajistit, aby byli vybráni nejlepší jedinci z uchazečů o volné pracovní místo, splňující všechny potřebné předpoklady.²⁵

Armstrong definuje tři fáze získávání a výběru zaměstnanců. První fáze je zaměřena na definování požadavků. Následuje po analýze pracovního místa, kdy máme k dispozici popis pracovního místa a na základě tohoto popisu jsme schopni definovat požadavky. Druhou fází je získání uchazečů o pracovní místo. V této fázi jsou využity metody přijímání zaměstnanců, kterým je věnována následující kapitola. Poslední fází je výběr z uchazečů. V této fázi se uskutečňují výběrové pohovory, uchazeči jsou hodnoceni a následuje příprava podepsání pracovní smlouvy.²⁶

Před výběrovým pohovorem je nutné, aby měla firma dokument obsahující personální strategii s plánováním lidských zdrojů. Tento dokument je vytvořen na základě rozboru vnějších a vnitřních vlivů. Příkladem vnějšího vlivu je například vládní politika zaměstnanosti a úroveň minimální mzdy, mezi vnitřní vlivy patří například požadavky jednotlivých úseků nebo odchody na mateřskou dovolenou.²⁷

Plánování lidských zdrojů je důležité zejména proto, aby měla organizace v budoucnosti dostatek zaměstnanců v potřebné kvantitě, kvalitě, s žádoucími osobnostními charakteristikami, dostatečně motivované, flexibilní, optimálně rozmístěné na pracovní místa a to za použití přiměřených nákladů.²⁸

²⁴ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů. Praha, 2006. 1., ročník 2006, 84/2006, číslo 262, § 30 odstavce 1

²⁵ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 18

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 343

²⁷ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 9

²⁸ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 53

Při výběru bereme v potaz zejména odbornost kandidáta, osobnostní předpoklady, dosavadní pracovní zkušenosti, ale mnohdy i například ochotu cestovat nebo zda dotyčný kandidát vlastní řidičský průkaz.²⁹

Nevhodný výběr zaměstnanců může následně způsobit řadu problémů, například nedostatečný pracovní výkon, nežádoucí chování jako absenci nebo krádeže, konflikty mezi zaměstnanci a v neposlední řadě nespokojenost zákazníků, klientů.³⁰

Po zvolení vhodného kandidáta následuje proces adaptace a integrace nového zaměstnance do pracovního procesu. Jde o závěr výběrového procesu a začátek pracovního procesu.³¹

Pro plné využití potenciálu nového zaměstnance je klíčové jeho správné umístění na pracovní pozici. Je to důležitý krok s ohledem na využití jeho schopností, formování pracovních týmů a na respektování potřeby personálního a sociálního rozvoje zaměstnance. Správně umístěný pracovník přispívá k prosperitě organizace a k vzájemné spokojenosti pracovníků. Při umisťování zaměstnanců bereme v potaz charakteristiku pracovního místa, představu o žádaném chování a výkonu a charakteristiku zaměstnance, jako je jeho vzdělání, praxe v oboru a dosavadní hodnocení jeho pracovního výkonu.³²

1.5.1 Metody přijímání zaměstnanců

Při volbě vhodné metody pro přijetí nového zaměstnance je potřeba vzít v potaz všechny související okolnosti, zejména povahu pracovního místa, které chceme obsadit novým zaměstnancem a finanční situaci podniku. Přijímání zaměstnanců je vždy spojeno s určitými náklady, proto zejména malé podniky, které mohou mít omezené možnosti, musí důkladně zvážit jaká metoda je pro ně nejlepší.³³

Pro firmy existuje hned několik metod, které mohou při přijímání zaměstnanců využít. Jde například o ústní dotaz nebo nabídku, kdy může firma oslovit vytipovaného jedince nebo se současní zaměstnanci firmy zeptají svých známých, zda nevědí o někom, kdo by se na danou

²⁹ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 15

³⁰ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 39

³¹ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 93

³² KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 205-206

³³ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 82

pracovní pozici hodil a měl požadovanou kvalifikaci. Na tuto metodu může navazovat další, a to doporučení současného pracovníka.³⁴

Další metoda pro přijetí, kterou firmy využívají, je vyvěšení vývěsek ve firmě nebo mimo firmu. Touto metodou je možné oslovit více osob, než metodami předešlymi. Hlavní výhodou je fakt, že na vývěsce se uchazeči dozvědí všechny potřebné informace o pracovní pozici, požadavky na kvalifikaci a termín, v němž se uchazeči mohou přihlásit.³⁵

Metoda, která je v současné době také hojně využívána, jsou letáky v poštovních schránkách. Výhodou této metody je fakt, že rezidenti oblasti, kde byly letáky doručeny, jsou nuceni tuto nabídku zaregistrovat. Firmy také mohou při přijímání zaměstnanců zvolit metodu spolupráce se vzdělávacími institucemi. Tato metoda je zaměřena zejména na přijetí čerstvých absolventů škol. Tato metoda je pro firmu relativně levná, ovšem nevýhodou je nedostatek pracovních zkušeností uchazečů a s tím spojená nutnost věnovat novému zaměstnanci zvýšenou pozornost při jejich zácviku a adaptaci.³⁶

Spolupráce s úřady práce je vhodná metoda pro firmy, které mají jasně formulované požadavky na uchazeče. Výhodou je, že tato metoda je pro firmu bezplatná, nevýhodou ale fakt, že výběr je omezen pouze na uchazeče, kteří jsou registrováni na úřadě práce.³⁷

Dalšími metodami je dle Koubka využití služeb komerčních zprostředkovatelen, inzerce ve sdělovacích prostředcích a používání počítačových sítí. Všechny uvedené metody bývají v praxi kombinovány.³⁸

Analytická část této práce je zaměřena na přijímání zaměstnanců na správním úřadě a na jejich adaptační proces. Volná pracovní místa na úřadě bývají zveřejněna na úřední desce a na webových stránkách úřadu.

³⁴ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 85-83

³⁵ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 85-83

³⁶ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 84-85

³⁷ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 84-85

³⁸ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 85-87

1.5.2 Výběrový rozhovor

Před každým výběrovým rozhovorem je nutné, aby se na něj zaměstnanec personálního oddělení pečlivě připravil. Tato příprava usnadňuje celý proces rozhovoru, vnáší do něj strukturu a firma si jím buduje profesionální image. Personální specialista by se měl před rozhovorem seznámit s životopisem uchazeče o dané pracovní místo a zaměřit se například na časté změny zaměstnání nebo chybějící informace. Po seznámení s životopisem je vhodné připravit si několik bodů, z kterých budou vycházet otázky. Díky tomu získáme osnovu rozhovoru a jsme schopni si stanovit časový limit na celý rozhovor.³⁹

Výběrový rozhovor by měl začínat vřelým přivítáním a představením se. Tím navodíme přátelskou atmosféru a následuje samotný rozhovor. Otázky by měly být trefné a otevřené. Měly by být zaměřeny zejména na odborné znalosti, pracovní zkušenosti, motivaci uchazeče a zvládání pracovní zátěže.⁴⁰

Úkolem personálního specialisty je posoudit, zda je daný uchazeč na dané pracovní místo vhodný či nikoli. Informace, které získáme během přípravy na rozhovor následně porovnáváme s povahou pracovního místa.⁴¹

Výběrový pohovor si klade za cíl zejména získat informace o uchazeči, které následně můžeme posoudit a předpovědět budoucí pracovní výkon uchazeče. Osobní setkání nám také umožní odhadnout, jak by uchazeč zapadnul do pracovního týmu. Nevýhodou ovšem je, že tento úsudek je subjektivní a mnohdy zkreslený.⁴²

Dle Armstronga by personalista měl pomocí výběrového pohovoru získat odpovědi zejména na tři otázky, a to zda může uchazeč vykonávat danou práci, zda jí chce vykonávat a zda zapadne do pracovního týmu.⁴³

³⁹ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 57

⁴⁰ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 58-60

⁴¹ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 167

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 369

⁴³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 369

Pohovory tedy představují příležitost výměny informací. Uchazeč získá podrobné informace o pracovním místě a o požadavcích na dané pracovní místo. Personální specialista má možnost pokládat otázky a získat o uchazeči potřebné informace.⁴⁴

1.6 Zaměstnanec a jeho pracovní potenciál

Vstup na nové pracovní místo je podmíněn určitými předpoklady, které zaměstnanec musí splňovat. Tyto předpoklady se liší podle činnosti, mohou být psychické, fyzické, odborné nebo morální. Souhrn těchto předpokladů představuje pracovní způsobilost jedince. Pracovní způsobilost můžeme charakterizovat jako připravenost k plnění pracovních úkolů v rámci pracovního místa, jde o určitý soubor možností jedince, o jeho potenciál. Vedle uvedených předpokladů zahrnuje pracovní způsobilost i znalosti a zkušenosti jedince, jeho morálku a osobní vlastnosti, které ho mohou v jeho pracovní způsobilosti podporovat, jiné naopak limitovat.⁴⁵

O pracovní způsobilosti jedince musíme uvažovat i ve vztahu k jeho kvalifikaci. Kvalifikace nám pomáhá rozpoznat, zda je souhrn jeho předpokladů odpovídající pro uplatnění na daném pracovním místě, či nikoli. Jako souhrnný pojem pro pracovní způsobilost jedince a jeho kvalifikaci se užívá pojem kompetence. Kompetence představuje shodu objektivních požadavků pracovního místa se subjektivními předpoklady jedince.⁴⁶

