

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Adaptace nově nastupujících zaměstnanců do vybrané společnosti**

**Bc. Zuzana Kojzarová**

**Diplomová práce  
2015**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Kojzarová**  
Osobní číslo: **E12514**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Adaptace nově nastupujících zaměstnanců do vybrané organizace**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analýza využívaného procesu adaptace. Na jejím základě její přizpůsobení novým požadavkům na zaměstnance a nové organizaci práce ve společnosti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů týkajících se adaptace.
- Charakteristika vybrané organizace.
- Analýza procesu adaptace ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2007.  
ISBN: 978-80-247-1407-3.

COLE, G.A.: Management: Theory and practice. London: YHT Ltd, 2004.  
ISBN 1-84480-088-1.

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

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010. Praha:  
Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2001. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 3.  
vydání (přepracované). Praha: Management Press. ISBN 807-26-103-33.

RYMEŠ M. Psychologie v ekonomické praxi k pojetí zaměstnanecké adaptace,  
1-2/2002. ISSN: 0033-300X.

Vedoucí diplomové práce:

  
Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Bc. Zuzana Kojzarová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D., Pavlu Brzákovi, řediteli HR, a Ing. Veronice Býmové, HR specialiste, ve společnosti PRECIOSA – LUSTRY, a.s., za jejich odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych tímto také chtěla poděkovat své rodině za jejich pomoc a podporu.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce je zaměřena na analýzu adaptačního procesu ve společnosti PRECIOSA-Lustry, a.s. Práce je rozdělena na dvě části. V první části se zabývá charakteristikou základních pojmů a dále uvedením do problematiky spojené s procesem adaptace nově nastupujících pracovníků do organizace. Ve druhé části je analyzován tento proces konkrétně ve společnosti PRECIOSA- Lustry, a.s.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Adaptace, evaluace, fluktuace, socializace*

## **TITLE**

Adaptation of new employees in a selected organization

## **ANNOTATION**

*The master thesis is focused on analysis of the adaptation process in the company PRECIOSA Lighting. The thesis is divided in two parts. There is the characteristics of the basic concepts in the first part, subsequently there is discussed the issue of the adaptation of new employees. The analysis of the adaptation program in PRECIOSA Lighting is parsed in the second part of the master thesis.*

## **KEYWORDS**

*Adaptation, evaluation, fluctuation, socialization*

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE ADAPTACE.....</b>	<b>11</b>
1.1 PROCES ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
1.2 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	11
1.3 ADAPTACE .....	13
1.3.1 <i>Definice adaptace</i> .....	14
1.3.2 <i>Cíl adaptace</i> .....	14
1.3.3 <i>Fáze adaptace</i> .....	14
1.3.4 <i>Roviny adaptace</i> .....	15
1.3.5 <i>Řízená adaptace, adaptabilita a adaptovanost</i> .....	16
1.3.6 <i>Průběh adaptace</i> .....	17
1.3.7 <i>Adaptační nástroje</i> .....	20
1.3.8 <i>Kritéria adaptace</i> .....	21
1.3.9 <i>Oblasti adaptace</i> .....	21
1.4 ORIENTAČNÍ PROGRAMY .....	22
1.4.1 <i>Pracovní rotace</i> .....	23
1.4.2 <i>Mentoring</i> .....	23
1.4.3 <i>Metoda TWI</i> .....	26
1.4.4 <i>ROPES</i> .....	28
1.5 SOCIALIZACE .....	31
1.5.1 <i>Faktory úspěšné socializace</i> .....	31
1.5.2 <i>Teorie socializace v organizaci</i> .....	33
1.5.3 <i>Teorie vzorů při socializaci</i> .....	37
1.5.4 <i>Důležitost socializace z prakticky manažerského hlediska</i> .....	37
1.6 EVALUACE.....	39
1.6.1 <i>Hodnocení pomocí kompetenčního modelu</i> .....	40
1.6.2 <i>Metoda 360° zpětné vazby</i> .....	42
1.6.3 <i>Kirkpatrickův čtyřstupňový model</i> .....	44
1.7 FLUKTUACE .....	46
1.7.1 <i>Proč zaměstnanci odchází</i> .....	46
1.7.2 <i>Důvody odchodu</i> .....	48
1.7.3 <i>Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít</i> .....	49
1.8 PERSONÁLNÍ CONTROLLING.....	50
1.9 SHRNUÍ .....	52
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>53</b>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Příklad plánu adaptace podle Human Resource Secretariat.....	19
Tabulka 2: Nástroje adaptačního programu.....	20

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Proces řízení lidských zdrojů.....	12
Obrázek 2: Diagram adaptačního procesu.....	13
Obrázek 3: Fázový model adaptačního procesu.....	15
Obrázek 4: Souhrn klíčových faktorů úspěšné socializace.....	32
Obrázek 5: Taktiky socializace podle Van Maanena a Scheina (1979).....	34
Obrázek 6: Přizpůsobení nově příchozího pracovníka na kulturu organizace.....	35
Obrázek 7: Schéma metody 360° zpětné vazby.....	43
Obrázek 8: Úrovně Kirkpatrickova čtyřstupňového modelu.....	45
Obrázek 9: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance.....	47
Obrázek 10: Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít.....	49

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Kompetenční model.....	40
--------------------------------	----



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ad.	A další
AP	Adaptační program
apod.	A podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
cca	Přibližně
č.	Číslo
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
HRM	Human Resource Management
JIT	Job Instruction Training
JMT	Job Methods Training
JTR	Job Relations Training
KŠ	Kamenický Šenov
např.	Například
n. p.	Národní podnik
PCL	PRECIOSA-Lustry, a.s.
PD	Program Development
PO	Požární ochrana
popř.	Popřípadě
ROPES	Realistic Orientation Programs for new Employee Stress
TWI	Training Within Industry
tzn.	To znamená
tzv.	Takzvaný
USA	Spojené Státy Americké
v.	Versus

## ÚVOD

Adaptace nově nastupujících zaměstnanců je stejně důležitá jako jejich získávání a výběr. Najít a následně vybrat kvalitního zaměstnance je velice složitý a značně finančně nákladný proces. Velice často je adaptace zanedbávána a po podepsání pracovní smlouvy je zaměstnanec odkázán sám na sebe, učí se za plného provozu. Právě to, že novému zaměstnanci není věnována dostatečná pozornost, v prvních týdnech či měsících, při adaptaci na novém pracovním místě, může způsobit, že zaměstnanec bude dělat chyby a ty musí být následně řešeny. To způsobuje nejen problémy ve firmě, ale nedostatečná adaptace přímo ovlivňuje následnou fluktuaci. Odchod nových zaměstnanců je neustálým problémem firem a jeden z hlavních důvodů může být i nedostačující adaptační program.

V první části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy týkající se adaptace. Adaptace začíná již přijetím jedince na danou pracovní pozici. Budou zde rozebrány orientační programy, teorie socializace a možné metody evaluace. Poslední část se bude zabývat personálním controllingem a důvody fluktuace zaměstnanců.

Ve druhé části práce bude představena společnost PRECIOSA, její jednotlivé skupiny a dále bude konkrétně zaměřena na firmu PRECIOSA- Lustry, a.s.

Ve třetí části bude provedena analýza adaptačního procesu ve společnosti PRECIOSA- Lustry, a.s. Tato analýza bude zaměřena na kvalitu adaptace z pohledu účastníků adaptačního procesu, a zda je efektivní v rámci začleňování nových pracovníků. K analýze bude využito metod dotazníkového šetření, rozboru interních dat a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

**Cílem diplomové práce bude pomocí zvolených metod analyzovat proces adaptace ve společnosti PRECIOSA- Lustry, a.s. Na základě výsledků analýzy vytvořit návrh na přizpůsobení adaptačního procesu požadavkům na zaměstnance a doporučení k případné změně organizace práce ve společnosti.**

Je velice důležité, aby si nově nastupující pracovník našel od začátku správný vztah k organizaci. Nejedná se pouze o přístup k práci a organizaci samotné, ale velice důležitou roli zde hrají také sociální vztahy včetně vztahu k pracovnímu prostředí. Pokud si na začátku pracovník vytvoří dobrý vztah, většinou to vede k oddanosti, větší loajalitě a stabilitě pracovníka. Pokud tento proces je zanedbán může naopak vést k demotivaci, strachu z nezvládnutí pracovních povinností a následnému odchodu.

# **1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE ADAPTACE**

Tato kapitola se zabývá základními pojmy, které se týkají adaptace. Adaptace pracovníků je obor spadající pod oblast řízení lidských zdrojů a je nedílnou a nevylučitelnou součástí celého procesu řízení lidských zdrojů.

## **1.1 Proces řízení lidských zdrojů**

Proces řízení lidských zdrojů je proces, který lze rozdělit do devíti klíčových kompetencí. První tři procesy jsou zaměřeny na plánování, identifikaci a výběr kompetentních zaměstnanců. Další dvě aktivity jsou zaměřeny na to, aby se tito zaměstnanci adaptovali ve společnosti, aby byli řádně uvedeni na pracovní místo a neustále zvyšovali a aktualizovali své znalosti a dovednosti. Poslední tři procesy jsou hlavně za účelem udržení těchto zaměstnanců ve společnosti a také udržení a zvyšování jejich výkonnosti. Posloupnost jednotlivých procesů nám zobrazuje obrázek č. 1. [45]

Na obrázku můžeme dále vidět, že tento proces je ovlivňován vnějším prostředím a jeho omezeními. Procesy řízení lidských zdrojů jsou přímo ovlivněny také odborovými organizacemi zaměstnanců, zákony a vládními regulacemi.[45]

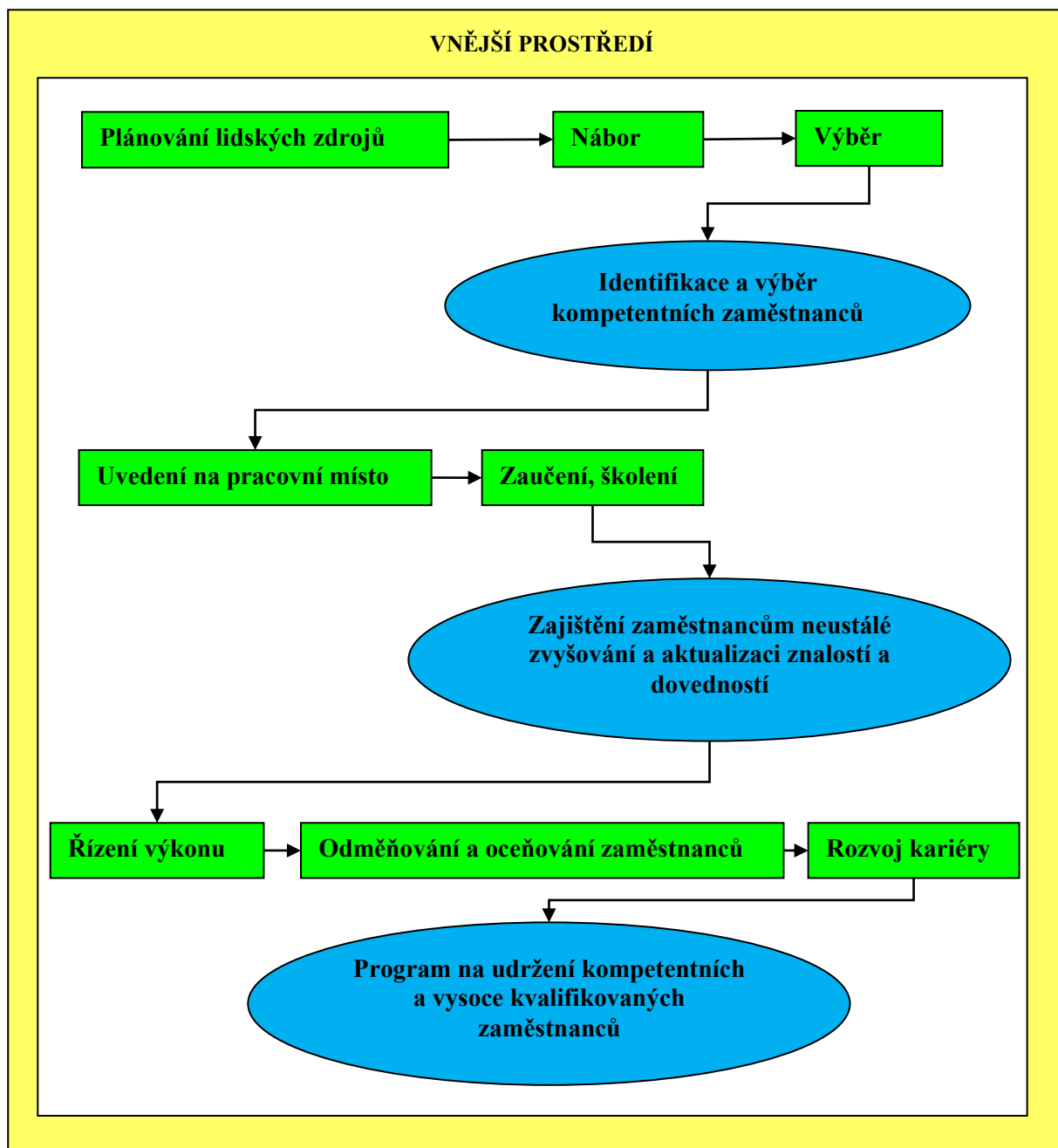
## **1.2 Výběr a přijímání pracovníků**

Výběr pracovníků a následné přijímání nových zaměstnanců jsou procesy, které předcházejí adaptaci.