Během života je naše kompetence ovlivňována subjektivními i objektivními faktory. Mezi subjektivní faktory patří osobnostní charakteristiky, jako například nedostatek sebedůvěry, motivace jedince a zvládnutí profesní a pracovní pozice. Objektivními faktory je například personální vedení nebo organizace práce.⁴⁷

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 370

⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str.71-72

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str.73

⁴⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 73-74

Posouzením pracovní způsobilosti je pověřen personální útvar. Výběrový rozhovor s uchazečem o dané pracovní místo nám do značné míry napoví jaká je jeho pracovní motivace a jaké jsou jeho osobní vlastnosti.⁴⁸

1.7 Orientace zaměstnanců

Po nástupu na nové pracovní místo prochází nový zaměstnanec řadou adaptačních a vzdělávacích činností, které Koubek souhrnně označuje jako orientace pracovníků. Tyto činnosti mají novému zaměstnanci ulehčit proces seznamování s náplní jeho pracovních úkolů, s prostředím, ve kterém bude práci vykonávat a v neposlední řadě také s požadovanými znalostmi, které si pracovník musí osvojit. Hlavním úkolem těchto činností je zajistit, aby pracovník v co možná nejkratší době dosahoval standartních výkonů a zařadil se do pracovního kolektivu.⁴⁹

V rámci orientace se pracovník seznamuje s interními předpisy organizace a s jinými právními předpisy, které se týkají jeho působení v organizaci a jeho pracovního místa.⁵⁰ Podle Kocianové zkracuje kvalitně řízený proces orientace celkovou dobu adaptace.⁵¹

Proces orientace probíhá oficiální i neoficiální formou. Oficiální formou myslíme zejména aktivity zajišťované personálním útvarem a nadřízenými pracovníky. Neoficiální forma zahrnuje seznamování se spolupracovníky a navazování nových kontaktů. Tato forma je důležitá z hlediska začlenění nového pracovníka do pracovní a sociální skupiny.⁵²

Orientaci Koubek rozděluje na tři okruhy, na celopodnikovou orientaci, skupinovou orientaci a na orientaci na konkrétní pracovní místo. V prvním případě jde o orientaci zaměřenou na obecná pravidla a informace organizace, bez ohledu na povahu pracovního místa a na jeho postavení v hierarchii funkcí organizace. V rámci tohoto okruhu jsou informace pracovníkovi předávány převážně písemnou formou, u dalších dvou okruhů jde spíše o ústně

⁴⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 76

⁴⁹ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 192

⁵⁰ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 192

⁵¹ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 132

⁵² KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 192

předávané informace. Skupinová orientace se vztahuje k pracovní skupině, do které byl pracovník zařazen na pracovní místo. V rámci tohoto okruhu orientace se pracovník seznamuje s určitými zvláštnostmi, které charakterizují práci v dané organizační jednotce. Poslední okruh orientace se týká konkrétního pracovního místa, na rozdíl od předešlých okruhů už nemá obecnou povahu, ale zaměřuje se konkrétně na charakter a obsah práce, kterou bude pracovník vykonávat.⁵³

Proces orientace by měl probíhat postupně, aby pracovník nebyl zahlcen informacemi. Tištěné materiály týkající se jeho pracovní pozice, jako jsou interní předpisy organizace, se běžně dávají k nastudování pracovníkovi domů. Informace, které jsou pracovníkovi předávány ústně by mu pak měly být předávány po částech, podle jejich relevantnosti. Časový plán orientace vypracovává personální útvar organizace.⁵⁴

V současné době bývá mnoho materiálů pro nové pracovníky umístěno na internetu. Avšak dle Kocianové mají pro pracovníka největší význam informace, které se dozví od svých spolupracovníků.⁵⁵

1.8 Vztah zaměstnavatele a zaměstnance

Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vzniká nejčastěji uzavřením pracovní smlouvy. Pracovní smlouva se uzavírá v případě přijetí nového zaměstnance nebo při změně pracovního zařazení zaměstnance.⁵⁶ Musí mít vždy písemnou podobu a běžně se vyhotovuje ve třech stejnopisech. Jeden pro zaměstnavatele, druhý pro zaměstnance a třetí pro správu sociálního zabezpečení.

Právně je vztah zaměstnavatele a zaměstnance zakotven v Zákoníku práce. V ustanovení § 34 jsou stanoveny náležitosti pracovní smlouvy. Dle odstavce 1 musí pracovní smlouva obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce.⁵⁷

⁵³ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 193-199

⁵⁴ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 199-201

⁵⁵ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 134

⁵⁶ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 328

⁵⁷ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce. In: Sbírnka zákonů. Praha, 2006. 1., ročník 2006, 84/2006, číslo 262, § 34

Dále platí, že nedílnou součástí každé smlouvy by mělo být ustanovení, zda jde o pracovní poměr na dobu neurčitou či na dobu určitou. Pokud ve smlouvě není stanoveno, že jde na dobu určitou, platí, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou.

1.8.1 Zaměstnavatel

Pojem zaměstnavatel najdeme hned v několika právních předpisech. Dle Zákoníku práce, ustanovení § 7: „Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“⁵⁸

Dalším předpisem je zákon o nemocenském pojištění, ustanovení § 3 b) říká, že: „Zaměstnavatelem se rozumí právnická osoba nebo fyzická osoba, které zaměstnávají alespoň jednoho zaměstnance, organizační složka státu, v níž jsou zařazeni zaměstnanci v pracovním poměru nebo činní na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, služební úřad, v němž je státní zaměstnanec zařazen k výkonu státní služby, věznice a vazební věznice, v nichž vykonává trest odnětí svobody odsouzený zařazený do práce, ústavy pro výkon zabezpečovací detence, v nichž vykonává zabezpečovací detenci osoba zařazená do práce, a útvary, složky nebo jiné organizační části bezpečnostních sborů nebo ozbrojených sil České republiky, které vyplácejí příslušníkům bezpečnostních sborů služební příjem nebo vojákům z povolání služební plat a vojákům v záloze ve výkonu vojenské činné služby služné, popřípadě organizační složky státu nebo právnické osoby, v nichž jsou k plnění služebních úkolů vysláni příslušníci bezpečnostních sborů nebo zařazeni vojáci z povolání nebo vojáci v záloze ve výkonu vojenské činné služby.“⁵⁹

Stručně řečeno lze říct, že zaměstnavatel je fyzická nebo právnická osoba, která někoho zaměstnává. Je účastníkem pracovněprávního vztahu, na druhé straně tohoto vztahu stojí zaměstnanec. Zaměstnanec se zavazuje poskytovat zaměstnavateli své úsilí, a na druhé straně se zaměstnavatel zavazuje, že mu bude poskytovat mzdu nebo plat. Kromě vyplácení platu nebo mzdy patří mezi povinnosti zaměstnavatele zajišťovat bezpečné pracoviště.⁶⁰

⁵⁸ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů. Praha, 2006. 1., ročník 2006, 84/2006, číslo 262, § 7

⁵⁹ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o nemocenském pojištění. In: Sbíрка zákonů. Praha, 2006, ročník 2006, 64/2006, číslo 187, § 3 b)

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 194

1.8.2 Zaměstnanec

Stejně jako pojem zaměstnavatel, můžeme pojem zaměstnanec najít v několika právních předpisech. Zákoník práce v ustanovení § 6 říká, že: „Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“⁶¹

Dále můžeme najít tento pojem v občanském zákoníku v ustanovení § 35: „Nezletilý, který dovršil patnáct let, se může zavázat k výkonu závislé práce podle jiného právního předpisu. Jako den nástupu do práce nesmí být sjednán den, který by předcházel dni, kdy nezletilý ukončí povinnou školní docházku.“⁶² Toto ustanovení nám jasně dává dvě hlavní kritéria, která musí být při nástupu do práce splněna, tedy věk minimálně patnáct let a splněná povinná školní docházka, která u nás trvá devět školních roků. Povinnou školní docházku u nás upravuje ustanovení zákona č. 561/2004 Sb. Školský zákon.⁶³

Dalším důležitým kritériem, které nám může připadat jako samozřejmé, ale i přesto bylo nutné ho zakotvit v zákoně pro případné nesrovnalosti, je kritérium, které nám říká, že zaměstnancem může být pouze fyzická osoba.⁶⁴

1.8.3 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva charakterizuje vzájemné očekávání zaměstnavatele a zaměstnance. Jde o vzájemná, nepsaná a často ani nevyslovená očekávání, na která se obě strany spoléhají. Zaměstnavatel od zaměstnanců může očekávat, že při práci využijí všechny své schopnosti a budou pracovat co nejlépe, budou respektovat hodnoty organizace a podporovat dobrou image organizace. Zaměstnanec na druhé straně očekává, že s ním bude organizace jednat slušně, spravedlivě a bude mít příležitost prokazovat své schopnosti a dále kariérně růst.⁶⁵

⁶¹ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce. In: Sběrka zákonů. Praha, 2006. 1., ročník 2006, 84/2006, číslo 262, § 6

⁶² ČESKÁ REPUBLIKA. Občanský zákoník: nový. In: Sběrka zákonů. Praha, 2012, ročník 2012, 33/2012, číslo 89, § 35

⁶³ ČESKÁ REPUBLIKA. § 36 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 13. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#p36-1>

⁶⁴ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce. In: Sběrka zákonů. Praha, 2006. 1., ročník 2006, 84/2006, číslo 262

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 201-202

K upevnění psychologické smlouvy v organizaci může napomoci několik kroků. Za prvé je důležité definovat vzájemná očekávání již od samého začátku, tedy již v průběhu získávání a výběru zaměstnanců a v prvních týdnech jejich působení na novém pracovním místě. Dále je důležitá vzájemná komunikace a pravidelné rozhovory nebo porady. Organizace by měla uplatňovat takovou podnikovou politiku, která je co nejvíce průhledná a informovat své zaměstnance o záměrech managementu, které se jich týkají. A dle mého názoru nejdůležitějším krokem je považovat zaměstnance za partnery, uvědomovat si důležitost lidského kapitálu a směřovat k vzájemné spolupráci.⁶⁶

Psychologická smlouvu můžeme definovat jako interpretaci stavu zaměstnaneckého vztahu, kterou nelze vynutit.⁶⁷

1.9 Sociální a pracovní skupina

Pod pojmem sociální skupina si můžeme představit skupinu tří nebo více jedinců, které spojuje určitý společenský vztah a psychická vazba. Mezi členy skupiny tedy existují vzájemné vztahy a skupina disponuje určitým sebeuvědoměním. Bedrnová a Nový rozlišují několik kritérií, podle nichž lze sociální skupiny dělit. Jedním z těchto kritérií je typ vazby mezi členy skupiny, podle toho rozlišujeme skupinu neformální a skupinu formální.