Způsob výběru pracovníků je specifický a zcela odlišný v každé organizaci. Neexistují univerzální metody nebo postup, jak správně vybrat vhodného zaměstnance. Na každé pracovní místo by se mělo, do jisté míry, přizpůsobit i výběrové řízení a použít takové metody výběru, které odpovídají požadavkům na danou pracovní pozici. [3]

Procesu přijímání pracovníků je neustále věnována větší a větší pozornost. Na přijímání mnohdy závisí to, jak se bude následně utvářet vztah nového pracovníka k firmě. Náležitá pozornost v přijímací fázi umožňuje společnosti vyvarovat se různým nejasnostem. Hlavním formálním výstupem je příprava a následné podepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouva by neměla být pouze jednostrannou záležitostí, ale mělo by se vždy přihlížet i k požadavkům nového zaměstnance. [24][49]

Způsob komunikace v tomto období ovlivňuje z velké části budoucí vztah pracovníka k organizaci a správný přístup může zamezit riziku, že jedinec do práce nenastoupí. Období, mezi úspěšným výběrem pracovníka a dohodou na konkrétních podmínkách a prvním pracovním dnem, je velice důležité a je nutné udržovat kontakt tak, aby budoucí nový zaměstnanec vnímal vlastní důležitost pro firmu a již před nástupem si utvářel vztah k organizaci. [13]



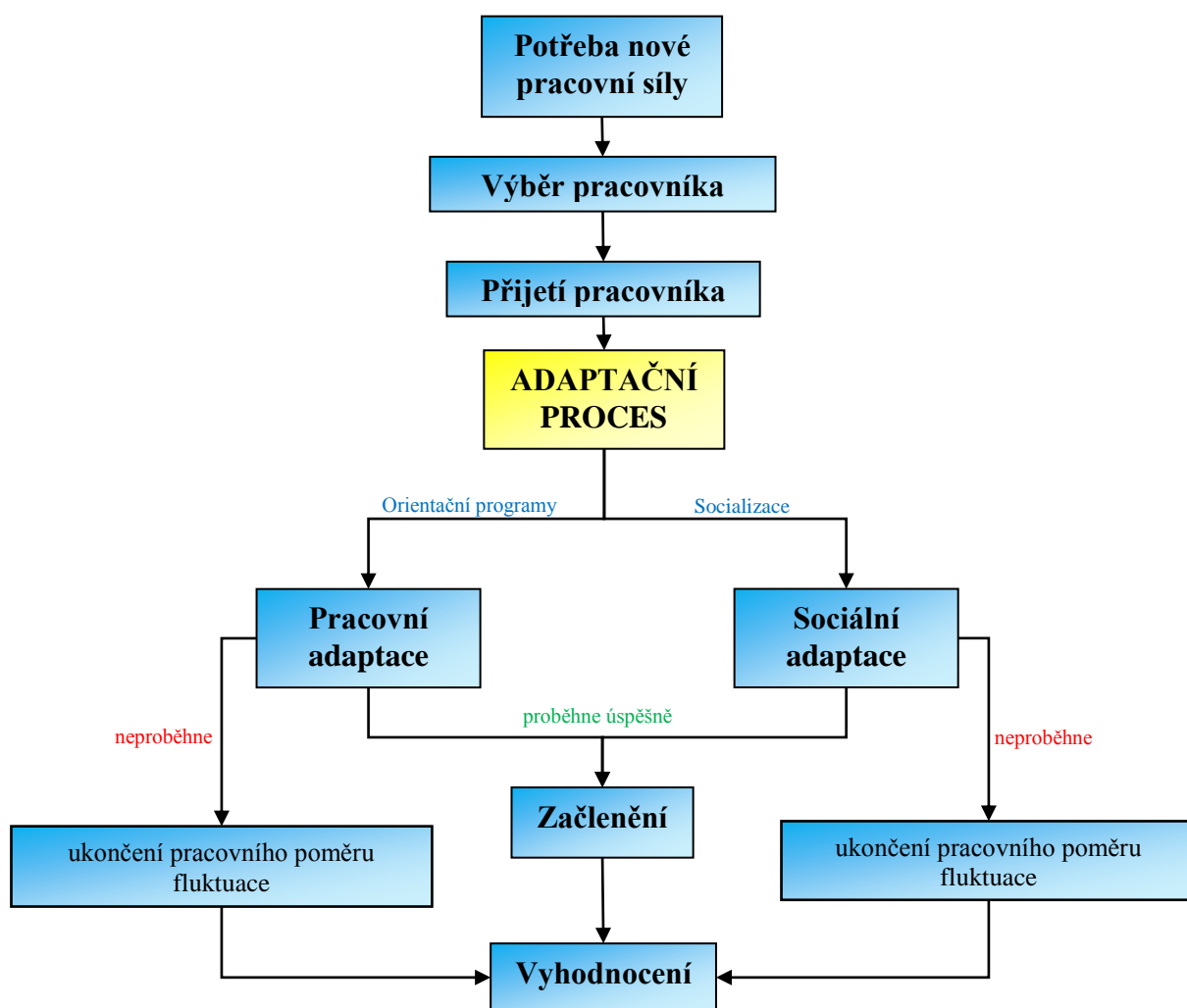
**Obrázek 1:** Proces řízení lidských zdrojů

*Zdroj: Vlastní zpracování podle:[45]*

### 1.3 Adaptace

Tato kapitola se bude zabývat základními pojmy spojenými s adaptací zaměstnanců v organizaci. Dále bude rozvíjet jednotlivé teorie zaměřující se na pracovní a sociální adaptaci nově příchozích zaměstnanců.

Adaptace nových zaměstnanců se zabývá uvedením nového pracovníka do organizace a na příslušné pracovní místo. Adaptaci je možno chápat, jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám. [53] Celý proces zobrazuje diagram na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Diagram adaptčního procesu

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 1.3.1 Definice adaptace

Existuje celá řada definic pojmu adaptace. Obecně lze adaptaci definovat jako:

*„Proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařízení lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech.“ [31 s. 153]*

### 1.3.2 Cíl adaptace

Hlavním cíle adaptace je, aby nový pracovník:

- rychle zvládal úlohy své profese či dané funkce a tím začal podávat plnohodnotný výkon, který se od něj očekává,
- aby si vytvořil pozitivní vztah k podniku, svému oddělení a jeho kolektivu a také pozitivní vztah k samotnému pracovnímu místu,
- aby získal motivaci pro práci ve prospěch podniku a také pro svůj vlastní rozvoj,[53]
- snížení stresu z nových situací,
- řešení individuálních problémů a zvládnání rozdílných pracovních procesů. [15]

### 1.3.3 Fáze adaptace

Každý proces adaptace je charakteristický čtyřmi fázemi:

**Přípravná fáze** je fáze adaptace, která probíhá ještě před změnami životních či pracovních podmínek. V této fázi je možné uvést příklad, kdy je zaměstnanec se stávajícím zaměstnáním nespokojen a přihlásí se do výběrového řízení, absolvuje nějaké výběrové řízení či je přijat do nového zaměstnání. [53]

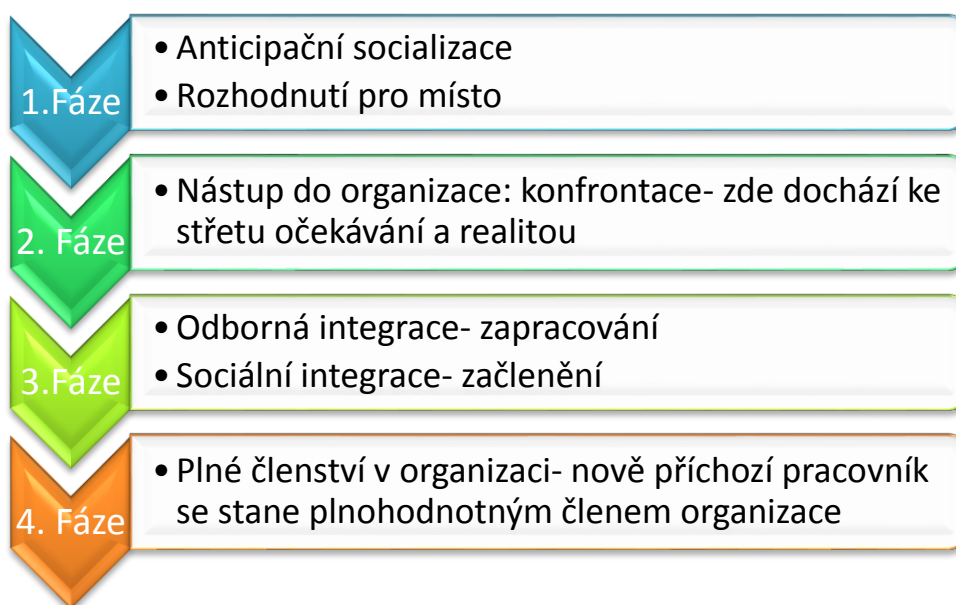
**Fáze globální orientace** nastupuje s příchodem nového zaměstnance do nového zaměstnání či na novou pracovní pozici. Začínají zde působit nové podmínky na zaměstnance.[53]

**Fáze umělé orientace** probíhá po tom, co se nový zaměstnanec začne přizpůsobovat, začne uměle přetvářet svůj vztah k novým podmínkám a je schopen plně využít svého potenciálu k zvládnutí těchto změn. [53]

**Fáze přizpůsobení se novým podmínkám** je fáze, kdy se zaměstnanec přizpůsobí novým podmínkám, novému systému. [53]

Fázový model adaptačního procesu (obrázek č. 3) zobrazuje, jak odbornou integraci, tak i individuálně psychologickou stránku nově nastupujícího pracovníka. Je možné na základě tohoto modelu popsat celý adaptační proces nejen obecnými fázemi, které jsou popsány výše, ale celkový proces začlenění nového jedince. [21]

Nejprve přichází pracovník na výběrové řízení, na kterém organizace působí určitým způsobem na jedince. Přichází období, ve kterém se pracovník rozhoduje, zda dané pracovní místo přijme. Po přijetí nastupuje na danou pracovní pozici a dochází ke střetu individuálního očekávání pracovníka a realitou dané pozice. Zde přichází třetí fáze, ve které se zaměstnanec integruje na pracovní prostředí. Tato fáze má dvě úrovně: sociální a odbornou. V případě sociální integrace se jedná o začlenění pracovníka do kolektivu, na odborné úrovni jde především o zvládnutí pracovních úkolů. Poslední fází je samotné začlenění, kdy nově přichodzí pracovník se stává plnohodnotným členem organizace. [21]



**Obrázek 3:** Fázový model adaptačního procesu

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [21]*

### 1.3.4 Roviny adaptace

Adaptaci v pracovním procesu můžeme také charakterizovat, jako vyrovnání se člověka se skutečností. Přizpůsobení se novému prostředí, ve kterém zaměstnanec plní své úkoly. Tento proces probíhá na dvou různých úrovních:

## **Pracovní adaptace**

Jedná se o proces, ve kterém se zaměstnanec postupně vyrovnává s diferenciací vlastních předpokladů a očekávání s reálnými požadavky své funkce. [53] Jinak řečeno pracovní adaptace je přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. K tomuto druhu adaptace z velké části přispívá odborná příprava, jako je odborné školení, nácvik, studium apod. Pracovní adaptace je nepřetržitý proces, který je zahájen vstupem do zaměstnání a projevuje se velice různorodě v průběhu celé profesionální dráhy. [54]

## **Sociální adaptace**

Sociální adaptace je postupné začleňování nového jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i sociálního systému celé firmy. [53] Jedná se o seznámení jedince se sociálním prostředím, strukturou společenských a mezilidských vztahů a se sociálními skupinami. Dále se jedná také o seznámení se zvyklostmi a tradicemi, konkrétními sociálními normami, hodnotami a cíli. Také se zabývá možnou konfrontací těchto hodnot, norem, a cílů s individuálními hodnotami, normami a cíli jedince.[5]

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a není možné je od sebe oddělit. Mezi oběma rovinami panuje velice úzká souvislost, a proto v případě selhání jedné z nich by správná adaptace neproběhla. Proces pracovní a sociální adaptace je důležitý pro stabilizaci pracovníka v podniku. Toto následně přímo ovlivňuje pracovní spokojenost a výkon zaměstnance. Z tohoto důvodu je nutné, aby adaptační proces byl řízen shora, buď přímým nadřízeným, nebo personálním oddělením. [53]

Aby byl proces sociální a pracovní adaptace úspěšný a celý jejich proces byl optimálně nastaven, je nutné, aby byla dostatečná pozornost věnována jejímu řízení. A to zejména kvalitnímu výběru pracovníků s ohledem na jejich odbornost, ale i na jejich motivační, sociální, morální, charakterovou ale i zdravotní stránku. Dalším důležitým krokem je sestavení programu a řízení procesu adaptace nového pracovníka a následné vyhodnocení a kontrola průběhu adaptačního procesu. [32]

### **1.3.5 Řízená adaptace, adaptabilita a adaptovanost**

Adaptaci lze chápat jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním situacím, podmínkám a jejich změnám. [54]



Řízenou adaptaci lze charakterizovat jako systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem řízení adaptace je:

- snížit fluktuaci zaměstnanců a náklady s tímto spojené,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost. [10]

Adaptabilita je individuální schopnost člověka zvládnout nároky měnícího se prostředí. Tato schopnost se utváří a mění v průběhu procesu vývoje člověka. [54]

Adaptovanost vyjadřuje na jedné straně průběžnou schopnost vyrovnání se s podmínkami měnícího se prostředí a zároveň celkový výsledek tohoto procesu. [54]

### **1.3.6 Průběh adaptace**

Pracovní a sociální adaptace se prolínají, a proto úspěšný průběh adaptačního procesu závisí na zvládnutí obou těchto rovin. Průběh adaptace a následná úroveň adaptovanosti jsou závislé, jak na subjektivních předpokladech jedince, tak na objektivních podmínkách práce a prostředí, ve kterém je práce vykonávána. [31]

Odpovědnost za průběh adaptace nesou zejména jeho nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor, pracovník vzdělávacího útvaru, kolegové a také i pracovník samotný. [21]