V prvním případě vztahy uvnitř skupiny vycházejí ze vztahu k jednotlivým členům, kdežto v druhém případě jsou vztahy odvozené pouze od poslání skupiny či předmětu činnosti.

Zda v dané skupině půjde spíše o formální nebo neformální vztahy je do značné míry ovlivněno velikostí skupiny, v menších skupinách můžeme předpokládat spíše neformální vztahy, u početných skupin tomu bývá naopak. U velkých skupin klesá intenzita vzájemné komunikace a převažuje charakter formálních vztahů.⁶⁸

Dalším kritériem, kterým lze rozlišovat sociální skupiny, je například stupeň stálosti vnitřní vazby. Skupiny lze pomocí tohoto kritéria rozdělit na skupiny s trvalým charakterem a

⁶⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 207-208

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 202

⁶⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 113

na skupiny, jejichž existence je časově omezena.⁶⁹ Sociální skupina s trvalým charakterem je například rodina, přátelé. Dočasnou skupinou pak může být například pracovní skupina, která ukončí svou existenci po splnění určitého úkolu či cíle. Mezi specifické rysy sociálních skupin patří například vlastní systém kontroly, sdílené hodnoty, dělba rolí a společná činnost.⁷⁰

Dynamiku sociálních skupin lze zkoumat pomocí metody sociometrie. Sociometrie je metoda, pomocí níž se určují vztahy přijetí nebo nepřijetí členů skupin. Výsledkem je sociogram, tedy diagram struktury vztahů mezi členy.⁷¹ Dobré vztahy uvnitř skupin do jisté míry podmiňují výsledky a celkový průběh pracovní činnosti, proto je pro vedoucího pracovníka důležité vytvářet takové podmínky, které by přispívaly ke vzniku dobrých vztahů mezi členy pracovní skupiny.

Pracovní skupina je malá sociální skupina v rámci jednoho pracoviště. Členové pracovní skupiny jsou spjati společnou činností a jednotným vedením nadřízeného pracovníka. Základními rysy pracovní skupiny jsou sdílené cíle, společná činnost spojená s vnitřní strukturou pracovních pozic a rolí, společné pracoviště a určitá sounáležitost členů ke skupině. Mezi členy se často tvoří osobní kontakty a trvalé sociální vztahy.⁷² Z hlediska psychologie mají tyto sociální vztahy pro člověka velký význam, protože právě v nich dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Mezi tyto potřeby patří zejména sociální kontakt, poskytování a přijímání pomoci, potřeba sounáležitosti a sociální jistoty a také pocit, že náležíme k určité skupině.⁷³

Sociální potřeby úzce souvisejí s pracovní motivací a s výkonností. Uspokojení těchto potřeb vede ke spokojenosti zaměstnanců a jejich větší výkonnosti. Hierarchii těchto potřeb můžeme spatřovat například v teorii motivace podle psychologa Abrahama H. Maslowa. Ve své pyramidě rozdělil potřeby do pěti skupin, které jsou vzestupně uspořádané. Na samotném vrcholu pyramidy stojí potřeba sebeaktualizace, pod ní potřeby uznání a sociální potřeby, potřeby bezpečí a jako nejnižší stupeň uvedl Maslow fyziologické potřeby. Tato teorie motivace

⁶⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 114

⁷⁰ URBAN, Lukáš, 2011. *Sociologie trochu jinak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3562-7, str. 183

⁷¹ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *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. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4, str. 166

⁷² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 117

⁷³ PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3, str. 194

byla sice posléze podrobena kritice, avšak dodnes zůstává jednou z nejoblíbenějších teorií ve firemní praxi.⁷⁴

1.10 Vzdělávání zaměstnanců

Vzděláváním zaměstnanců se v organizaci zabývá zejména personální útvar a vedoucí zaměstnanci. Je také možnost zřídit zvláštní útvar vzdělávání pracovníků.

Cílem vzdělávání zaměstnanců je formování pracovních schopností včetně jejich charakteristik osobnosti, což napomáhá vytváření dobrých vztahů na pracovišti. Vzděláváním organizace zvyšuje kvalifikaci a odbornost svých zaměstnanců, čímž si zajišťuje odborné zaměstnance bez zdlouhavého hledání na trhu práce. Při plánování procesu vzdělávání se běžně oslovují specializované vzdělávací instituce nebo organizace s externími odborníky.⁷⁵

Koubek dělí cyklus vzdělávání pracovníků do několika fází. První fází je identifikace potřeby vzdělávání, druhá fáze je zaměřena na plánování vzdělávání, třetí fází je vlastní realizace vzdělávání zaměstnanců a poslední fáze se zabývá vyhodnocením výsledků vzdělávání a účinnosti užitých metod.⁷⁶

Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin, a to na metody používané na pracovišti a na metody používané mimo pracoviště.⁷⁷ V rámci této bakalářské práce se zaměřím zejména na metody používané na pracovišti, a to konkrétně na koučing a mentoring, kterým jsou věnovány kapitoly 1.16 a 1.17.

Mezi další metody vzdělávání, které jsou používány na pracovišti, patří například instruktáž při výkonu práce a pracovní porady. Instruktáž se užívá zejména při zácviku nového zaměstnance. Při instruktáži nadřízený nebo zkušenější zaměstnanec názorně předvede novému pracovníkovi pracovní postup přímo na místě výkonu práce. Jde tedy o

⁷⁴ TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, str. 59

⁷⁵ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 258-259

⁷⁶ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 259-267

⁷⁷ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 259-267

nejjednodušší způsob zácvičku, kdy si nový zaměstnanec pomocí napodobování osvojí pracovní postup a zároveň vzniká vztah spolupráce mezi zaměstnanci.⁷⁸

Pracovní porady patří mezi tradiční metody formování pracovních schopností zaměstnanců. Při poradě mají zaměstnanci šanci prezentovat vlastní postoje a názory týkající se problémů na pracovišti. Díky této metodě se zvyšuje informovanost zaměstnanců nejen o jejich pracovišti, ale i o celé organizaci. Zároveň posiluje pocit sounáležitosti zaměstnanců k organizaci.⁷⁹

Existuje celá řada faktorů, které působí na efektivitu vzdělávání. Některé mohou být na straně zaměstnance, jiné na straně organizace nebo vzdělávací instituce. U zaměstnanců je nejdůležitější jejich motivace a chuť se dále vzdělávat. Ze strany organizace jde zejména o prostředky, které je ochotna investovat do vzdělávání a o podporu svých zaměstnanců ve vzdělávání. Vzdělávací instituce by měly zohledňovat individuální potřeby účastníků vzdělávacího kurzu a zajišťovat profesionální vyučující.⁸⁰

1.11 Pojem adaptační proces

Rymeš definuje adaptaci jako proces, jímž se člověk vyrovnává se změnami okolního prostředí. Jde o celoživotní proces s cílem dosažení rovnováhy při střetávání člověka s objektivní realitou.⁸¹ Jde tedy o aktivní přizpůsobování jedince novým podmínkám.

Podle Bedrnové a Nového je adaptace proces, při kterém se jedinec vyrovnává s realitou, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces dělí na dvě roviny, a to rovinu pracovní adaptace a rovinu sociální adaptace.⁸²

Pracovní adaptací se myslí proces, při němž se střetávají osobní předpoklady jedince s požadavky jeho pracovního zařazení s cílem dosáhnout rovnováhy. Tato rovina zahrnuje i

⁷⁸ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 267

⁷⁹ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 269

⁸⁰ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 171

⁸¹ RYMEŠ, Milan, 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda. Racionalizace práce vedoucího, str. 19

⁸² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 519

vyrovnávání se se změnami v souvislosti s vědeckotechnickým pokrokem.⁸³ Paulík pracovní adaptaci definuje jako začlenění člověka do pracovního procesu.⁸⁴

Sociální adaptaci definuje Bedrnová s Novým jako začleňování nového pracovníka do pracovní skupiny i do celé organizace. O této rovině adaptace mluvíme i v případě, kdy se mění postavení pracovníka v pracovní skupině, například povýšením, a s tím spojená změna sociálních vztahů. Pracovní i sociální adaptace existují vedle sebe, navzájem se prolínají.⁸⁵

V rámci adaptace se nový pracovník seznamuje s požadavky, které jsou na něj kladeny a vyplývají z jeho pracovní pozice a zároveň se seznamuje se sociálním prostředím organizace. Tento proces trvá obvykle půl roku, v závislosti na složitosti práce a postavení nového zaměstnance v hierarchii organizace.⁸⁶ Takto stanovenou délku trvání adaptačního procesu uvádí i Vajner, který tvrdí, že tento proces obecně probíhá od tří do šesti měsíců po nástupu do nového zaměstnání, v závislosti na dané pracovní místo.⁸⁷

Erkovan ve své práci zkoumal řízení lidských zdrojů a psychiku zaměstnanců s cílem zjistit, zda má na adaptační proces vliv věk pracovníků. Po rozsáhlém zkoumání došel k poznatkům, ze kterých vyplývá, že věk na adaptaci vliv nemá, čímž vyvrátil dřívější studie.⁸⁸

Na pojem adaptace se můžeme podívat i z hlediska lidského organismu. Člověk se neustále snaží udržet stav vnitřní rovnováhy, na kterou má vliv hlavně psychická stránka. Při integraci našeho organismu s novým prostředím může dojít ke stavu, který se obecně označuje jako stresová situace.

⁸³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 519

⁸⁴ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2, str. 14

⁸⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 520

⁸⁶ TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, str. 66

⁸⁷ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 94

⁸⁸ ERKOVAN, H. E., 2017. *Does the career adaptation process change as a function of an employee's age or employment gaps? an investigation of relationships among personal resources, contextual factors, coping behaviors, and career success* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://ezproxy.techlib.cz/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.techlib.cz/docview/1986243611?accountid=119841>. Disertace. City University of New York.

Člověk se nejčastěji adaptuje na společnost, kulturu a práci.⁸⁹ V této bakalářské práci se budeme věnovat výhradně třetí uvedené oblasti, tedy pracovní adaptaci.

1.12 Plánování adaptačního procesu

Při plánování adaptačního procesu musíme zejména vzít v potaz, na jakou pracovní pozici nový zaměstnanec nastupuje. Různá pracovní místa vyžadují různě dlouhou dobu adaptace. Na některých pozicích, která vyžadují jen základní pracovní školení, může celý proces adaptace trvat jen velmi krátkou dobu. Oproti tomu na manažerských pozicích bývá proces adaptace delší. Na takové pracovní pozice je vhodné vypracovat individuální adaptační plán s časovým harmonogramem. Tento plán by měl obsahovat všechny důležité kroky procesu adaptace na dané pracovní místo.⁹⁰

Individuální adaptační plán slouží nejen pro nového zaměstnance, ale zejména pro nadřízené pracovníky a mentory. Poskytuje jim návod, jak při adaptaci postupovat a kroky, které by neměly opomenout. Adaptační aktivity, které jsou v tomto plánu zahrnuty, by měly vždy respektovat oblasti sociální a pracovní adaptace.⁹¹

Aby byl plán adaptace efektivní, musí být adaptační aktivity naplánovány s ohledem na reálné potřeby organizace i nového zaměstnance. Individuální adaptační plán pokrývá ovšem pouze formální stránku adaptace. Adaptace, která probíhá neformálně na pracovišti, je neméně důležitá.⁹²

Plán adaptačního procesu může být například v podobě formuláře, do kterého jsou v průběhu adaptace zaznamenávány adaptační aktivity. Na konci formuláře bývá dán prostor pro zaznamenání hodnocení, který vypracovává nadřízený pracovník po skončení adaptačního plánu. Dle Kociánové může adaptační plán zahrnovat například tyto aktivity: předání písemných materiálů pro nové zaměstnance a rozhovor s nadřízeným, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vstupní školení, kontakt personálního specialisty s novým

⁸⁹ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2, str. 13-14

⁹⁰ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 134

⁹¹ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 134

⁹² KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 135

zaměstnancem, závěrečné hodnocení celého procesu adaptace a rozhovor s nadřízeným o průběhu adaptace.⁹³

V celém průběhu adaptace je zásadní komunikace nového zaměstnance s personálním útvarem a s nadřízeným pracovníkem. Nadřízený by měl zjišťovat, jak je nový zaměstnanec spokojený a jak se začleňuje do pracovního týmu. Dále by s novým zaměstnancem měl být veden rozhovor o dosavadních dojmech z organizace a z pracovního prostředí. Nadřízený, který má nového zaměstnance na starost, by měl sledovat jak nový zaměstnanec zvládá svou pracovní náplň a poskytovat mu zpětnou vazbu.⁹⁴

1.13 První adaptační rozhovor

V průběhu adaptace na pracovním místě je vhodné vést s novým zaměstnancem rozhovor a získat od něj zpětnou vazbu. Jde o účinnou metodu udržení zaměstnanců a zajištění jejich spokojenosti v organizaci.

Na začátek rozhovoru se doporučuje ujistit zaměstnance, že nejde o hodnocení, ale pouze o ujištění, zda je vše v pořádku. V rámci rozhovoru personální pracovník nebo vedoucí zaměstnanec kladou otázky na různá témata, například z oblasti pracovního prostředí. V rámci pracovního místa personalistu bude zajímat zejména zda je spokojený se svou kanceláří, pracovním stolem, jak zaměstnanci vyhovuje občerstvení apod.⁹⁵

Dále je vhodné zeptat se zaměstnance, jak mu vyhovuje vybavení pracoviště, zda je dostačující či nikoliv.

Další oblast, která by v rámci rozhovoru neměla být opomenuta, jsou pravidla a směrnice. Jde zejména o interní směrnice a pravidla pracoviště, například příchody a odchody, čerpání dovolené či společné porady. V rámci porad by měl mít zaměstnanec možnost říct svůj názor

⁹³ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 136

⁹⁴ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 136

⁹⁵ PRVNÍ ADAPTAČNÍ ROZHOVOR (V průběhu zkušební doby) [online]. HR VZORY-AKTUALIZOVANÁ DATABANKA VZORŮ PRO PERSONALISTY ZDARMA [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2015/01/UK%C3%81ZKA-Sc%C3%A9n%C3%A1%C5%99e-Postup-adapta%C4%8Dn%C3%AD-rozhovor-se-zam%C4%Bstnanci.pdf>

na danou problematiku a projevit iniciativu a kreativitu. Pomocí rozhovoru si můžeme ověřit, zda tomu tak skutečně je a zda je mu dán dostatečný prostor se vyslovit.⁹⁶

V rámci rozhovoru se personalista také může dozvědět, jaké školení by bylo vhodné naplánovat a jak byl nový zaměstnanec zapojen do pracovního týmu.

Další oblast, která by měla být součástí prvního adaptačního rozhovoru, je zadávání a plnění úkolů. Z této oblasti nás bude zejména zajímat, jak je zaměstnanec spokojen se způsobem zadávání úkolů v pracovním týmu a zda má k plnění zadaných úkolů dostatek informací.

V neposlední řadě je vhodné zeptat se nového zaměstnance, zda jeho prvotní očekávání týkající se pracovního místa odpovídají realitě.⁹⁷

1.14 Proces adaptace a integrace

Podle Vajnera bývá proces adaptace a integrace většinou stejný. Před nástupem do nového zaměstnání realizuje zaměstnanec „domácí přípravu“, během které se sám seznamuje s materiály dané organizace.⁹⁸

Během prvního týdne na pracovišti jsou mu předány veškeré potřebné informace, které jsou spjaty s jeho nástupem do práce. Probíhá školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, seznamuje se s firemním intranetem (pokud ho organizace má) a s kolegy a nadřízenými. V druhém až čtvrtém týdnu mohou probíhat další školení a semináře, například o interních normách dané organizace nebo výhodách zaměstnanců.⁹⁹

⁹⁶ PRVNÍ ADAPTAČNÍ ROZHOVOR (V průběhu zkušební doby) [online]. HR VZORY-AKTUALIZOVANÁ DATABANKA VZORŮ PRO PERSONALISTY ZDARMA [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2015/01/UK%C3%81ZKA-Sc%C3%A9n%C3%A1%C5%99e-Postup-adapta%C4%8Dn%C3%AD-rozhovor-se-zam%C4%Bstnanci.pdf>

⁹⁷ PRVNÍ ADAPTAČNÍ ROZHOVOR (V průběhu zkušební doby) [online]. HR VZORY-AKTUALIZOVANÁ DATABANKA VZORŮ PRO PERSONALISTY ZDARMA [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2015/01/UK%C3%81ZKA-Sc%C3%A9n%C3%A1%C5%99e-Postup-adapta%C4%8Dn%C3%AD-rozhovor-se-zam%C4%Bstnanci.pdf>

⁹⁸ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 94

⁹⁹ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 94

Během druhého až pátého měsíce bývají definovány cíle a zaměstnanec realizuje plně svou pracovní agendu, kterou konzultuje se svým mentorem.¹⁰⁰

V šestém měsíci, který je brán jako poslední fáze adaptačního a integračního procesu, probíhá vyhodnocení a projednání dalšího rozvoje. Do této fáze patří také posouzení, zda byly naplněny stanovené cíle a pokud ano, dochází k definování nových cílů.¹⁰¹

Na procesu integrace a adaptace se podílí několik subjektů. V první řadě jde o personální útvar, dále přímý nadřízený a vedoucí útvarů. V neposlední řadě je nedílnou součástí tutor (mentor nebo kouč).¹⁰²

Proces adaptace dle Vajnera znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 2: Časový harmonogram integrace a adaptace

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem	„domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště
1. týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízenými, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci
2. až 4. týden	Různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování apod.; realizace „kolečka“ po různých odděleních, zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace
3. až 5. měsíc	Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno

¹⁰⁰ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 94

¹⁰¹ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 94

¹⁰² VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 94

6. měsíc	Ukončení procesu integrace a adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů
----------	---