Plán adaptace musí být přizpůsoben jednotlivým pozicím. Každá pracovní pozice má vlastní charakter a z tohoto důvodu je nutné, aby byl vytvořen časový harmonogram právě pro tuto konkrétní pracovní pozici. V případě nekvalifikovaných pracovních pozic, není nutná dlouhodobá a časově náročná adaptace pracovníka. Zde, na základě pracovní pozice, je dostačující nějaké základní pracovní zaškolení, orientační program, během kterého si pracovník osvojí orientaci ve společnosti a také povinná školení jako BOZP nebo PO. U pozic, které vyžadují odborný přístup, jako např. manažerské pozice nebo pozice specialistů, je proces adaptace časově a finančně náročnější. [21]

Plán adaptace je z hlediska času velice rozdílný. České firmy a většina česky psaných literárních zdrojů uvádí, že adaptace je plánována až na půl roku. [21] Zato zahraniční zdroje zdůrazňují (např. Filstat 2004), že adaptační proces trvá minimálně 6 měsíců, ale nový pracovník by měl být považován a respektován jako nováček po dobu 12 měsíců. Podrobněji bude Filstatova teorie rozebrána v kapitole Důležitost socializace z prakticky manažerského hlediska. [13]

Aby adaptace proběhla úspěšně, je klíčové nastavit **individuální adaptační plán**. Tento plán by měl v sobě obsahovat jednotlivé kroky a časový harmonogram těchto kroků. Měl by být vodítkem pro postup jak pro nového zaměstnance, tak pro jeho nadřízené a kolegy, kteří se na adaptačním procesu podílejí. Zde je zásadní, aby nový pracovník tyto informace měl a aby byl informován o průběhu celého adaptačního procesu. Obecná podoba plánu adaptace by měla být všem známa a jednotlivé kroky s časovým horizontem by měly být na úrovni celé organizace. [21]

**Individuální adaptační plán** by měl přihlížet:

- k náročnosti pracovního místa,
- věku přijatého jedince,
- dosavadním zkušenostem pracovníka. [53]

Konkrétní plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci v konkrétní organizaci na konkrétní pracovní místo a také na specifické kvalifikační požadavky na toto pracovní místo jako např. odborná kvalifikace, znalosti, dovednosti, zkušenosti, povinná profesní školení, praxe ve vedení lidí ad. Zde je důležité porovnat nároky na dané pracovní místo a předpoklady pro výkon dané pracovní pozice, po porovnání je možné vytvořit konkrétní adaptační program. Aby byl tento plán efektivní, je nutné vzít tyto nároky práce a předpoklady pracovníka k výkonu konkrétní pracovní pozice a porovnat tyto dva faktory s jeho aktuální odborností a zjistit rozdílnost a na základě této odlišnosti následně sestavit adaptační plán. [21]

Konkrétní plán adaptace reprezentuje formální stránku procesu adaptace, ale je zde také neformální adaptace, která hraje velice významnou roli. Tato adaptace spočívá v komunikaci mezi pracovníky na neformální úrovni a předávání informací a znalostí.

Plán adaptace nového pracovníka může být ve formě formuláře, který obsahuje základní informace jako: jméno pracovníka, příslušný organizační útvar, pracovní pozice a den nástupu. Do tohoto formuláře jsou následně zapisovány jednotlivé naplánované aktivity, jich konkrétní časový harmonogram, osoby, které jsou za tyto aktivity zodpovědné a termíny splnění těchto aktivit. Dále by formulář měl obsahovat plán vzdělávacích akcí po dobu adaptace, popřípadě plán rotace pracovníka. Dále by zde měl být souhrn a hodnocení nadřízeného pracovníka po skončení adaptačního období, tato část by měla také obsahovat návrhy na další vzdělávání a také pracovníkovi představy o navazujícím programu. [21]

V rozhovorech by měl nadřazený pracovní i personalista zjišťovat spokojenost pracovníka, jak se jedinec adaptuje na pracovní prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovního kolektivu, o jeho dojmech a poznatcích týkající se jak jeho práce, tak i spolupracovníků. Měli by v průběhu rozhovorů také poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho výkon práce, oceňovat dobré výkony a snahu. V závěrečném hodnocení by mělo být zhodnoceno celé období adaptačního procesu z hlediska působení pracovníka. [21]

Vzorový příklad plánu adaptačního programu z pohledu managementu a pracovníků HR je model harmonogramu adaptačního plánu v tabulce č. 1. [16]

**Tabulka 1:** Příklad plánu adaptace podle Human Resource Secretariat

<p><b>Dva týdny před nástupem nového pracovníka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajištění novému pracovníkovi jeho pracovní místo, stůl, počítač, telefon a jiné nezbytné potřeby a materiál pro správné vykonávání pracovní pozice</li> <li>• Zajistit všechna hesla, účty a další náležitosti pro výkon práce</li> <li>• Udělat zaměstnanci pracovní identifikační průkaz, nebo ho objednat, či sjednat si schůzku s příslušným orgánem</li> </ul>
<p><b>Před nástupem pracovníka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udržovat komunikaci s novým jedincem a poskytnout mu veškeré kontaktní informace</li> <li>• Prodiskutovat s novým zaměstnancem jeho představy a také ho seznámit s očekáváním organizace</li> <li>• Oznamit příslušnému oddělení, že mají očekávat nového pracovníka a co bude tento jedinec mít za práci</li> <li>• Připravit si materiály, manuály a další nezbytné věci potřebné pro první den</li> </ul>
<p><b>První den</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobně uvítat pracovníka a představit ho kolegům</li> <li>• Představit pracovníkovi oddělení, práci, politiku a procesy</li> <li>• Seznámit nového zaměstnance s rolí a funkcí oddělení HRM</li> <li>• Zde by měly také proběhnout základní školení jako Školení o BOZP a PO ad.</li> <li>• představení mentora nebo vzorového pracovníka, který bude provázet nového zaměstnance adaptačním procesem</li> </ul>
<p><b>V průběhu prvního týdne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznámení zaměstnance s pracovním prostředím</li> <li>• Vytvoření vhodných podmínek pro rozvoj efektivních pracovních vztahů</li> <li>• Představit a probrat vizi, poslání, cíle a organizační strukturu</li> <li>• Shrnutí pracovní očekávání a začít s poskytováním zpětné vazby</li> <li>• Shrnutí všech důležitých opatření a pravidel co se týká ochrany zdraví při práci</li> <li>• Stanovit datum zkušebního období a dalšího zhodnocení</li> </ul>
<p><b>V průběhu 2 prvních týdnů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznámení pracovníka s oddělením, postupy, pracovním očekáváním</li> <li>• Zde je dobré mít nějaký tip dokumentů jako: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Příručku nového zaměstnance</li> <li>○ Orientační program</li> </ul> </li> </ul>

<b>V průběhu 6 týdnů</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sestavení individuálních úkolů a cílů, které jsou vytvořeny přímo pro konkrétního zaměstnance</li> </ul>
<b>V průběhu prvních 3 měsíců</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Představit možný profesní rozvoj a růst a jaké jsou pro tento postup požadavky</li> <li>Pomoc jedinci při tvorbě individuálního studijního plánu</li> <li>Kontrola pokroku a poskytování zpětné vazby</li> </ul>
<b>V průběhu 6 měsíců</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrola pokroku a poskytování zpětné vazby</li> </ul>
<b>Během prvních 9 měsíců</b>
1. Zhodnocení celkového výkonu
<b>Během prvních 12 měsíců</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zhodnocení celkového pokroku nového zaměstnance, ocenění a zpětná vazba</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]*

### 1.3.7 Adaptační nástroje

V tabulce č. 2 jsou uvedeny hlavní nástroje adaptačního programu spolu s rozdělením odpovědnosti mezi managementem, který většinou zastupuje nadřízený pracovník a personální útvar. [53]

**Tabulka 2:** Nástroje adaptačního programu

<b>Adaptační nástroj</b>	<b>Odpovědnost</b>
Po výběru pracovníka nutnost udržování kontaktu před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální útvar
Předání a vysvětlení důležitých informačních materiálů: <ul style="list-style-type: none"> <li>- informace o organizaci firmy</li> <li>- hlavní firemní směrnice</li> <li>- informace o personální politice</li> <li>- vnitřní kultura organizace</li> </ul>	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem, které prověřují průběh a průběžné výsledky adaptace	Přímý nadřízený
Seznámení se s činnostmi dalších útvarů, např. je zde možné aby zaměstnanec prošel kolečkem	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

*Zdroj: Vlastní zpracování dle: [53]*

### 1.3.8 Kritéria adaptace

Při posuzování celkové adaptovanosti pracovníka, lze využít také určitých kritérií. [32]

Kritéria lze rozdělit na **objektivní a subjektivní**. Mezi kritéria objektivní lze zařadit samostatnost pracovníka, množství a kvalita práce pracovníka, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, postavení jedince v systému mezilidských vztahů v pracovním prostředí, jeho autoritu apod. Mezi subjektivní kritéria lze zahrnout ochotu jedince spolupracovat s ostatními, spokojenost s vedoucím pracovníkem, profesní sebedůvěru, vztah jedince k profesi a k celé organizaci, cíle a očekávání jedince spojené s prací v organizaci apod. [32]

Základními znaky adaptovanosti mohou být:

- optimismus,
- realistický přístup k novým úkolům,
- realistické pojetí vůči sobě samému, sebehodnocení,
- sociální a emoční zralost, sebekontrola,
- přiměřená sebedůvěra. [32]

### 1.3.9 Oblasti adaptace

Adaptaci lze charakterizovat z 3 oblastí. První je celo-organizační orientace, neboli uvedení pracovníka do organizace. Tato oblast se zabývá obecnými informacemi o společnosti, která je společná pro všechny nově příchozí pracovníky a měla by být formou osobního setkání. Dále útvárová adaptace, ve které se pracovník seznamuje s konkrétnějšími specifiky a oblastmi práce, kterou bude vykonávat a poslední je orientace na konkrétní pracovní místo. [2] Tyto všechny oblasti se navzájem prolínají. Každá z těchto tří oblastí orientace ale probíhá ve dvou rovinách:

- Orientace nového zaměstnance - specifická oblast s menším množstvím účastníků, zde se využívá adaptačních programů.
- Socializace nového zaměstnance - ovlivňují všichni zaměstnanci napříč organizací.[55]

## 1.4 Orientační programy

V následující kapitole budou představeny vybrané orientační programy, které je možné využít k adaptaci nových zaměstnanců.

Volba orientačních programů je velice těžkým úkolem pro management společnosti v čele s HR, který má adaptační proces většinou na starosti. Každá pozice je rozdílná a proto nelze použít stejné programy pro celou organizaci. [18]

Orientační programy jsou běžné v prostředí businessu, vzdělávání nebo také v případě armádního výcviku. V 80. letech 20. století dva průzkumy ukázaly, že takovéto programy byly používány u 64% organizací. V 90. letech provedla Society for Human Resource Management analýzu pracovního trhu a došla k závěru, že 87% pracovníků prošlo nějakým adaptačním programem. Z čehož vyplívá vzrůstající využívání orientačních programů.[42]

Z průzkumu DMC Consulting z roku 2011 vyplývá, že většina společností používá pouze základní metody zaškolování jako praktický nácvik. Necelá třetina společností využívá i specializovaných adaptačních metod jako mentoring nebo koučování. Nebo také tzv. metodu TWI „Training within industry“. Pouhých 24% společností na českém trhu využívá metodu tzv. „kolečko“, která je nejúčinnější v rámci pochopení procesů a navazování důležitých vztahů ve firmě. [42]

K definici konceptu adaptačního programu je nutné odpovědět na několik základních otázek: Kdo? Kdy? Co? Jak?. [55]

Odpověď na otázku „Kdo?“ je celkem jasná, jedná se o nového pracovníka. Otázka „Co?“ se zabývá hlavně náplní orientačního programu. Zde jsou tři oblasti, které by měl adaptační program obsahovat:

- pravidla bezpečnosti a zdraví při práci,
- pravidla a podmínky zaměstnání,
- vlastní organizace, zde se jedná hlavně o historii firmy, prohlídku, představení nového pracovníka spolupracovníkům. [55]

Na otázku „Kdy?“ není úplně jednoznačná odpověď. Značné množství literatury staví začátek orientace na první pracovní den nového zaměstnance, ale jiní autoři staví počátek ještě před nastoupením do firmy. Dále je zde i rozdílný názor na délku orientace. Někteří mluví pouze o prvním týdnu, jiní autoři o měsících a další o celém roce. U sociální adaptace autoři prezentují i několikaleté teorie. Je důležité dobu adaptačního procesu přizpůsobit pracovní pozici. Některé pozice nevyžadují dlouhodobý složitý adaptační program, jiné naopak ano. Na poslední otázku „Jak?“ existují různé metody orientace a socializace. [55]

#### **1.4.1 Pracovní rotace**

Pracovní rotace, častěji nazývaná jako „Kolečko“, je orientační proces, který umožňuje nově přichozímu pracovníkovi projít nejrůznějšími odděleními podniku. Nový jedinec rotuje na spřízněných odděleních podniku, dále také rotuje mezi různými pracovními pozicemi na výsledném oddělení. V rámci programu pracovní rotace je často pracovník vyslán na čas i do mateřské společnosti, aby viděl a naučil se, jak to funguje tam. Také jsou často organizovány exkurze do sesterských podniků a jejich provozů. [35]

Umožňuje lépe pochopit návaznost jednotlivých procesů a umožňuje rychleji se sblížit s firemní kulturou. Zkušební kolečko po celé společnosti dokáže novému zaměstnanci pomoci nejen se rychle zorientovat v novém prostředí, interních procesech a jejich návaznosti, ale také umožňuje rychleji se sblížit s firemní kulturou. [42]

#### **1.4.2 Mentoring**

Mentoring neboli odborné vedení je způsob, jak lze pomoci novému jedinci s adaptací v organizaci. [18]

Mentoring je obecně program, který umožňuje nováčkovi využít rad zkušených pracovníků, kteří znají dobře jeho náplň práce, vědí kdo jakou má ve firmě zodpovědnost a také pravomoci jednotlivých zaměstnanců. Mohou novému pracovníkovi pomoci, když potřebuje něco prosadit nebo zajistit. Pokud je tento program systematicky vytvářen, jsou v organizaci tyto mentoři k dispozici a již v prvním měsíci si může nově přichozí pracovník z těchto mentorů jednoho vybrat, který ho následně bude provázet celým adaptačním procesem. [18]