Zdroj: VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 94

Koubek shrnuje adaptační aktivity pod pojem orientace, kterému je věnována kapitola 1.7 této bakalářské práce. Z časového hlediska dělí proces orientace následovně:

Tabulka 3: Časový plán procesu orientace

Období	Aktivity
Přijetí pracovníka a podepsání pracovní smlouvy	Předání vybraných písemných materiálů a informací od personálního útvaru a nadřízeného zaměstnance
Doba mezi podepsáním smlouvy a nástupem na pracovní místo	Udržování kontaktu mezi nadřízeným a novým pracovníkem
Den nástupu do zaměstnání	Uvedení na pracoviště, seznámení s BOZP, přidělení první pracovní úkoly
První týden	Pohovory s nadřízeným a spolupracovníky, zařazování do pracovního týmu
Druhý týden	Konzultace s nadřízeným zaměstnancem a personálním útvarem o případných problémech
Třetí a čtvrtý týden	Školení např. o normách organizace, průběžné vyhodnocení průběhu orientace
Druhý až pátý měsíc	Plnění všech úkolů na pracovním místě
Šestý měsíc	Hodnocení pracovního výkonu, projednání dalších plánů personálního a sociálního rozvoje zaměstnance

Zdroj: Tabulka podle dat z KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 199-200

Z tabulek lze vyčíst mnoho společných rysů. Mimo jiné se oba autoři shodují na tom, že adaptační aktivity probíhají od samotného přijetí zaměstnance ve výběrovém řízení po zhruba šestý měsíc na pracovní pozici. Obecně platí, že časový plán může být pozměněn v závislosti na podmínkách pracovního místa a pracovního týmu, do kterého byl nový zaměstnanec přidělen.

Jak je z obou tabulek patrné, nedílnou součástí prvních měsíců na pracovním místě je soustavné hodnocení. Hodnotí se přístup k práci, vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a problémy, které mohou nastat v rámci adaptace a hledání cest k jejich vyřešení.¹⁰³

1.15 Cíle a význam adaptačního procesu

Jak již bylo řečeno, adaptační proces je klíčový pro udržení kvalitních zaměstnanců, kterých může být v dnešní době nedostatek. Pokud bude prvních pár dní po nástupu do práce zaměstnanci připadat jako neřízený chaos, místo aktivního začleňování do týmu a seznamování se s novým prostředím, je pravděpodobné, že si takového zaměstnance společnost neudrží dlouho. Proto je správně řízený adaptační proces vedoucím pracovníkem zásadní.

Nový zaměstnanec by měl být při nástupu do nové práce seznámen s firemní kulturou, s pravidly a kodexem společnosti, hodnotami a cíli, ke kterým společnost směřuje. Odborné školení může výrazně ovlivnit výkonnost zaměstnance v prvních měsících na novém pracovním místě.¹⁰⁴

Zaměstnanec nám může také poskytnout zpětnou vazbu, a tím přispět ke zlepšení adaptačního programu ve firmě.

Absence adaptace může později vést k negativním jevům, jako je snížení výkonu pracovníka v důsledku jeho nespokojenosti, nemocnosti nebo například vnitřní výpovědi, tedy že „dělám jen to, co musím“. Těmto situacím můžeme předejít tím, že vzájemná očekávání vyjasníme ještě před nástupem do práce nebo v prvních měsících po nástupu.¹⁰⁵

¹⁰³ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 200

¹⁰⁴ KOCKOVÁ, Tereza, b.r. Jak nepřijít o lidi během zkoušky. In: *MBlue Czech, s.r.o., Human Resources* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/adaptacni-proces-aneb-neprijit-zamestnance-behem-zkusebky/>

¹⁰⁵ TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, str. 66

Podle Dvořákové má řízení adaptačního procesu trojí význam, a to zvýšení pracovní spokojenosti, snížení ztrát na produktivitě zaměstnanců a snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců.¹⁰⁶ Obecně můžeme tedy říct, že dobře vedený adaptační proces přispívá k motivaci zaměstnanců, k celkové atraktivitě práce ve vybrané organizaci a k udržení zaměstnanců.

Podle Vajnera má dobře realizovaný proces adaptace a integrace několik funkcí, a to jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Pro zaměstnance jde například o funkci motivační, která má zaměstnanci dát najevo, že má organizace o něj zájem a chce mu ulehčit začlenění, dále například funkci informační, která zajišťuje, aby se nový zaměstnanec dostal ke všem důležitým informacím, a v neposlední řadě funkci psychohygienickou, která má za úkol snížit úzkost zaměstnance z nového prostředí.¹⁰⁷

Pro organizaci může mít proces adaptace a integrace přínos zejména v rychlém zapracování zaměstnance, ve zpětné vazbě k procesu náboru a výběru a v registraci chyb, které mohou nastat v procesech organizace, které stávající zaměstnanci nemusí vidět a nový zaměstnanec může nabídnout nový pohled na věc.¹⁰⁸

1.16 Adaptační programy

Adaptační programy představují souhrn formalizovaných opatření. Cílem těchto opatření je podpora sociální a odborné adaptace a integrace nových zaměstnanců. Tyto programy probíhají na několika úrovních, a to sice na úrovni pracovní adaptace, organizační adaptace a na úrovni personální adaptace. Obsah adaptačních programů lze rozdělit do jednotlivých složek, mezi které patří adaptační akce, písemné materiály, instrukce určené nadřízeným a mentorům, služební cesty a kvalifikační opatření.¹⁰⁹

¹⁰⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, str.162

¹⁰⁷ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 93

¹⁰⁸ VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 93

¹⁰⁹ KASPER, Helmut, ed. a Wolfgang MAYRHOFER, ed., 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2, str. 457

Podmínkou úspěšnosti adaptačních programů je jejich správně sestavený plán s časovým harmonogramem a jejich realizování personálním útvarem, nadřízenými zaměstnanci a spolupracovníky.

Další podmínku úspěšnosti adaptačního programu spočívá ve správné analýze pracovního místa. Cílem analýzy pracovního místa je zpracování informací o pracovním místě. Tím myslíme zejména informace o úkolech, odpovědnosti a pracovních podmínkách.¹¹⁰ Díky analýze získáme popis pracovního místa a zároveň jsme schopni vytvořit si představu o tom, kdo by na dané místo mohl nastoupit a jaké by měl mít pracovní předpoklady. Jde zejména o fyzické předpoklady, dovednosti, intelektuální schopnosti, osobní postoje, vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti.¹¹¹ Tento popis napomáhá ke správnému nasměrování adaptačního programu s přihlédnutím ke všem charakteristikám daného pracovního místa.

Nedílnou součástí adaptačního programu je také komunikace s nadřízeným a s mentorem a soustavné hodnocení celého procesu adaptace. Nový zaměstnanec nám může poskytnout zpětnou vazbu, která může později přispět k vylepšení adaptačních programů.

1.17 Mentoring

Jak již bylo nastíněno v kapitole Personální řízení, lidský kapitál je klíčový pro fungování každé organizace, proto je důležité ho aktivně rozvíjet. K tomu nám pomáhá zejména metoda mentoringu.¹¹²

Mentoring, který Petrášová, Prausová a Štěpánek ve své knize počestili na „mentorink“, můžeme definovat jako vztah dvou lidí, jejichž cílem je profesionální rozvoj. Mentor je zkušená osoba, která zaučuje nového zaměstnance, sdílí s ním své zkušenosti a snaží se ho naučit novým dovednostem potřebným pro jeho novou pracovní pozici. Jde tedy o určitého průvodce, který napomáhá novému zaměstnanci nalézt správné řešení v konkrétním problému nebo situaci.¹¹³

¹¹⁰ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str.43

¹¹¹ KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, str.43

¹¹² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, str. 292

¹¹³ PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5, str. 31-35

Nedílnou součástí mentorinku je také povzbuzování a snaha o budování sebejistoty nového zaměstnance, který přichází do nového, neznámého prostředí. Tento vztah mentora s novým kolegou obvykle nabízí výhody oběma stranám. Na jedné straně jde o získávání nových znalostí a dovedností a na straně druhé může mentor získat nový pohled na věc, který nepodléhá stereotypu, a tím zlepšit své dovednosti v oblasti personálního řízení a komunikace se spolupracovníky.¹¹⁴

Za hlavní výhodu Armstrong považuje fakt, že mentoring probíhá při výkonu práce, což z této metody dělá jednu z nejefektivnějších postupů při osvojování dovedností a znalostí na daném pracovním místě.¹¹⁵ Z tohoto důvodu si myslím, že mentoring je vhodné využít v kombinaci s domácím vzděláváním, kdy nový zaměstnanec dostane k nastudování různé interní předpisy a postupy, které se v dané organizaci uplatňují, a následně se mentora ptá na konkrétní otázky týkající se jeho pracovního místa a pracovního týmu. Mentor na správním úřadě má mimo jiné za úkol také seznámit mentorované s intranetem a poukázat na důležité odkazy, jako je například etický kodex, pracovní řád, směrnice a nařízení.¹¹⁶

Jde tedy o účinnou metodu, která přispívá k urychlení procesu adaptace nových zaměstnanců a k jejich osobnímu rozvoji. Mentor napomáhá zaměstnanci začlenit se do pracovní skupiny, seznamuje ho s vedoucími pracovníky, seznamuje ho s firemní kulturou a s organizačními normami.¹¹⁷

Podle Hroníka existuje mnoho podob mentoringu. Nejpoužívanější z nich je založena na třech předpokladech, a to sice na principu seniority, principu exteritoriality a na principu, že mentor není přidělen, ale vztah závisí na vzájemné vazbě. Principem seniority myslíme fakt, že mentor je v organizaci respektován a brán se vši vážností. Druhý princip, princip exteritoriality znamená, že mentor nepochází ze stejné organizační jednotky jako nový zaměstnanec, ale ve většině případů pochází mentoři ze stejné organizace.¹¹⁸