Mentoring si vysloužil obrovskou pozornost jako prostředek podporující kariérní postup. Pracovníci, kteří měli zkušeného mentora, profitují z této zkušenosti nejen v oblasti rychlejšího kariérního postupu, ale také jsou značně spokojenější se svou prací.[11] Většina výzkumů, týkajících se mentoringu, se zaměřuje na objektivní výsledek, ale čím dál více se na mentoring začíná nahlížet i jako na prostředek k úspěšnému sociálnímu začlenění a redukci stresu. Studie se často zaměřují na neformální, spontánně vznikající vztahy, které vznikají mezi „Junior“ a „Senior“ pracovními pozicemi, ale funkce mentora může přinést společnosti vztahy, které mohou vést k podstatnému rozvoji organizace. Tato vazba mezi pracovníky se v průběhu kariéry rozvíjí a mění. Základem tohoto vývoje je právě předávání informací mezi zaměstnanci. Shapiro, Hezeltine a Rowe (1978) stanovili spektrum možností, které vznikají na základě vztahů mezi mentorem a pracovníkem. Rozdělili tyto vztahy na tzv. „poradní“ a „podpůrné“.[1] Kritický vliv na odborné vedení nového pracovníka mají hlavně interpersonální a komunikační schopnosti a také schopnost naslouchat ze strany nového pracovníka i z pozice mentora. [11]

#### **Funkce mentoringu:**

- **Vzorová funkce.** Chování mentora je sledováno a částečně přebíráno novým pracovníkem. [21]
- **Kariérní funkce.** Mentor může zajistit 5 funkcí pro rozvoj kariéry nového pracovníka:
  - sponzoring, podpora při povýšení či převedení na novou pozici,
  - koučování, uvedení do organizační mikro politiky,
  - zajištění ochrany proti „třetímu“,
  - zviditelnění výkonu,
  - náročnější práci- podnětné úkoly, které jsou pro pracovníka výzvou, tyto úkoly mají přímé propojení s budoucím kariérním růstem. [17] [21]

Tyto funkce závisí na mentorovi, jeho pozici a vlivu ve společnosti. Působí čistě na kariérní růst. [44]



- **Psychosociální podpůrná funkce.** Mentor může zajistit 4 psychosociální funkce:
  - slouží k vytvoření modelů vzoru,
  - k přijetí a respektování nového pracovníka,
  - jeho tolerování,
  - a poskytování neformálních rad. [17]

Vzniká zde vztah na neformální úrovni, který ovlivňuje vlastní sebereflexi nového pracovníka.[17] Tyto funkce jsou závislé hlavně na mezilidských vztazích a mají vliv na osobnostní rozvoj jedince. [44]

Chao (1997), ve své studii vztahu mentoringu a kariérních výsledků v případě technických inženýrů a manažerů, prokazuje existenci přímé korelace mezi dvěma funkcemi mentoringu (kariérní, psychosociální) a spokojeností s prací, socializací a velikostí mzdy. Nejsilnější vztah byl nalezen mezi funkcemi spojené s kariérním růstem a vnitřním uspokojením s prací, socializací spojené s organizačními cíli, kulturou a politikou. [17]

**Formální mentorship**<sup>1</sup> je takový, který je vytvořen a nastaven třetí stranou. Management nebo pracovník HR přiřadí mentora novému jedinci. Tento vztah vzniká ihned a trvá následujících 6-12 měsíců, což je mnohem kratší doba, než po kterou vydrží neformální vztah. Tato forma mentorství je zvláště účinná v případě vzdělávání pracovníků, jejich socializace a napomáhá redukovat stres. Zajímavé je, že formální mentorové mají tendenci plnit více funkce psychosociální než funkce mentorství zaměřené na rozvoj kariéry. V tomto případě jim formální mentor poskytuje hlavně důležitý zdroj informací. Naproti tomu **neformální mentorship** vzniká spontánně prostřednictvím vzájemné sympatie a přitažlivosti. Tento vztah se vytváří mnohem déle a vydrží 3-6 let. Po odhalení výhod mentoringu, hodně společností implementuje hlavně formální metody.[1] Mullen (1994) tvrdil, že pracovníci, jejichž nadřízení jsou zároveň jejich mentorové, se cítí mnohem komfortněji při komunikaci s nimi než nadřízení, kteří jsou jim více organizačně vzdálenější. V případě mentorora, který je zároveň nadřízeným pracovníkem, má tento nadřízený okamžité informace o jeho potřebách a pracovním nasazení, apeluje na spolupracovníky, aby byli pozorní k jeho výkonu, a zároveň je nový pracovník více respektován. [11]

---

<sup>1</sup> Mentorship neboli Mentorství je osobní vývojový vztah, v němž zkušenější nebo více informovaná osoba pomáhá vést méně zkušenou či méně informovanou osobu.

Mentor poskytuje novému pracovníkovi odbornou sociální podporu, podle House (1981) existují 4 typy této sociální podpory:

1. emocionální (např. úcta, důvěra, starost, poslech),
2. zhodnocení (např. potvrzení, ujištění, zpětná vazba, sociální srovnávání),
3. informační (např. rady, návrhy, pokyny, informace),
4. instrumentální (např. pomoc všeho druhu, peníze, práce, čas, změna prostředí). [1]

Konkrétně emocionální podpora a odborné zhodnocení patří hlavně pod funkce psychosociální, na druhou stranu informační a instrumentální se dají zařadit do funkcí zaměřené na rozvoj kariéry. [1]

V případě úspěšného mentoringu je přímo ovlivněna fluktuace nových zaměstnanců. Podniky, které mentoring nebo podobou metodu adaptace, neměly zavedenou, měly vyšší odchod nově nastupujících pracovníků v prvním roce. V případě využití této metody se jedná o dlouhodobý proces předávání znalostí nejen explicitních, ale po vytvoření kvalitního mentorship, i předání těch nejdůležitějších a nejdražších tacitních<sup>2</sup> znalostí. [17]

### 1.4.3 Metoda TWI<sup>3</sup>

Název TWI byl vytvořen podle anglického výrazu „Training within industry“ neboli trénink napříč organizací. Tato metoda obsahuje pokročilé nástroje zaškolovacích procesů, které jsou efektivní ve standardizovaných procesech obvyklých ve výrobní sféře. [42]

Metoda TWI vznikla ve Spojených Státech Amerických v roce 1940. Byla vytvořena za Druhé světové války, když probíhal hlavní průmyslový boom a na produktivitě výroby závisel celkový výsledek války. Po skončení války byla tato metoda v USA zapomenuta. Jiné to bylo po válce v Japonsku. Zde byl hladomor, ekonomika v rozpadu a průmysl byl na 10% svého potenciálu. Metoda TWI byla používána a ovlivnila ekonomiku po celém světě, ale v Japonsku se tato metoda dostala do popředí celého průmyslového růstu. [46]

Zabývá se hlavně tím, jak adaptovat nové pracovníky tak, aby co nejefektivněji a co nejrychleji byli schopni dělat svou práci na 100%. Hlavní princip TWI spočívá v tzv. „multiplikačním efektu“. Hlavním cílem je vymyslet standardizovanou metodu následně vyškolit lidi, kteří budou školit další lidi, kteří budou následně školit celé skupiny pracovníků, jak tuto metodu používat. Je nutné, aby byl tento tréninkový program pečlivě připraven. [46]

---

<sup>2</sup> Tacitní znalosti= skryté vnitřní znalosti člověka, pomocí kterých každý jednotlivec řeší dané úkoly

<sup>3</sup> Training Within Industry= Trénink napříč organizací

TWI se skládá ze třech „J“ tréninkových programů a jednoho „DP“ kurzu pro supervizory a vedoucí pracovníky v provozu. [46]

**1. JIT** „Job Instruction Training“ neboli školení zabývající se instrukcemi práce, při kterém se vedoucí pracovníci učí důležitost správného úvodního tréninku pro každého zaměstnance a jak tento trénink poskytnout. Základem je sestavení klíčových bodů práce. Jedná se o kritické body, které by mohly způsobit problém. Je nutné je charakterizovat, pochopit a následně se naučit, jakým způsobem je osvětlit nováčkům. Průběh tohoto tréninku může být:

- školitel zaujme pozornost „trainee“ pracovníků,
- práce je prezentována klíčovými body,
- zkušební provoz, ve kterém „trainee“ musí popisovat každý krok, který dělá, co mu předcházelo a co následuje, dále důvody každého jednotlivého kroku,
- vysvětlení, co má pracovník dělat v případě jakéhokoli problému, za kým se obrátit a kdo mu odpoví na případné další dotazy, které by mohli při následném výkonu práce vyústit,
- poslední část tvoří program tzv. „učení se praxí“. [46]

**2. JMT** „Job Methods Training“ neboli školení metod práce se zabývá způsobem, jak vytvářet a následně realizovat nápady na vylepšení metod práce. Zde hlavním důvodem je najít způsob, jak zefektivnit celý proces. Jak zvýšit produkci, zvýšit nebo udržet kvalitu, jak nejlépe využít stroje a materiál, který je k dispozici. Základní postup je:

- rozebrat práci na jednotlivé operace,
- položit si otázku ke každému sebemenšímu detailu: Proč? Co? Kde? Kdy? Kdo? Jak?,
- rozvoj nové metody eliminací, kombinací, přeuspořádáním, zjednodušením stávajících metod,
- aplikace nové metody do provozu. [46]

3. **JTR** „Job Relations Training“ neboli kurz pracovních vztahů, který se zabývá vztahy mezi nadřízeným a pracovníkem. Dále učí nadřízené pracovníky správnému vedení zaměstnanců. Zde probíhá trénink nadřízených pracovníků, aby byli schopni sami čelit problémům, které se týkají mezilidských vztahů. Také se učí jak zajistit spolupráci a správnou komunikaci mezi jednotlivými pracovníky. Pro toto je nutné, jako nadřízený pracovník si:

- zjistit si fakta,
- zvažovat různá hlediska a rozhodnutí,
- přijmout opatření,
- zkontrolovat výsledek. [46]

4. **PD** „Program Development“ rozvojový program učí vedoucí pracovníky, jak správně učit nově příchozí jedince, jak vytvořit správné podmínky pro tento výcvik a jak tento výcvik realizovat co nejefektivněji. Hlavní náplní jsou praktické ukázky, kdy problémy v produkci byly způsobené právě nedostatečným tréninkem a jak tento problém včas rozpoznat a tím mu zabránit. [46]

Vedoucí provozu by měli mít dle TWI pět základních potřeb:

- Znalosti práce (znalost materiálu, přístrojů, nástrojů, procesů, operací, technické znalosti specifické pro daný obor).
- Znalosti odpovědnosti (pochopení specifického prostředí a situace organizace, jako její pravidla, procedury, zásady bezpečnosti ad.).
- Instruktažní dovednosti.
- Dovednosti zlepšování.
- Vůdčí dovednosti. [46]

#### 1.4.4 ROPES<sup>4</sup>

ROPES je zkrácená verze anglického výrazu „Realistic Orientation Programs for new Employee Stress“, neboli se jedná o adaptační program vycházející z realistického očekávání. Celá metoda ROPES obsahuje 7 principů. [55]

---

<sup>4</sup> Realistic Orientation Programs for new Employee Stress

### **První princip: „ podání realistických informací“**

Hlavní myšlenkou a prvním principem ROPES je apelovat na realistické podání informací, které zamezí následné konfrontaci očekávání a reality. Nový pracovník je seznámen se situacemi, které mohou během prvních týdnů nastat a také s možnostmi selhání a zklamání, které v tomto období bývají běžné. ROPES dbá, aby zaměstnanec věděl, že je běžné mít obavy, znepokojení a aby se díky vymezení základních chyb, které jsou běžné v prvních týdnech, vyvaroval případným selháním. [55]

### **Druhý princip: „ poskytnutí všeobecné podpory a jistoty“**

Druhý princip se soustředí na emoce. Základem je poskytnout pracovníkovi podporu a jistotu v tom, co dělá a tím zvládnout stres, kterému musí čelit na novém pracovním místě. Tento stres je způsoben zejména strachem z neúspěchu, který je hlavním důvodem přehnaně pesimistického očekávání nováčka. Nejlepší způsob, jak čelit stresu je právě sociální podpora.[55]

### **Třetí, čtvrtý a pátý princip:**

**„ Použití modelů k formování dovedností a schopností“**

**„ Prověřování pochopení jednotlivých kroků a diskuze“**

**„ Zkouška naučených oblastí“**

Třetí, čtvrtý a pátý princip ROPES jsou převzaty přímo z funkcí tréninkových metod, reprezentují druhý hlavní způsob, jak se vypořádat s příchodem do nového zaměstnání a překonat stresové situace. Tyto tři principy jsou aplikovány také za účelem pochopení vnitřních vztahů na pracovišti. [55]

### **Šestý princip: „ Učení kontrolovat vlastní myšlenky a pocity“**

Šestý princip je založen na analýze, zabývající se zvládáním stresu a ovládáním vlastních myšlenek a pocitů. Tento princip byl vytvořen na základě uznávané teorie zvládání stresu. Proces je rozdělen do čtyř základních kroků. První krok obsahuje formální psychologický posudek pracovníka managementu či HR a budoucího přímého nadřízeného. K této psychologické analýze se využívá různých metod. Jednou z analytických metod může být dotazník šestnácti osobnostních faktorů, nebo Myers-Briggs Indikátor (příklad formy a způsobu vyhodnocení přiloženo na konci práce), následně se výsledek hodnotí s psychologem nebo pracovníkem HR, který má příslušné psychologické vzdělání. Zde je možné také využít různých testů inteligence, profesních zájmů nebo testů manažerských schopností.