¹¹⁴ PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5, str. 31-35

¹¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 469

¹¹⁶ PROJEKT M & M MENTORING A MAGISTRÁT. *Manuál pro mentory. Oficiální internetová stránky Kraje Vysočina* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: http://extranet.kr-vysocina.cz/download/sekretariat_hejtmana/mentoring/manual_pro_mentory.pdf, str. 7

¹¹⁷ PROJEKT M & M MENTORING A MAGISTRÁT. *Manuál pro mentory. Oficiální internetová stránky Kraje Vysočina* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: http://extranet.kr-vysocina.cz/download/sekretariat_hejtmana/mentoring/manual_pro_mentory.pdf, str. 3

¹¹⁸ HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 105

Mentoring můžeme také definovat jako postup, který má pomoci lidem při jejich učení, na rozdíl od koučování, které bude dále rozvinuto v následující kapitole.¹¹⁹

1.17.1 Mentor

Mentor řídí proces mentorování. Napomáhá k rozvoji nových zaměstnanců a seznamuje je s hodnotami a cíli organizace. Mentor musí být osoba, která má vůdčí schopnosti a je schopna své znalosti předávat ostatním, motivuje je a inspiruje k dalšímu rozvoji. Ovšem ani mentorovi by neměla chybět snaha sám sebe dál rozvíjet a chuť učit se novým věcem.¹²⁰

Mentor je zdrojem informací, které udávají novým zaměstnancům jasný směr. Zároveň je ale nechává samostatně rozhodovat a chybovat, čímž přispívá k jejich osobnímu rozvoji.¹²¹

1.17.2 Učeň

Učněm myslíme nového zaměstnance, kterého mentor uvádí do praxe. Pro učně může být nalezení správného mentora cesta ke kariérnímu růstu. Mentorovaný přijímá od mentora expertní dovednosti, nové kontakty a informace o zkušenostech mentora, které mu mohou být v nových situacích užitečné.¹²²

Mentorování ovlivňuje spokojenost nových zaměstnanců, která se projevuje v jejich výkonech a výsledcích. Ve firmách může vzniknout přirozenou cestou, kdy se učně při nástupu na nové pracovní místo ujme zkušenější pracovník, ale může vzniknout i rozhodnutím firmy. V těchto firmách je mentorování zařazeno mezi vzdělávací aktivity zaměstnanců, které organizuje personální oddělení. Správně zavedené mentorování pomáhá přenosu zkušeností v organizaci i mezi organizacemi.¹²³

¹¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 469

¹²⁰ PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5, str. 40

¹²¹ PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5.

¹²² PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5, str. 34-42

¹²³ PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5, str. 34-42

1.17.3 Deset pravidel pro práci mentora

Projekt Mentoring a Magistrát (projektu M & M) ve svém manuálu pro mentory zpracoval „desatero pravidel“, kterými by se měli mentoři řídit. Jde o nejdůležitější body mentorské práce, které napomáhají vzájemné spolupráci mezi mentorem a mentorovaným. Vztah by také měl být založen na vzájemné inspiraci a učení se od druhého.

První pravidlo nabádá mentory, aby se ujali mentorské práce se zájmem a odvahou. Mentor by měl nového zaměstnance motivovat a nepůsobit negativním dojmem.

Druhé pravidlo vyzývá mentory, aby stále pracovali na svém osobním rozvoji a absolvovali seminář mentorské práce.

Třetí pravidlo upozorňuje na nutnost přípravy před prvním jednáním s mentorovaným. Mentor by si o něm měl dopředu zjistit všechny potřebné údaje.

Čtvrté pravidlo klade důraz na vzájemnou spolupráci a vybudování důvěry mezi mentorem a mentorovaným. Obě strany by měli pracovat na vzájemném respektu a snažit se, aby byl mentoring co nejvíce přínosný.

Páté pravidlo vybízí k pravidelným schůzkám. Z každé schůzky by měl mentor napsat záznam.

Šesté pravidlo připomíná, jak je při mentoringu nutná podpora mentora. Mentorovaný se v prvních týdnech na novém místě cítí nejistý, mentor je pro něj oporou a zároveň zdroj informací o chodu pracoviště.

Sedmé pravidlo nabádá mentory k motivaci mentorovaných k dosažení jejich pracovních cílů i osobního rozvoje. Mentor stojí při mentorovaném v kritických situacích a společně se snaží najít řešení.

Osmé pravidlo upozorňuje mentory, že by měli aktivně komunikovat nejen s mentorovaným, ale i s odborným garantem pro oblast mentoringu, s vedoucími i s dalšími mentory a snažit se tak mentoring stále zlepšovat.

Deváté pravidlo klade důraz na zpětnou vazbu a soustavné hodnocení činností mentorovaného.

Poslední, desáté pravidlo, se věnuje závěrečnému měsíci mentoringu. Celý proces by měl být uzavřen společným rozhovorem a zpracováním závěrečné zprávy.¹²⁴

1.18 Koučing

Hirsh a Carter uvádějí, že je těžké rozlišit, co je mentoring a koučing. Hranice mezi tím, kdo je kouč, mentor, osobní poradce nebo poradce pro rozvoj organizace je neurčitá. Všichni totiž využívají podobné dovednosti při podpoře nových zaměstnanců.¹²⁵ I přesto však můžeme najít některé rozdíly.

Při mentoringu dochází k předávání znalostí, ale při koučingu se kouč snaží pouze nasměrovat zaměstnance správným směrem tím, že mu pokládá otázky. Mentor je na danou problematiku expert, kouč je expert na koučování a není podmínkou, aby byl expert na danou problematiku. Tyto metody rozvoje zaměstnanců mohou být kombinovány.¹²⁶ Koučing tedy slouží k rozvoji schopností zaměstnanců, což má vést ke zvýšení pracovního výkonu celého pracovního týmu.

Stejně jako mentoring probíhá při výkonu práce.¹²⁷ Vzniká většinou ve vztahu mezi podřízeným a nadřízeným zaměstnancem, jejichž společným cílem je, aby podřízený zaměstnanec využil všechen svůj potenciál a pracoval s využitím svých nejlepších schopností.¹²⁸

Metoda koučingu vychází podle Bedrnové a Nového z několika principů. První z nich je partnerství. Vztah kouče s podřízeným by měl být založen na vzájemné důvěře a vzájemné komunikaci, bez ohledu na pracovní pozici. Druhým principem je vědomí cíle. Kouč i koučovaný by měli mít stanovený společný cíl, ke kterému směřují. Dále by měl kouč věřit v potenciál zaměstnance a snažit se ho nasměrovat směrem, kde může v co největší míře využít své schopnosti. Čtvrtým principem je objektivita. Kouč by měl dodržovat princip neutrality a

¹²⁴ PROJEKT M & M MENTORING A MAGISTRÁT. Manuál pro mentory. *Oficiální internetová stránka Kraje Vysočina* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: http://extranet.kr-vysocina.cz/download/sekretariat_hejtmana/mentoring/manual_pro_mentory.pdf, str. 13

¹²⁵ W, Hirsh a Carter A. *New Directions in Management development*. Report 387. Great Britain: Institute of Employment Studies, 2002. ISBN 1 85184 316 7, str. 19

¹²⁶ Mentoring: Mentoring versus koučink. *Česká asociace mentoringu* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

¹²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. revidované vydání. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1, str. 184

¹²⁸ LEE, Christopher D. *Rethinking the goals of your performance-management system*. *Employment Relations Today* [online]. 2005, 32(3), 53-60 [cit. 2019-03-16]. ISSN 1520-6459. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ert.20075>

nestrannosti. Jako pátý princip uvádějí Bedrnová s Novým odpovědnost. Kouč je společně s koučovaným odpovědný za dosažení stanoveného cíle. Kouč přitom využívá proaktivní přístup, kdy spíše, než aby poskytl návod k řešení, snaží se iniciovat zaměstnance k tomu, aby sám nacházel řešení.¹²⁹

Pro úspěch celého procesu koučování je nutné, aby oba věřili v úspěch a byli přesvědčeni o tom, že stanoveného cíle dosáhnou. S tím souvisí další zásada, zásada motivace. Koučovaný by měl být přesvědčen o smysluplnosti své práce a nebránit se novým zkušenostem.¹³⁰

Posledním principem je hledání alternativ. Tímto principem podněcuje kouč tvořivost, společně se zaměstnancem tvoří nové alternativy řešení daného problému a zvažují možnosti jejich využití.¹³¹

1.18.1 Kouč

Stejně jako mentor, i kouč představuje vzor. U kouče je nejdůležitější, aby uměl naslouchat a dobře pokládat otázky. Jeho úlohou je vést zaměstnance k učení novým dovednostem, podněcovat k vlastní iniciativě a chtít po zaměstnancích zpětnou vazbu. K tomu je důležité umět naslouchat a správně vést rozhovor.¹³² Koučovaný zaměstnanec si vybírá téma rozhovoru, kouč jej poslouchá a klade otázky. Takto by měl zaměstnanec být schopen uvědomit si svá rozhodnutí, uvědomit si i další alternativy a najít způsob, jak dosáhnout požadovaného cíle.¹³³

Kouč plní podpůrnou a kontrolní funkci a zasáhne tehdy, když se podřízený pracovník rozhodne nesprávně. Jeho zásah je ve formě otázek, kdy se snaží pracovníkovi nastínit správné řešení tak, aby na něj přišel sám a pochopil vlastní chybu. V některých

¹²⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 334-335

¹³⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 334-335

¹³¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 334-335

¹³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. revidované vydání. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1, str. 190

¹³³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 334

případech se také ukazuje jako užitečné nechat podřízeného se rozhodnout nesprávně, a tím posilovat jeho schopnost analyzovat situaci. ¹³⁴

1.19 Etický kodex Evropské rady pro mentoring a koučink

Hlavním cílem kodexu Evropské rady pro mentoring a koučink je prosazení správných postupů při poskytování služeb mentoringu a koučinku.