Vše se odvíjí od dané pozice a disponibilního času. Druhým krokem je pohovor, který je zaměřený na konkrétní pracovní pozici. Jsou zde brány v potaz výsledky psychologického testu. [55] Otázky jsou konstruované do těchto témat:

- Jak mohou ovlivňovat osobnostní rozdíly pracovníka úspěch organizace?
- Jaké jsou individuální cíle pracovníka a zda se tyto cíle shodují s cíli organizace?
- Co potřebuje pracovník od ostatních k docílení úspěchu?
- Co je možným rušivým elementem, co se týče budování vztahů?
- Je pracovník schopen řídit lidi? Je schopen zároveň zastávat svou práci?
- Co se stane, když nebude spolupráce možná? Jak tento vztah ukončíme? [55]

Tento strukturovaný pohovor musí být vyhodnocen buď psychologem, nebo specializovaným HR pracovníkem, kteří by měli být přítomní také v průběhu tohoto sezení. Třetím krokem je následná konzultace výsledků s jedincem a celkové zhodnocení. Poslední krok se zabývá naplánováním termínu (v případě přijetí je termín stanoven po roce od prvního setkání), kdy bude celý rok zhodnocen a prezentovány změny. [55]

#### **Sedmý princip: „Specifické stresové faktory zacílené na specifické nováčky“**

Poslední princip se zabývá cílením různých stresových faktorů na různé nově příchozí pracovníky. Každý jedinec je jiný a předchozí psychologická analýza umožňuje nastínit charakteristiku pracovníka a tím umožňuje odhalit stresory, které více působí na konkrétní osobu, ale nemají žádný vliv na jinou. [55]

Každý nový zaměstnanec, který přichází do společnosti, prochází náročnou stresovou situací. Ta ovlivňuje jeho vnímání, prožívání, motivaci a výkonnost. Metoda ROPES je založena nejen na podání realistických informací nově příchozímu pracovníkovi a tím odbourání konfrontaci mezi očekáváním a realitou, ale také je metodou, která umožňuje eliminovat stresové faktory na minimum v prvních dnech v novém zaměstnání a odhalit psychologickou stránku jedince a tím ho i zařadit na pracovní pozici, na které je možno využít jeho charakterových kvalit. [55]

## 1.5 Socializace

Výsledkem socializace je začlenění člověka do společnosti. Socializace je dlouhodobější proces. Probíhá postupně tím, jak se zaměstnanec stává ve stále větší míře členem organizace nebo její konkrétní pracovní skupiny. [54]

*„Socializace je procesem celoživotním a zasahuje všechny složky lidského jednání a lidské psychiky.“ [54 s. 92]*

Socializaci lze také popsat jako proces, ve kterém jedinec neustále zvyšuje své hodnoty, schopnosti, chování a dovednosti. Zaměřuje se hlavně na to, jak se nově příchozí pracovníci sžívají se svou rolí a jak se přizpůsobují novému prostředí. [47]

Obecně vzato socializace jako celek je vztah mezi společností a jedincem. Jedná se o vzájemné působení mezi oběma faktory. Na tento proces je možné nahlížet ze dvou různých úrovní. První úroveň lze popsat jako společnost působící na jedince a druhá úroveň se týká jedince reagující na toto působení a jeho reakce, jak se s tímto vlivem vyrovnává. Výsledkem tohoto vzájemného sociálního vztahu je vývoj a proměna jedince. [54]

Socializace ve společnosti je v podstatě souhrn procesů vzájemné interakce mezi společností a jedincem. V důsledku tohoto procesu se tento jedinec postupně přeměňuje. Jedná se o celoživotní proměnu z novorozence na dospělého kulturního člověka, který je určitým způsobem začleněn do společnosti a který toto začlenění postupem času mění podle toho, jak se sám vyvíjí. [54]

### 1.5.1 Faktory úspěšné socializace

Aby sociální začlenění v organizaci proběhlo úspěšně, je nutná interakce mezi novým pracovníkem, stálými zaměstnanci a také celou organizací. Tento proces vzájemného působení na efektivitu socializace nového pracovníka zobrazuje obrázek č. 4. [5]

Nově příchozí pracovník by měl zaujmout proaktivní postavení, které je nezbytné pro jeho sociální začlenění nejen v jeho týmu ale v celé organizaci. To, jakým způsobem se nový pracovník zapojuje, hraje klíčovou roli v jeho začlenění. Zde je nutné, aby pracovník projevoval určité osobnostní předpoklady a aby měl touhu získávat informace. Čím více jsou stálí zaměstnanci v tomto procesu zahrnutí, tím lépe.

Je nutné, aby v organizaci byla vytvořena dobrá kultura, co se komunikace týče. Zde je klíčové, aby zkušení pracovníci, přicházeli do styku s novým zaměstnancem a tím mezi nimi vznikal vztah a pokud je dobře zvolen mentor, který oplývá dobrými komunikačními schopnostmi, je zde velká pravděpodobnost, že na základě těchto sociálních vztahů dojde k předání tacitních a pro firmu nejdražších a nejhůře získatelných znalostí.[14] Vedení by mělo tyto vztahy mezi pracovníky podporovat, protože klíčoví zaměstnanci jsou jediní, kteří mají tyto znalosti a mohou je předat dál. Management by tuto skutečnost neměl podceňovat, protože i nový pracovník si s sebou nějaké tyto znalosti, které získal v předcházejícím zaměstnání, přinese. Dále Organizace by měla mít nastavené určité taktiky socializace a orientační programy. [5]

Efektivita sociálního začlenění je závislá právě na vztahu nového pracovníka, stálých pracovníků a organizací jako celku. [5]



**Obrázek 4:** Souhrn klíčových faktorů úspěšné socializace

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [5]*

Předmětem socializace je společnost brána jako celek. Nepůsobí na jedince přímo, ale většinou je tento vliv zprostředkován nepřímo, a to prostřednictvím subjektů, které přímo působí na jedince jako jeho přímý nadřízený nebo pracovní skupina, ve které je konkrétní jedinec zařazen. [54]



Existují dva teoretické koncepty:

- **teorie socializace v organizaci,**
- **teorie využití vzorů.** [13]

Tyto teorie se zabývají analýzou a řešením problému sociální interakce nově nastupujících pracovníků. Zkoumají vliv vedoucích, nadřízených a spolupracovníků na nového jedince, jak z hlediska edukace, tak i začlenění do kolektivu. Cílem je přiblížit vztah mezi využitím stálých pracovníků jako vzorů pro nováčky a výsledkem socializace v organizaci. Je důležité využívat variaci přístupů k socializaci v organizaci z hlediska individuálního, společenského a také kulturního procesu učení. [13]

### **1.5.2 Teorie socializace v organizaci**

Organizační socializace nebo také nazývaná jako „onboarding“ je proces, ve kterém se nově nastupující pracovník učí, jak se adaptovat na kulturu nové společnosti, do které nastoupil. Jedinec získává znalosti a dovednosti, které mu umožňují převzít danou roli v organizaci neboli přejít z role „outsider“ do role „full member“, jinými slovy se z nováčka stát plnohodnotným členem. [13]

Je mnoho teorií jak by měla socializace v organizaci proběhnout. O’Leary-Kelly, Wolf, Klein a Gardner (1994) se zaměřili na první oblast týkající se získávání informací a vyžadování zpětné vazby při začleňování nově příchozích do organizační kultury. Další oblastí je zjišťování toho, co se ve skutečnosti jedinec při tomto procesu organizační socializace naučil a nakonec se zjišťuje, jakou roli hrála síť sociálních vazeb a jak tato síť ovlivňovala nového pracovníka. [13]

#### **Van Maanen a Scheinova teorie organizace socializace**

Jedna z nejlépe definovaných teoretických modelů taktiky socializace v organizaci byla stanovena již v roce 1979. Van Maanen a Schein definovali socializaci v organizaci jako způsob, jakým jsou zkušenosti stálých zaměstnanců uspořádány pro nově příchozí jedince.[47]

V teorii modelu socializace v organizaci stanovili šest taktických dimenzí socializace:

1. **Kolektivní (vs. individuální) socializace** se týká seskupením nových zaměstnanců a jejich začlenění do normálního provozu tak, aby byli mezi zkušenými pracovníky, aby rovnou museli čelit novým a neznámým výzvám. Důležité je, aby nebyli separovaní a izolovaní od ostatních.[47]

2. **Formální (vs. neformální) socializace** je oddělování nováčků od stálých zaměstnanců v určitém jasně definovaném období socializace. Toto je důležité z důvodu, aby bylo jasně zřetelné, že tito konkrétní pracovníci jsou stále nováčky a jednalo se s nimi s ohledem na jejich pozici. [47]
3. **Postupná (vs. náhodná) socializace** zahrnuje pevnou posloupnost předem stanovených jednotlivých kroků vedoucích k převzetí role. Je zde stále část neznámých, neustále se měnících, nejednoznačných prvků nové role pracovníka. [47]
4. **Fixní (vs. variabilní) socializace** poskytuje harmonogram kroků zapojených do převzetí role. Je zde přesně stanovené, jak dlouho tento proces bude trvat. Variabilita je uvedena z důvodu odlišnosti každého jedince. [47]
5. **Sériová (vs. vylučovací) taktika** je taková, kde nově příchozí zaměstnanec je uveden do společnosti některým ze zkušených zaměstnanců. Tato taktika slouží také k tvorbě vzoru, podle kterého se tento nový pracovník bude dále utvářet. Takového pracovníka lze nazvat mentorem. [47]
6. **Investigace (vs. bez kontroly) je taktika**, ve které je provedena kontrola, zda nově příchozí pracovník je opravdu začleněn a přijat se svými osobitými kvalitami a charakterem do společnosti. [47]

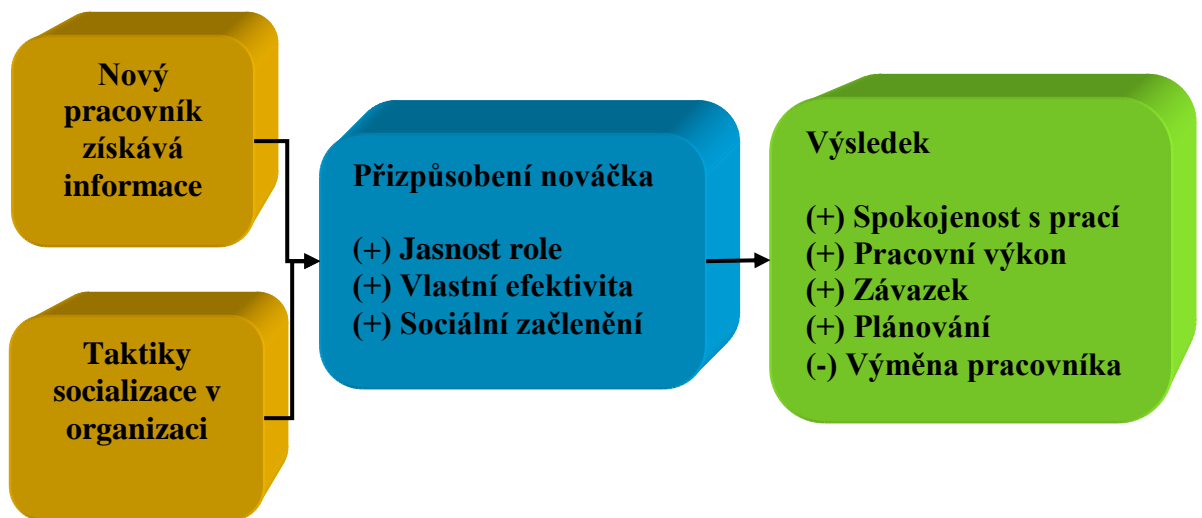
Taktiky zaměřené na:	INSTITUCIALIZOVANÝ	INDIVIDUÁLNÍ
<b>SOUVISLOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolektivní</li> <li>• Formální</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální</li> <li>• Neformální</li> </ul>
<b>OBSAH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupná</li> <li>• Fixní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Náhodná</li> <li>• Variabilní</li> </ul>
<b>SOCIÁLNÍ ASPEKTY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sériová</li> <li>• Investigace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vylučovací</li> <li>• Bez kontroly</li> </ul>

**Obrázek 5:** Taktiky socializace podle Van Maanena a Scheina (1979)

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [28]*

## Přizpůsobení nováčka na základě teorie socializace v organizaci

Model na obrázku č. 6 rozlišuje několik stupňů začlenění v organizaci. Nejprve zmiňuje jasnost role, vlastní efektivitu a také sociální přijetí jako tři hlavní indikátory vyjadřující přizpůsobení nováčka na prostředí organizace. Získávání informací a taktiky socializace jsou důležité faktory v počátečním období, které předchází následné fázi začlenění nováčka. Spokojenost nově příchozího pracovníka s vlastní prací, dobrý pracovní výkon, následný závazek a také další úmysly organizace, jsou výsledkem tohoto procesu. [4]



**Obrázek 6:** Přizpůsobení nově příchozího pracovníka na kulturu organizace

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [4]*

Získávání informací při nástupu pracovníka na novou pozici lze rozdělit na 3 části:

- *Základní informace:* zde je důležitá definice náplně práce. Pracovník by měl vědět, co je nezbytné k správnému vykonávání funkce, která mu byla svěřena.
- *Zhodnocení informací:* zhodnocení informací za účelem nastavení stupně potřebného pro úspěšné zvládnutí povinností na dané pozici.
- *Relační informace:* povaha vztahů s ostatními. [29]

Taktiky socializace v organizaci, jak znázorňuje obrázek č. 5, lze rozčlenit na:

- *Souvislé taktiky*: v této části se pracovník učí, jaké úkoly jsou po něm vyžadovány za účelem splnění kolektivní práce. Zde se jedná hlavně o formální školení, které probíhá před nástupem na pracovní pozici.
- *Obsahová taktika*: tato taktika obsahuje jasně stanovené etapy pro školení s přesným obsahem. Je zde přesný harmonogram, který se týká nastavení rolí.
- *Socializační taktiky*: tyto taktiky se zabývají již zpětnou vazbou. Zde poskytuje zpětnou vazbu jak samotný pracovník tak také zhodnocení začlenění pracovníka z pohledu důvěryhodného zaměstnance, který také pomáhá samotnému nově příchozímu jedinci začlenit se do kultury organizace. [19]