Kodex je rozdělen do pěti částí, a to na Terminologii, Práci s klienty, Profesionální chování, Nejlepší pracovní postupy, a na poslední část Signatáři etického kodexu. V tomto kodexu můžeme nalézt vše, co může učeň od služeb mentora očekávat.

Členské organizace se podpisem tohoto kodexu zavazují, že budou podporovat a dále propagovat ty nejnovější a nejlepší pracovní postupy mentoringu a koučinku.

Kodex je v souladu s evropským právem. Obsahuje pokyny, které nejsou právně závazné. Pouze formuluje očekávanou praxi mentoringu, koučingu a supervize. ¹³⁵

¹³⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0, str. 338

¹³⁵ Etický kodex: GLOBÁLNÍ ETICKÝ KODEX pro kouče, mentory a supervizory, b.r. *EMCC Czech Republic* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://www.emcc-czech.cz/standardy-etika/eticky-kodex/>

2. Analytická část

V analytické části své bakalářské práce jsem oslovila tři osoby s žádostí o rozhovor. Mým cílem je přiblížit adaptační proces na správním úřadě a případně uvést nápady na jeho zlepšení.

Jako první jsem oslovila paní Agnesu Skopalovou, vedoucí personálního oddělení, z odboru kanceláře tajemníka. Tento odbor se zaměřuje zejména na personální agendu Magistrátu města Karlovy Vary.

Dále jsem oslovila Mgr. et Mgr. Petru Špačkovou, psycholožku působící na personálním oddělení Magistrátu města Plzně.

Pro získání informací jsem si vybrala metodu řízeného rozhovoru, otázky byly následující:

- Jak začleňujete nové zaměstnance do pracovního procesu? Máte nějaký systém, který případně vylepšujete?
- Vidíte výhody adaptačního procesu ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců nebo k udržení zaměstnanců?
- Setkáváte se s problémy v průběhu adaptace a jak je řešíte?

Jako poslední jsem se rozhodla oslovit slečnu Kristýnu Špíralovou, která nastoupila minulý rok na pracovní místo na Odboru registru vozidel a řidičů, konkrétně na registr řidičů, a prošla adaptačním procesem. Otázky zněly takto:

- Jak jste byla začleňována do pracovního procesu?
- Vidíte nějaké výhody adaptačního procesu?
- Setkala jste se s nějakými problémy v průběhu adaptace na nové pracovní místo? Jaké byste případně navrhla zlepšení?

Všechny informace byly během rozhovoru zaznamenávány na papír a paní Skopalová, paní Špačková i slečna Špíralová souhlasily, že mohou být použity pro účely mé bakalářské práce.

2.1 Pohled paní Agnesy Skopalové

Nástup do nové práce je vždy spojen s nástupem do nového prostředí, bez ohledu na věk a na to, zda má zaměstnanec za sebou nějaké pracovní nebo životní zkušenosti. Pokaždé je proces začleňování do nového kolektivu individuální.

Personální oddělení na Magistrátě Karlovy Vary pouze zprostředkovává výběrové řízení a dle zákona o obcích (zákon 128/2000) a zákona o úřednících (zákon 312/2002) jsou personalisté povinni vyhlášovat výběrová řízení na každou pozici úředníka. Výběrové řízení visí na úřední desce po dobu patnácti dnů. Zákon určuje, že pracovní poměr se uzavírá pouze na dobu neurčitou, pak taxativně uvádí případy, kdy se uzavírá na dobu určitou. Uchazeči musí podat přihlášku, která musí splňovat všechny náležitosti, jinak jsou vyřazeni z výběrového řízení.

S nízkou úrovní zaměstnanosti se v současné době přihlašuje na pracovní místo 20 až 40 uchazečů, v závislosti na zaměření, ale ještě před několika lety se přihlásilo až 200 uchazečů na jedno místo. Na některé pozice se dokonce nepřihlásí nikdo, proto je třeba výběrové řízení opakovat.

Magistrát má svůj intranet, což je vnitřní elektronická vývěska. Na ní se vyvěšují všechny novinky, například nový organizační řád, na Magistrátu platný od 1.3. 2019. Každý úředník má svůj účet, který je propojen s emailovou adresou. Na intranetu jsou vyvěšeny všechny směrnice, například k volbám, inventarizaci nebo o pokladních místech, u všech směrnic jsou vidět jejich platnosti. Na intranetu lze také nahlédnout na elektronické výplatní pásky a na docházky zaměstnanců (Magistrát má pružnou pracovní dobu).

Při nástupu do práce dostane nový zaměstnanec na personálním oddělení heslo a elektronickou kartu a je mu vysvětleno, jak intranet funguje. Dále je v rámci vstupního vzdělávání pracovníků seznámen se společným programem Athena, což je spisová elektronická služba, a s oběhem účetních dokladů, s informacemi o fungování Magistrátu a Evropské unii, fungování krajů a hlavního města Prahy.

Za rok a půl od přijetí musí státní úředníci zkouškou potvrdit zvláštní odbornou způsobilost. Pokud tuto způsobilost nesplní, nemohou vykonávat činnost.

2.1.1 Nápady na zlepšení

Paní Skopalová by doporučila vylepšení ve smyslu vedení rozhovoru s novým zaměstnancem. Po dvou měsících v nové práci by bylo vhodné informovat se u zaměstnance, jak se mu na novém pracovní místě líbí, jak na něj působí zdejší prostředí a zda má v plánu na pracovní pozici setrvat. Jako v každé organizaci, i na Magistrátě se stává, že nový zaměstnanci odejdou ještě ve zkušební době, nebo s nimi musí být ukončen pracovní poměr, například z důvodu jeho nezařaditelnosti a neschopnosti zapadnout do kolektivu. Zkušební doba zaměstnance trvá tři měsíce, u vedoucího zaměstnance trvá půl roku. Rozhovor by mohl přispět k dlouhodobému udržení kvalitních zaměstnanců.

Na Magistrátu Karlovy Vary něco jako adaptační proces prakticky neprobíhá. Personalisté dávají jen potřebné informace a vedoucí vykonávají svou vlastní agendu, nejsou tedy manažery, aby vedly svůj tým. Samozřejmě mohou odpovědět na dotazy, ale nový zaměstnanec by se měl co nejvíce snažit o samostatnost a informovanost.

2.2 Pohled paní Špačkové

Již zhruba 8 let u nás noví zaměstnanci procházejí adaptačním procesem, který je zakotven i v našich interních předpisech – Adaptační příručka pro nového zaměstnance Magistrátu města Plzně, Adaptační příprava zaměstnance Magistrátu města Plzně a Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně. Tento proces je zaměřen zejména na seznámení pracovníka s chodem úřadu, systémem organizace a souvisejícími předpisy. Adaptační proces pouze okrajově pracoval s pojmem mentor.

V roce 2018 jsme realizovali projekt „Zavedení systému mentoringu na Magistrátu města Plzně“. Výsledkem tohoto projektu je vytvoření metodiky mentoringu nových zaměstnanců, jmenovité určení mentorů za každé pracoviště a jejich proškolení. Od 2.1.2019 byl tento systém oficiálně spuštěn. Paralelně tedy probíhá proces adaptace a mentoringu při nástupu nového zaměstnance na pracoviště.

Mentoring se týká i zaměstnanců, kteří se vracejí po dlouhodobé nepřítomnosti, nebo těch, kteří změnili pracovní zařazení a podle rozhodnutí vedoucího to tato změna vyžaduje. V praxi se tyto dva procesy prolínají.

Adaptační proces trvá 3 měsíce (v rámci zkušební doby), proces mentoringu minimálně 3 a maximálně 12 měsíců (mentor po dohodě s vedoucím pracoviště může tuto dobu určovat podle schopností a úrovně zapracovanosti nového zaměstnance).

Adaptační proces i proces mentoringu přispívají k rychlejší orientaci pracovníků v systému našeho úřadu a pochopení všech potřebných souvislostí pro výkon dané pracovní pozice. Zcela jistě jsou tyto dva procesy také prevencí odchodů nových zaměstnanců ve zkušební době, a tudíž hledání dalších vhodných uchazečů o danou pracovní pozici.

Do systému mentoringu je začleněn psycholog Magistrátu města Plzně, který poskytuje metodickou podporu a řeší případné připomínky zúčastněných stran.

2.2.1 Nápady na zlepšení

Problémem zapracovávání nových zaměstnanců je především množství vynaloženého času ve funkci mentorů, kteří sami vykonávají svoji odbornou práci. Metodika doporučuje, aby vedoucí pracovišť tuto skutečnost zohlednili v množství přidělovaných úkolů.

Mentoři se i dále budou vzdělávat v tématech komunikace, osobnostní typologie a s tím související vhodný přístup k novým kolegům.

2.3 Pohled slečny Špíralové

Slečna Špíralová nastoupila na registr řidičů během minulého roku. První den v práci obdržela pracovní pomůcky, pak se jí věnoval vedoucí zaměstnanec a představil ji kolegům na oddělení.