Přizpůsobení nováčka na novou roli v organizaci:

- *Jasnost role nebo také řešení požadavků dané role*: jedná se o porozumění úkolům, které jsou vyžadované pro plnění pracovních plánů na dané pozici a také jejich porozumění, správné stanovení priorit a rozvržení časové dotace, které je na tyto úkoly poskytnuta.
- *Vlastní efektivita neboli být mistrem plnění úkolů*: Učení se efektivně vykonávat úkoly požadované v nové práci a získání jistoty ve vlastní nově svěřené roli.
- *Sociální přijetí nebo také přizpůsobení se skupině*: Pracovník začne vnímat změnu v sociálním prostředí, je více začleněný, respektovaný a uznávaný kolegy. Je mu daná větší důvěra. [12]

Tato teorie nevěnuje dostatečnou pozornost důležitosti supervizorů, spolupracovníků a mentorů v procesu učení. Cawyerova a Fridrichova studie (1998) zjistila, že nově příchozí pracovníci zdůrazňují důležitost být plně srozuměni se všemi aspekty pracovní pozice, jelikož značné množství pracovníků zmiňuje existenci značného rozdílu mezi jejich očekáváním a skutečnými zkušenostmi s organizací. Nadřízení, kolegové a další zaměstnanci, jako faktor mezilidských vztahů, jsou důležitým zdrojem informací pro nově nastupující zaměstnance a proto model vzorů nebo také idolů je velice populární v dynamických společnostech. [13]

### **1.5.3 Teorie vzorů při socializaci**

Tato teorie se zabývá tím, jak jsou ovlivňováni nově nastupující pracovníci kolegy. Tyto spolupracovníky používají jako své vzory při začleňování v novém prostředí. Tyto metody slouží jako individuální, sociální a také kulturní vzdělávací proces. Charakteristika nově příchozích pracovníků se odvíjí od jejich očekávání, předchozích zkušeností, sebevědomí a jejich instinkt týkající se konkurence. Tyto vlastnosti pracovníka se utváří v prvních 4-6 týdnech v novém zaměstnání. Tato teorie prokazuje nejen vztah mezi předchozími zkušenostmi a osobním charakterem jedince, ale dokonce potvrzuje silnou korelaci mezi předchozími zkušenostmi a výsledkem socializace. [13]

#### **Multiplicitní model potenciačních vzorů**

Je důležité a zároveň zajímavé rozlišovat mezi účelem zavedení modelů pracovníků jako vzorů a jejich smyslem a důležitostí pro nového jedince. Zde Filstad uvádí příklad z praxe, kdy nejúspěšnější realitní agenti jsou schopni inspirovat nově příchozí k lepším výkonům a nastavit takzvaný model úspěšnosti. Školitelé, kteří jsou zároveň i úspěšní ve svém oboru, jsou často i označováni jako motivační model. Na toto navazují i asistentské pozice a agenti na průměrné úrovni, kteří jsou také označováni jako osoby, které mohou sloužit jako vzor pro nově příchozího pracovníka, hlavně pro představu, co od pozice očekávat z pohledu sběru informací, náplně každodenních úkolů a řešení běžných problémů. [13]

### **1.5.4 Důležitost socializace z prakticky manažerského hlediska**

Je důležité se zaměřit na sociální začlenění pracovníků do organizace. Tuto výzvu, které čelí nejen nový jedinec, ale celá organizace, je nutné brát vážně a v případě, že není přikládán dostatečný význam tomuto složitému procesu, musí být společnost schopna čelit následkům. Dobré sociálně- kulturní podmínky jsou nezbytné hlavně z důvodu spolupráce kolegů, kteří jsou vlastníky tacitních znalostí. Toto by mohlo představovat nový přístup, který se značně odlišuje od tradičního individuálního přístupu k učení. Jednalo by se o nový způsob training programu založeného na perfektní komunikaci a výuce explicitních znalostí. Předchozí znalosti, sebedůvěru a očekávání si každý nový zaměstnanec přináší s sebou do nového zaměstnání a je pouhou otázkou organizace socializace, zda jsou tyto přednosti podpořeny a dále rozvíjeny nebo zda jsou potlačeny. Je nezbytné si uvědomit důležitost prvních 4-6 týdnů a jak počáteční zkušenosti a první dojem ovlivňují výsledek procesu začlenění. [13]

Celý proces socializace v organizaci trvá minimálně 6 měsíců a je nutné po tuto dobu respektovat a zacházet s pracovníkem jako s nováčkem. Když čelí pracovník nové situaci, pomáhají mu právě různé modely rolí, neboli kolegové a jejich způsob řešení těchto situací. Postupem času si pracovník vytvoří vlastní model chování, který si ale vytvořil z modelů, které mu byly nejvíce blízké. Noví zaměstnanci by ale sami měli projít procesem učení metodou pokus omyl, jelikož tato metoda je nejefektivnější v případě jejich rozvoje osobnosti. Tuto metodu ale používají také ve spolupráci s metodou vzorů, jelikož oni sami si volí svůj vzor a právě střet různých modelů vyvolává tyto chyby a omyly. [13]

Identifikace, pokud se jedná o modelování role, znamená, že nově příchozí pracovník nepotřebuje pouze množství různých modelů vzorů, ale preferuje pozorování a komunikaci se spolupracovníky, se kterými se sám identifikoval. Chtějí si vytvořit vlastní unikátní model, který je výsledkem kombinace chování několika jim blízkých vzorových pracovníků. Jedinec si z jednotlivých vzorových modelů vybírá pouze to, co se jemu zdá, že tito pracovníci dělají výrazně lépe než jiní. [13]

Management může podpořit nově příchozího pracovníka tím, že mu poskytne dostatečné množství pracovníků, kteří jsou považováni jako vhodné vzory. Dále může vedení vybrat vzor, který má nějaké osobní charakteristiky, postoje a chování, které by bylo vhodné, aby se nový pracovník naučil a emuloval. Navíc vědomí, že model vzorového pracovníka může také být považován a využíván jako model úspěchu, model motivace nebo model přežití. To vše může novému zaměstnanci poskytnout možnost posunout se do různých úrovní znalostí a dovedností v průběhu socializace v organizaci. [13]

Důsledky plynoucí pro management:

1. Osobní charakter nového pracovníka (jeho očekávání, zkušenosti, sebevědomí a konkurenční chování) by měl být vyjasněn již při náboru nebo v prvních pracovních týdnech. Je důležité, aby tento reálný obraz byl v souladu s tím, jak ho organizace prezentovala nově příchozímu zaměstnanci. [13]
2. Důležitost prvních dojmů po nástupu na pozici, následných 4-6 týdnů a jak moc toto období ovlivňuje výsledek začlenění pracovníka, je zdrojem informací pro správné nastavení školícího procesu a zapojení spolupracovníků do procesu socializace jedince. [13]

3. Aby nový pracovník získal důležité tacitní znalosti, je nutné, aby management nastavil takové podmínky, které umožňují jedinci sledovat, praktikovat a plnit dané úkoly ve spolupráci se zkušenými kolegy. [13]
4. Management by měl poskytnout určité zaměstnance, kteří jsou vhodným vzorem pro nového zaměstnance. To znamená, že za sociální adaptaci zaměstnance a za jeho plnění úkolů není zodpovědný pouze jeho nadřízený, ale odpovědnost nese několik dalších kolegů, kteří slouží jako motivační model, model úspěchu nebo také model přežití. [13]
5. Management musí mít jasnou představu o tom, kdo je ideální k nastavení jako vzor pro nového jedince a to umožňuje vedení, aby se nový pracovník začlenil na pozici, na které by měl následně v organizaci být. [13]
6. Management by měl vzít v úvahu také neformální komunity, a jakým způsobem hrají roli v sociálním začleňování nováčka. Kromě toho je potřeba také identifikovat s kým nový pracovník má tendenci vytvářet vazby. Pochopení těchto vazeb může managementu pomoci lépe ovládat vzdělávání nového pracovníka a formovat ho podle vlastních potřeb. [13]
7. Nový pracovník by měl být brán ve společnosti jako „nový“ po dobu 12 měsíců a management by měl respektovat toto jeho postavení po celou tuto dobu. Tomuto pracovníkovi by mělo být plně umožněno neustále zkoušet, procvičovat a mít možnost učit se tzv. způsobem „pokus omyl“. [13]

## **1.6 Evaluace**

Evaluace, neboli vyhodnocení, je nezbytnou součástí adaptačního procesu. Přináší informace o kvalitě adaptačního programu a je podkladem pro neustálé zlepšování a zkvalitňování.

V roce 2011 DMC Management Consulting zveřejnil průzkum, který ukazuje, že i přes to, že 88% společností, účastníci se výzkumu, se zabývá a má formálně zpracovaný adaptační program, ale celá třetina nezískává zpětné informace a reakce od účastníků. Tedy nemá žádnou zpětnou vazbu od nových zaměstnanců a žádným způsobem nezjišťuje jejich spokojenost s průběhem adaptačního procesu. Malý zájem firem o zpětnou vazbu vede k snížení schopnosti nalézt slabá místa, na která by se společnost, po jejich odhalení, mohla zaměřit a díky tomu zefektivnit a zkrátit celý proces adaptace. [42]

Řízený adaptační proces přitom umožňuje snížit fluktuaci zejména nových zaměstnanců a takto snížit náklady na opakování výběrového řízení, pomáhá k rychlejšímu dosažení požadovaných pracovních výsledků a umožňuje efektivní a rychlé sladění s podnikovou kulturou. [42]

Hodnocení průběhu a výsledků orientace lze rozdělit na formální a neformální. Toto hodnocení probíhá zejména ze strany manažera či přímého nadřízeného pracovníka. [49]

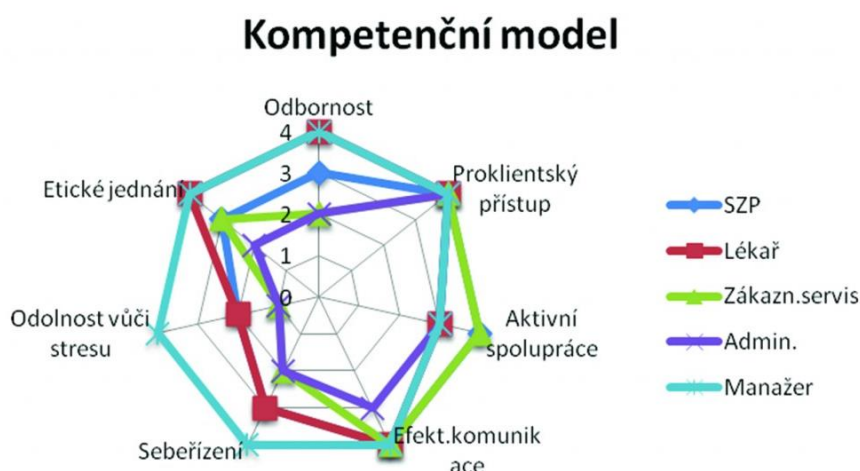
**Neformální hodnocení** by mělo probíhat v průběhu adaptace podle aktuální potřeby, kdy manažer vede a řídí nováčka, tak aby byl schopen dosáhnout požadovaných pracovních a rozvojových cílů. Má směřovat k včasnému zjištění potenciálních problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy. [49]

**Formální hodnocení** má proběhnout na konci adaptačního procesu. Má jednak shrnout průběh a výsledky adaptace a současně směřovat k uzavření dohody o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka v následujícím období. [49]

Vyhodnocení adaptace provádí většinou přímý nadřízený nebo garant adaptace na základě průběžných hodnocení, které provádí mentor.

### 1.6.1 Hodnocení pomocí kompetenčního modelu

K celkovému hodnocení lze využít definovaného **kompetenčního modelu**. Každý kompetenční model je odlišný, protože je přizpůsoben konkrétní pozici a pro každý model jsou stanoveny příslušné škály a měřítka hodnocení. Součástí hodnocení může být i nějaká forma krátkého testu, který bude zjišťovat úroveň požadovaných znalostí, potřebných k správnému vykonávání práce a také znalosti vnitřních pravidel organizace. [33]



**Graf 1:** Kompetenční model

Zdroj: [26]



Tento model se dá využít, jak v procesu adaptace, tak i k následnému hodnocení pracovníků v dalších letech. Hodnotí kompetence, kdy úroveň jejich rozvoje je definována v rámci jednotlivých profesí (graf č. 1) [26]. Existuje 7 základních kompetencí:

- Kompetence odbornost - profesionální výkon.
- Kompetence pro-klientského přístupu, která hodnotí maximální přizpůsobení se potřebám zákazníků.
- Kompetence aktivní spolupráce v týmu.
- Kompetence efektivní komunikace, jedná se o aktivní naslouchání, podporu, minimalizace konfliktů a v případě jejich vzniku schopnost řešit je.
- Kompetence sebe-řízení, umění stanovovat si cíle a těchto cílů dosáhnou v daném čase.
- Kompetence odolnost vůči stresu, schopnost pracovat pod tlakem.
- Kompetence etického jednání, kdy by měl být soulad slov a činů zaměstnance, také dodržování etických norem. [27]

V grafu je možné vidět, jak rozvinuté jednotlivé kompetence jsou požadovány v různých profesích. Proto je důležité, aby kompetenční model byl vždy aplikován a upraven na danou pozici, protože každý zaměstnanec by měl disponovat jinými kompetencemi. [26]

Každý kompetenční model by měl mít předpokládanou úroveň kompetencí na danou pracovní pozici. Následně by měla být vytvořena také křivka sebehodnocení pracovníka a křivka zjištěné úrovně kompetencí, kterou většinou analyzuje nadřízený pracovník, nebo manažer společně s pracovníkem HR. Posléze je každá kompetence rozebrána a konzultována s hodnoceným zaměstnancem. [26]

Kompetenční model společnosti poskytuje:

- Hodnocení zaměstnance objektivně, jsou jasně definovány kritéria pro všechny. Popis chování v rámci kompetence je natolik přesný, že umožňuje hodnotit všechny stejně.
- Odměňování na základě takto pojmávaného hodnocení je spravedlivé.
- Je minimalizován stres z hodnocení, zaměstnanci přesně znají kritéria hodnocení, mohou sami ovlivňovat svůj výkon.

- Lze přesně určit vzdělávací potřeby, organizace má přehled o úrovni všech kompetencí u všech zaměstnanců. Po realizaci vzdělávacího programu, mohou měřit změny na úrovni dané kompetence.
- Vedení má přesná kritéria pro výběr nových zaměstnanců.
- Získává zpětnou vazbu od pracovníků. [27]

V procesu adaptace je možné tento model aplikovat při nástupu na nové pracovní místo a na konci adaptačního procesu je možné zjistit, zda se jeho kompetence rozšířily správným směrem a v dostatečném rozmezí. V případě zjištění nějakých nedostatků je možné zaměstnanci poskytnout příslušné dodatečné vzdělávání. [27]

### **1.6.2 Metoda 360° zpětné vazby**

Tradiční přístup tzv. „boss-down“, který byl založen na hodnocení pouze přímým nadřízeným, není již považován za efektivní. [52] Proto se objevují nové, moderní způsoby měření efektivity, které jsou vhodnější a lépe vyhovující k hodnocení. Jedna z těchto moderních metod je právě metoda 360° zpětné vazby. [34]

Jedná se o metodu komplexní zpětné vazby, která umožňuje získat feedback nejen od nadřízeného pracovníka, ale také od jeho kolegů, přímých podřízených nebo zákazníků (obrázek č. 7).[34] Hlavním cílem je poskytnout novému zaměstnanci ucelený obrázek toho, jak vnímá pracovní chování hodnoceného člověka jeho okolí, nejen pohled přímého nadřízeného.[6] Pomocí 360° zpětné vazby nelze zjistit, jaký tento člověk je, ale pouze to, jak se jeví lidem v okolí v porovnání s tím, co si o sobě myslí on sám. [56]

360° zpětná vazba se zařadila mezi nástroje, které pomáhají k růstu celé organizace, nastavuje jim určité zrcadlo, jak jejich lidé fungují. Díky tomu společnost může realizovat důležité změny a reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Tato metoda je objektivnější vzhledem k hodnocení nejen celého adaptačního procesu, ale i jednotlivých účastníků. Také má vliv na firemní kulturu a přináší podněty pro rozvoj. [52]

Model se využívá k hodnocení manažerů, specialistů, vedoucích technologů a celkově u pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s jinými zaměstnanci. [56]



**Obrázek 7:** Schéma metody 360° zpětné vazby

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Metoda 360° je založena na absolutní anonymitě a důvěrnosti. Je důležité, aby se hodnotitelé nebáli podat i negativní posudek, protože jejich hodnocení bude následně zprůměrováno s ostatními. Aby tato metoda měla úspěch, je důležité, aby byla zpětná vazba poskytována s dobrým úmyslem a aby byla přijata manažerem, který ji použije ke svému zlepšení. [52]

Postup hodnocení:

**1. Sestavení dotazníků,** v této úvodní fázi se definují oblasti hodnocení, často se hodnotí například:

- **Komunikace** - včasná komunikace, zpětná vazba jak v rámci externích i interních pracovníků.
- **Kreativita** – zda pracovník přichází s novými nápady, inovuje procesy.
- **Spolupráce** – zda je pracovník týmový hráč, respektuje ostatní zaměstnance.
- **Vůdcovství** – zda používá vůdcovské kompetence v rámci své odpovědnosti. [56]

Celkový počet oblastí neboli kompetencí by neměl přesáhnout počet 13 a celkový počet otázek by měl být mezi 40 až 80. Otázky musí být sestaveny tak, aby na ně mohl odpovídat každý respondent, tj. přiměřeně konkrétní, jednoduché a srozumitelné. [56]

**2. Sestavení hodnotící skupiny,** v této fázi je definována hodnotící skupina, která zahrnuje nadřízeného, podřízené, kolegy (na stejné úrovni), případně klienty. Doporučený počet je cca 12 hodnotitelů. Hodnotící skupinu sestavuje pracovník HR, může si ji ale vytvořit také hodnocená osoba. [56]

**3. Seznámení hodnotitelů i hodnotících s důvodem hodnocení, s jeho průběhem a cílem.** [56]

**4. Vyplňování dotazníků,** hodnocený a celá jeho hodnotící skupina dostanou stejný dotazník. Dotazník má totožný obsah, strukturu a všichni hodnotí tu samou osobu. Většina odpovědí se pohybuje na určité stupnici, 2 až 3 otázky mohou mít i slovní odpovědi. Dotazník by neměl být časově náročný. [56]

**5. Výstupní zpráva,** odpovědi se zpracují do číselných tabulek a různých typů grafů, podle potřeby. Slovní odpovědi se při zpracování upravují tak, aby byla zachována anonymita. [56]

Výstupy jsou rozděleny na:

- oficiální zveřejněné výsledky pro hodnoceného pracovníka jsou jeho vlastní sebehodnocení a hodnocení šéfa,
- anonymní hodnocení je od kolegů a podřízených, zde mohou být výsledky prezentovány za obě skupiny společně nebo zvlášť. [56]

Výstupní zpráva by měla být předána zaměstnanci osobně pracovníkem HR, který je s hodnocenou osobou probere a podpoří pracovníka ve vytvoření akčního plánu dalšího rozvoje. [56]

### **1.6.3 Kirkpatrickův čtyřstupňový model**

Jedná se model určený k měření kvality adaptačního procesu. Zjišťuje, co se nový zaměstnanci naučili a jejich změnu chování, která přispěla k pozitivním výsledkům. Tento model hodnotí efektivitu adaptace a vzdělání z různých pohledů. [50] Model se skládá ze 4 úrovní, podle komplexnosti (obrázek č. 8):



**Obrázek 8:** Úrovně Kirkpatrickova čtyřstupňového modelu

*Zdroj: vlastní zpracování*

1. **Úroveň: Reakce** - účastník adaptačního procesu vyjadřuje svoji spokojenost s absolvovaným adaptačním programem. Reakce jedince musí proběhnout výhradně po ukončení adaptačního procesu. Nejedná se o zjišťování znalostí nového pracovníka ale spíše jeho spokojenost s průběhem kurzů, školení s kvalitou školitelů atd. Odezva se získává zpravidla dotazníky pro zpětnou vazbu, které nový pracovníci v závěru adaptace vyplňují. Sběr dat je tedy velmi jednoduchý a stejně tak i jejich zpracování.[30]
2. **Úroveň: Vzdělávání** - na této úrovni jsou hodnoceny znalosti a dovednosti nových pracovníků, které prostřednictvím adaptačního procesu získali. Toto hodnocení je možné realizovat testem, zpracováním modelových úloh, pohovorem apod. Získat data je v tomto případě mnohem náročnější zejména u komplexnějších dovedností, které není možné ověřit jednoduchými testy. [30] [50]
3. **Úroveň: Chování** - v této části modelu se hodnotí změna chování a jednání pracovníka, jak v profesní praxi, tak i v osobním životě. Měření, lze provést např. prostřednictvím pozorování v praxi nebo formou pohovorů, je třeba provést po jisté době od ukončení vzdělávacího programu. [50] Z pohledu zaměstnavatele se až v této třetí části modelu dostává ke skutečné efektivitě vzdělávání. [30]
4. **Úroveň: Výsledky** - na nejvyšší úrovni se hodnotí dopad vzdělávání na výsledky společnosti jako takové. [50] Na této úrovni se již měří celková efektivita adaptace pracovníků a jejich celkové vzdělávání, které se musí projevit na klíčových ukazatelích výkonnosti firmy jako je: obrat, počet zákazníků, počet reklamací, zákaznická spokojenost, motivace, loajalita apod. [30]

## 1.7 Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců není jednorázový proces, jedná se o postupné kroky, které mohou trvat dny, týdny nebo také dokonce i roky. Jedná se o progresivní odcizení, až do konečného stavu, kdy se pracovník rozhodne odejít. Je velice těžké definovat konkrétní období, protože začátek odcizení může být opravdu kdykoli. [6]

Adaptace zaměstnanců je velice důležitým faktorem, který v případě, že není správně nastaven, může způsobit odchod zaměstnance již v prvním roce, nebo dokonce v prvních měsících či týdnech. Pokud například pracovník nastoupí na nové pracovní místo a dostane první úkol, který ale není schopen splnit, protože ho nikdo do dané problematiky nezaškolil, dokonce nejsou ani žádné náznaky, že by tento trénink měl proběhnout a pracovník nemá ani žádného zaměstnance, který by mu poskytl oporu, tak nově příchozí jedinec může začít, již první den, uvažovat o odchodu ze zaměstnání. [6]

Míra fluktuace pracovníků se stanovuje a následně porovnává s ostatními organizacemi. Počítá se vydělením počtu osob, které během roku odešly, počtem osob zaměstnaných na začátku roku, nebo také průměrným počtem zaměstnanců v daném období. Je-li fluktuace velmi nízká - do 5%, znamená to, že je společnost stabilní. Vysoká fluktuace - nad 20%, poukazuje na nespokojenost pracovníků. [51]

Procentuální míra fluktuace se vypočítá podle vzorce:

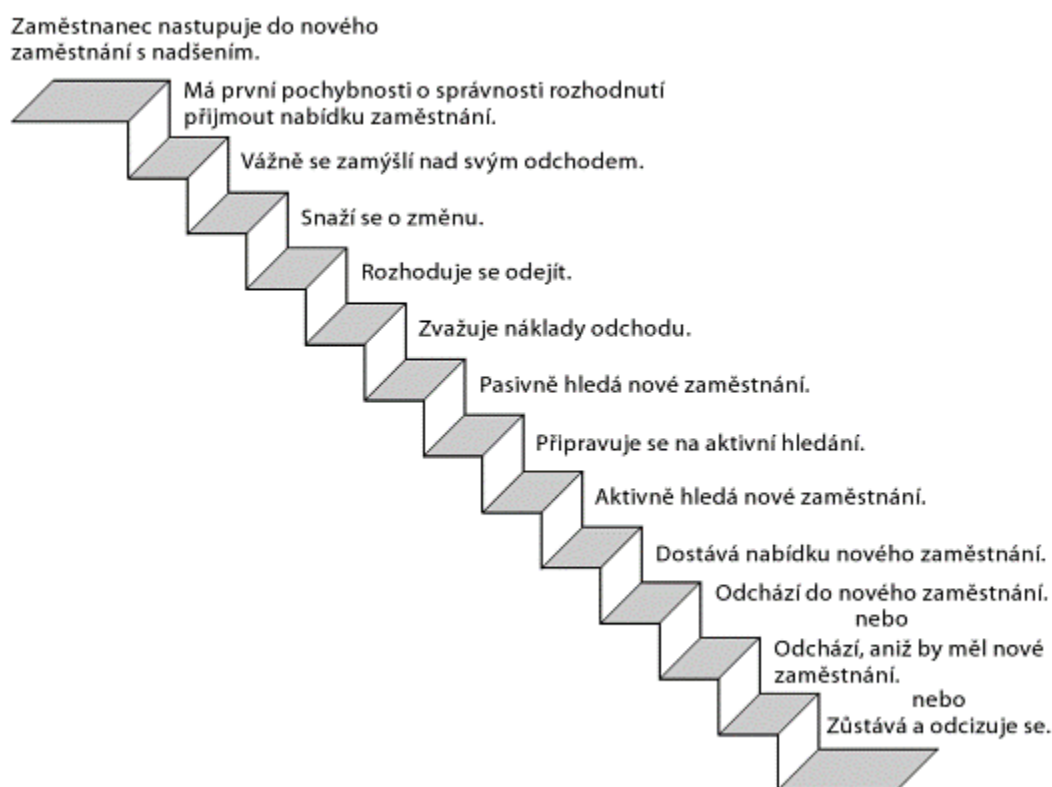
$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100 \quad (1)$$

### 1.7.1 Proč zaměstnanci odchází.

Schéma na obrázku č. 9 znázorňuje jednotlivé kroky procesu odcizení. Tyto kroky jsou předvídatelné, ale spousta manažerů je zaneprázdněno svou prací a trvá jim příliš dlouho, než jsou schopni rozpoznat náznaky nespokojeného zaměstnance a jeho postupné odcizování. Když si toho manažer, nebo přímý nadřízený všimne, je již často příliš pozdě na jakoukoli jejich reakci. Pracovník už může mít sehnanou jinou práci, nebo být pevně rozhodnut o svém odchodu. [6]

Existují určité signály, které umožňují nadřízenému odhalit postupné odcizování pracovníka. Základními signály, jak poznat, že zaměstnanec není spokojený, mohou být:

- negativismus,
- neúčast,
- nedochvilnost. [6]



**Obrázek 9:** 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance.

*Zdroj: [6]*

Zaměstnanci začnou být nespokojeni a následně přemýšlet o odchodu, pokud není splněna alespoň jedna ze čtyř základních lidských potřeb. Mezi tyto potřeby patří:

**Potřeba důvěry.** Zaměstnanci očekávají od společnosti a managementu, že budou plnit své sliby, že k nim budou upřímní, a otevření ve vzájemné komunikaci. Dále že budou do nových ale také stálých pracovníků investovat a že budou spravedlivě a včas oceněni. [7]

**Potřeba mít naději.** Neboli potřeba věřit v budoucí postup, možnosti dále rozvíjet své schopnosti. Dále je důležité, aby společnosti nabízela vzdělávací programy na rozšíření znalostí s výhledem na zvýšení kvalifikace a následného kariérního růstu. Jedná se o motivační faktor vyhlídky lepší pracovní pozice a vyššího platového ohodnocení. [7]

**Potřeba ocenění.** Zaměstnanci potřebují mít pocit, že pokud budou tvrdě pracovat, dělat svou práci co nejlépe, plnit své úkoly, že když budou prokazovat oddanost firmě a zainteresovanost na výsledcích celé organizace jako celku nejen na vlastním výkonu, budou náležitě oceněni a odměněni. Být odměněn není pouze motivační faktor, ale znamená to pro pracovníka uznání a respekt. [7]