Dále byla představena zkušenější kolegyni, která byla pověřena jejím zaučením. Oddělení má i svou mentorku, která je zaučením pověřena, ale na oddělení bylo více nových zaměstnanců a mentorka měla přiděleného už jiného zaměstnance.

Následovalo seznámení s chodem oddělení, s metodikami, vyhlášky, interními předpisy a QMS (směrnice) a QMI (instrukce). Dále byla seznámena s BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a s předpisy týkající se GDPR (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů).

Dále dostala za úkol nastudovat vytištěné materiály, které se týkaly právních předpisů, a pročíst poznámky kolegyně, které si psala během svých prvních měsíců na úřadě.

Během následujících dní byla seznámena s požadavky na formální oblečení a s celkovým chodem oddělení. Při problému měla vždy možnost zeptat se kolegyně.

Adaptační proces vidí slečna Špíralová jako nutnost. Vzhledem k právní odpovědnosti úředníků je třeba, aby postupovali při výkonu své práce správně a byli dostatečně proškoleni.

2.3.1 Nápady na zlepšení

Problém podle slečny Špíralové představuje fakt, že většina zaučení probíhá přímo „za běhu“ v úředních hodinách oddělení.

Zlepšení by slečna Špíralová viděla ve formě vyhrazeného času na dostatečné seznámení s předpisy i s tzv. Espisem, do kterého evidují řidiče pod číslem jednacím. Cítila by se lépe, kdyby na nastudování bylo vymezeno více času a měla klid na učení.

2.4 Shrnutí rozhovorů

Všechny informace z rozhovorů jsem se rozhodla shrnout do „pohledů“, neboť jsme se v rámci rozhovorů mnohdy od mých otázek odchýlily.

Z rozhovorů lze vyvodit, že adaptační proces se na správních úřadech velmi liší. Zatímco na Magistrátu Karlovy Vary nevěnují adaptačnímu procesu zvýšenou pozornost, podle paní Špačkové je tomu na Magistrátu města Plzeň zcela jinak.

Velký přínos vidím v mentorech, kteří jsou zaučením pověřeni. Z rozhovoru se slečnou Špíralovou vyplývá, že problém nastává v případě, že nastupuje více zaměstnanců najednou. V danou chvíli se ukazuje, že je nedostatek mentorů.

Adaptační proces se ve firmách stále více využívá a můžeme předpokládat, že tento trend bude i nadále pokračovat. Správní úřady by neměly zůstat pozadu a snažit se svůj adaptační proces zdokonalit.

Souhlasím s nápadem paní Skopalové, že po prvních měsících nového zaměstnance na pracovním místě by s ním měl být veden rozhovor. Díky tomu by bylo možné odhalit případné nedostatky, například v komunikaci s vedoucími pracovníky a získat zpětnou vazbu, která by mohla sloužit k navržení nových koncepcí, které by se v rámci adaptačního procesu mohly uplatnit.

Dle mého názoru by bylo vhodné pro tyto účely vytvořit brožuru, která by obsahovala všechny důležité informace o chodu oddělení. Pro lepší orientaci nových zaměstnanců je nezbytný plán budovy. Jak vyplynulo z rozhovoru s paní Špačkovou, na Magistrátu města Plzně tuto funkci plní jejich interní předpisy Adaptační příručka pro nového zaměstnance, Adaptační příprava zaměstnance a Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala tématem adaptačního procesu a jeho významem při prvním vstupu do zaměstnání. Důvodem zpracování tohoto tématu byla zejména jeho aktuálnost vzhledem k nízké nezaměstnanosti a snaha zaměstnavatelů udržet si kvalitní zaměstnance. Také mě zajímá adaptační proces na správním úřadě, vzhledem k tomu, že bych se tam v budoucnu ráda ucházela o pracovní místo.

V teoretické části jsem se na základě uvedené literatury rozebírala podstatu personálního řízení, přijímání zaměstnanců, právního postavení zaměstnavatele a zaměstnance. Věnovala jsem se teorii sociálních a pracovních skupin, a následně jsem se zaměřila na problematiku adaptačního procesu. V první řadě jsem přiblížila význam adaptace a jaké jsou cíle adaptačního procesu. Následně jsem popsala pojmy mentoring a koučing a vysvětlila rozdíly mezi nimi. Cílem teoretické části této bakalářské práce bylo přiblížit význam a obsah adaptačního procesu a řízení lidských zdrojů. Z mého pohledu byl tento cíl zcela naplněn.

V analytické části jsem se věnovala zpracování informací získaných metodou řízeného rozhovoru s paní Skopalovou, paní Špačkovou a slečnou Špíralovou.

Cílem analytické části této bakalářské práce bylo přiblížit adaptační proces na správním úřadě. Bylo zajímavé porovnat pohled vedoucí personálního oddělení s názorem psycholožky působící v personálním oddělení a nového zaměstnance. Na konci každého rozhovoru jsou uvedeny nápady na zlepšení. V poslední kapitole jsem uvedla závěry všech rozhovorů a můj pohled na danou problematiku. Do značné míry se ztotožňuji s nápady na zlepšení všech třech oslovených.

Při zpracovávání této bakalářské práce jsem využila především knižní zdroje, mezi další zdroje této bakalářské práce patří elektronické články. Při zpracování některých témat, mezi které patří například mentoring a koučing, jsem se setkala s nedostatkem literatury. Z tohoto důvodu jsem využívala i internetové zdroje.

Cizojazyčné resumé

This bachelor's thesis is focused on the adaptation process and its impact on the first employment. The reason for studying this issue was mainly its topicality considering the low unemployment and the effort of employers to keep employees of the highest quality.

In the theoretical part I analyse the essence of personal resources management, hiring of employees and legal position of employer and employee. Furthermore, I focus on the theory of social and work groups and subsequently on the crucial part of my bachelor's thesis, the adaptation process. Firstly, I examine the impact of adaptation and the goals of adaptation process which are followed by the problematics of mentoring and coaching and the explanation of differences between these notions. The aim of this theoretical part of my thesis is to give a more detailed idea of the impact and contents of adaptation process and human resources management.

The aim of the analytical part of this bachelor's thesis is to describe the adaptation process at the administrative office and to compare the point of view of the manager of the human resources with the insight of a psychologist working in the human resources department and the perspective of a new employee. The end of every interview contains some ideas for improvement. The last chapter summarizes all interviews and adds point of view on the given problematics in which I agree to a considerable extent with the ideas of improvement mentioned by all three respondents.

Seznam konzultantů

- Paní Agnesa Skopalová, personalistku z odboru kanceláře tajemníka Magistrátu Karlovy Vary
- Mgr. Mgr. Petra Špačková, psychologka působící v personálním oddělení odboru kanceláře tajemníka Magistrátu města Plzně
- Slečna Kristýna Špíralová, zaměstnankyně Odboru registru vozidel a řidičů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Definice rolí v oblasti lidských zdrojů

Tabulka 2: Časový harmonogram integrace a adaptace

Tabulka 3: Časový plán procesu orientace

Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. revidované vydání. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

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

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *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. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

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

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

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

- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.
- PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5.
- RYMEŠ, Milan, 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda. Racionalizace práce vedoucího.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Lukáš, 2011. *Sociologie trochu jinak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3562-7.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- W, Hirsh a Carter A. *New Directions in Management development*. Report 387. Great Britain: Institute of Employment Studies, 2002. ISBN 1 85184 316 7.

Internetové zdroje

- Etický kodex: GLOBÁLNÍ ETICKÝ KODEX pro kouče, mentory a supervizory, b.r. EMCC Czech Republic [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://www.emcc-czech.cz/standardy-etika/eticky-kodex/>
- ERKOVAN, H. E., 2017. *Does the career adaptation process change as a function of an employee's age or employment gaps? an investigation of relationships among personal resources, contextual factors, coping behaviors, and career success* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://ezproxy.techlib.cz/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.techlib.cz/docview/1986243611?accountid=119841>. Disertace. City University of New York.

KOCKOVÁ, Tereza, *Jak nepřijít o lidi během zkušebky*. In: *MBlue Czech, s.r.o., Human Resources* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/adaptacni-proces-aneb-neprijit-zamestnance-behem-zkusebky/>

LEE, Christopher D. *Rethinking the goals of your performance-management system*. *Employment Relations Today* [online]. 2005, **32**(3), 53-60 [cit. 2019-03-16]. ISSN 1520-6459. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ert.20075>

Mentoring: Mentoring versus koučink. *Česká asociace mentoringu* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

PROJEKT M & M MENTORING A MAGISTRÁT. Manuál pro mentory. *Oficiální internetová stránky Kraje Vysočina* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: http://extranet.kr-vysocina.cz/download/sekretariat_hejtmana/mentoring/manual_pro_mentory.pdf

PRVNÍ ADAPTAČNÍ ROZHOVOR (V průběhu zkušební doby) [online]. *HR VZORY - AKTUALIZOVANÁ DATABANKA VZORŮ PRO PERSONALISTY ZDARMA* [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2015/01/UK%C3%81ZKA-Sc%C3%A9n%C3%A1%C5%99e-Postup-adapta%C4%8Dn%C3%AD-rozhovor-sezam%C4%9Bstnanci.pdf>

Právní prameny

ČESKÁ REPUBLIKA. Občanský zákoník: nový. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2012, ročník 2012, 33/2012, číslo 89.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2006. 1., ročník 2006, 84/2006, číslo 262.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o nemocenském pojištění. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2006, ročník 2006, 64/2006, číslo 187.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha, 2004, ročník 2004, 561/2004, částka 190.