**Potřeba cítit se kompetentní.** Zaměstnanci potřebují vykonávat takovou práci, která je smysluplná, při které využijí svůj talent a je pro ně výzvou. Dále je nutné, aby měli přístup k příslušnému školení, které jim poskytne kvalifikované vzdělání, nezbytné pro úspěšné splnění požadovaných úkolů. Zaměstnanci by měli vidět výsledky své práce a tyto výsledky by měly být řádně ohodnoceny. [7]

### 1.7.2 Důvody odchodu

Saratoga Intitut provedl výzkum, který byl zaměřený na důvody odchodu pracovníků z předchozího zaměstnání. Mezi nejčastější odchody zaměstnanců patří důvody jako:

**Špatný management.** Kdy v rámci průzkumu byly zmiňovány příčiny jako neprofesionalita, bezcitnost a nekompetentnost. Manažer nerespektoval své podřízené, nenaslouchal, zadával zaměstnanci nevhodnou práci a upřednostňoval rychlost před kvalitou. Nedostatek respektu a podpory nadřízeného uvedlo 13% jedinců na otázku, proč odešli z předchozího zaměstnání. Nedostatek vůdčích schopností nadřízeného a nedostatek důvěry bylo důvodem odchodu celých 6%, nedostatek uznání 4%, neprofesionalita a nadřizování nadřízeného ostatním uvedly 4% dotazovaných. Také dochází k zadání úkolů, které nejsou již pro nového zaměstnance výzvou a práce pro něj začíná být nezajímavá a nudná. Právě nezajímavost a stereotyp byl důvodem odchodu 11%. [6]

**Omezení možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení** byl důvod odchodu celých 16% dotazovaných pracovníků, nekvalitní či nepřístupný vzdělávací proces a nedostatek rozvojových programů, které by umožnily zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců. Některí v této otázce uváděli, že kariérní postup byl umožněn pouze nekompetentním protekčním pracovníkům. Dále je zde také problém zveřejňování informací o volných pracovních místech a možnosti obsadit tyto pozice z vnitřních zdrojů. [6]

**Špatná komunikace** je problém, který se týká předávání informací mezi pracovníky. Jedná se o komunikační šum, jak při předání informací z vyšších pozic k nižším, tak i obráceně. [6]



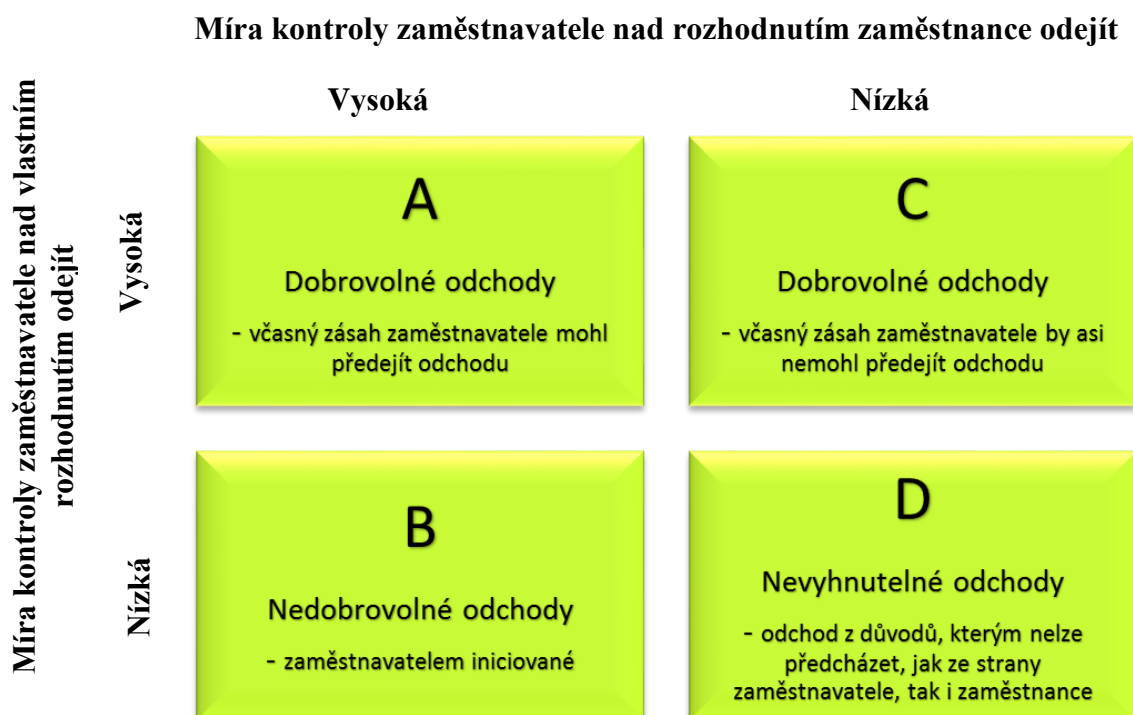
**Plat** byl důvodem odchodu 12% dotazovaných jedinců, příčina odchodu, kdy platové ohodnocení neodpovídalo odvedené práci, dosahovala 1%. Také zde byly odchody z důvodu nerovnosti platového hodnocení (2%), protekce při povyšování a rozdělování bonusů a neefektivní hodnocení výkonů. [6]

**Nedostatek uznání** je spojen s platovým ohodnocením a také pracovním vytížením. Na špatné pracovní podmínky si stěžovaly 3% dotazovaných jedinců. Také nespokojenost s pracovní dobou, jako nedostatečná flexibilita nebo množství přesčasů, je častým (6%) důvodem odchodu zaměstnanců. [6]

**Špatné nejvyšší vedení**, kdy není jasná specifikace strategie a vize, které chce organizace docílit a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout, nebo je problém v nedostatečném investování a motivace zaměstnanců. [6]

### 1.7.3 Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít

Hlavní otázkou je, do jaké míry je možné zamezit hodnotným zaměstnancům, aby neodešli. Ne vždy je možné zabránit, nebo oddálit odchod všech klíčových pracovníků. Na obrázku č. 10 lze vidět stupeň, do jaké míry ovládá zaměstnanec své rozhodnutí odejít a stupeň kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít. [6] Dostáváme čtyři možnosti:



**Obrázek 10:** Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít.

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [6]*

Pokud od nejčastějších důvodů odchodu zaměstnanců jsou odečteny nevyhnutelné důvody, kterým nelze předcházet jako např. velká vzdálenost domova od pracoviště, narození dítěte, odchod do důchodu, nemoc v rodině, změna kariéry atd., dostáváme 95% důvodů, které spadají do kvadrantu A. Tyto důvody jsou dobrovolné a je v silách zaměstnavatele předcházet ztrátě těchto pracovníků. Z těchto 95% je více než 70% s faktory ovlivnitelnými přímým nadřízeným pracovníkem. Někdy zaměstnanci odcházejí také kvůli nejvyššímu vedení společnosti, protože oni určují směřování celé organizace, vytváří její vnitřní kulturu, schvalují úroveň mezd, stanovují výši investic do dalšího rozvoje atd. Nejvyšší vedení organizace má v rukou moc, kterou ovlivňují každého zaměstnance. [6]

## 1.8 Personální controlling

Personální controlling je zaměřen na plánování, kontrolu a hodnocení kvantitativních ukazatelů jednotlivých personálních činností. Dále se zabývá analýzou odchylek a reality od původního plánu. [10]

Personální controlling je možné rozdělit do dvou oblastí. **Strategický controlling** sleduje strategické kroky lidských zdrojů vedoucí je zvýšení hodnoty společnosti. Příkladem lze uvést: analýzu návratnosti investic do vzdělávání zaměstnanců nebo do zdravotních a rehabilitačních programů. **Operativní controlling** se zabývá tím, jak je možné zlepšit aktivity, které ve společnosti jsou již zavedené jako: fluktuace zaměstnanců, nemocnosti, úrazovost atd. Zde se literatura rozchází. Německy psané zdroje popisují personální controlling jako formu vnitřního auditu s anglicky psané zdroje pojímají tuto problematiku spíše jako strategický controlling.[18]

Nástroje personálního controllingu lze rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. **Kvantitativní personální controlling** využívá především číselné veličiny. Jedná se o strukturu pracovníků, stav, personální náklady a jejich faktory, výkonové ukazatele a ukazatele charakterizující výsledky personálního řízení. Mezi kvantitativní ukazatele lze zařadit například fluktuaci, náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců atd. Dále se analyzují odchylky s plánovanými hodnotami. Také jsou tyto ukazatele často používány při analýza pomocí benchmarkingu. **Kvalitativní personální controlling** je mnohem složitější, protože zde se řeší otázka, jak převést tzv. měkké stránky“ do číselných podob. Využívá se zde různých škál a stupnic. Zde je možné využít personálních indexů. Mezi tyto metody patří především písemné a ústní dotazování pracovníků a personální audit. Sleduje například

schopnosti a rozvojový potenciál zaměstnanců, motivaci, spokojenost nebo informovanost. [18]

Základními kategoriemi nástrojů personálního controllingu jsou:

- Personální statistiky- patří pod kvantitativní ukazatele a popisují aktuální personální stav a vývoj. Také shromažďují informace o vývoji a skladbě personálních nákladů.
- Personální ukazatele- souhrnné poměrové veličiny, které analyzují vývoj podniku, mohou být také použity pro srovnání s minulostí i s jinými podniky- personální benchmarking.
- Personální standardy- definují hodnoty personálních ukazatelů, nebo intervaly hodnot, kterých by firma měla dosáhnout.
- Dotazování zaměstnanců- má ověřit kvalitativní výsledky a účinnost personálního řízení v organizaci např.: motivace, spokojenost, atd.
- Audit řízení lidských zdrojů- dává možnost širší kontroly účinnosti a efektivity personálního řízení. Audit může být prováděn buď interně vlastním hodnocením, nebo externě firmou. [18]

Mezi nástroje strategického personálního controllingu patří metody jako BCS<sup>5</sup>, EFQM<sup>6</sup> a personální benchmarking. Umožňují provést analýzu struktury pracovníků podle jejich potenciálu, výkonnosti, věku nebo pohlaví pro strategické rozhodování. [23]

---

<sup>5</sup> Balanced Scorecard

<sup>6</sup> Model Excellence EFQM

## 1.9 Shrnutí

Při řízení lidských zdrojů a procesu adaptace nejde pouze o výběr kvalifikovaného člověka na určité pracovní místo, kde posléze tento zaměstnanec vykonává určité odborné činnosti, ale jedná se také o odpovědnost, kterou na své pozici bude zaměstnanec mít, o vztahy s ostatními spolupracovníky, které si bude utvářet během výkonu práce. Vztahy mezi spolupracovníky mají přímý vliv nejen na výkon jednoho zaměstnance, ale na celý tým a následně i na celou organizaci. Proto je v této kapitole čerpáno také z oblasti psychologie práce a psychologie osobnosti.

Odchod pracovníků v průběhu prvních měsíců z důvodu špatně nastaveného adaptačního procesu je velice nákladnou záležitostí. Jedná se o náklady na získání nových pracovníků, jako vypsání nového výběrového řízení a jeho realizace, náklady s dočasným obsazením této pracovní pozice dokud se nepovede obsadit tuto pozici pracovníkem novým, na uvedení tohoto pracovníka do organizace, náklady spojené se zvýšenou kontrolou tohoto pracovníka a případnou opravou chyb atd. V případě kvalifikované pozice se jedná o až o 75% jeho ročního platu. v případě pomocného pracovníka mohou dosáhnout tyto náklady až 50% jeho ročního platu. [2]

Z tohoto důvodu je adaptační proces velice důležitý a neměl by se podceňovat. Firmy se čím dál více soustředí na dobré uvedení nových pracovníků do společnosti, protože to ovlivňuje nejen spokojenost zaměstnance se svou prací, pracovním prostředím a pracovním týmem, ale také jeho oddanost k organizaci a rychlost učení se novým věcem. Pokud je zaměstnanec spokojený a sebevědomý ve svém oboru, tak to má pozitivní vliv na jeho výkon z čehož následně těží celá organizace.

Je třeba klást velký důraz na kvalitu adaptačního procesu nejen na vzdělání, ale také na sociální začlenění pracovníků, aby podpořil jednak konkurenceschopnost organizace, ale i spokojenost samotných zaměstnanců.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALLEN, T., MCMANUS, S., RUSSELL, J.(1999) Newcomer Socialization and Stress; Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior*. 1999, vol. 54, issue 3, s. 453-470, DOI: 10.1006/jvbe.1998.1674.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Překlad: Koubek. 10. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Překlad: Jungmann. Praha: Computer Press, a.s., 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BAUER, T., BODNER, T., ERDOGAN, E. a kolektiv. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *The Journal of Applied Psychology*. 2007, vol. 92, issue 3, s. 707-721. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707.
- [5] BAUER, T., N., ERDOGAN, B., SIMON, L. Effective new employee socialization: A Review of the Critical Role of Communication. In: MILLER, V., D., GORDON, M., E. Meeting the challenges of human resource management. New York City: Routledge, 2014, s. 52-63. ISBN: 978-0-415-63020-7.
- [6] BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [7] BRAHNAM, L. The 7 Hidden Reasons Employees Leave. New York: Amacom, 2005, ISBN 0-8144-0851-6.
- [8] COLE, G. A.: Management: Theory and practice. London: YHT Ltd, 2004. ISBN 1-84480-088-1.
- [9] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2008, 379 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] FAGENSON-ELAND, A. E., MARKS, M., A., AMENDOLA, K. L. Perceptions of Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior*. 1998, vol. 42, issue. 51, s. 29-42. DOI: 10.1006/jvbe.1997.1592.

- [12] FELDMAN, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*. 1981, vol. 6, issue 2, s. 309–318. DOI:10.5465/AMR.1981.4287859.
- [13] FILSTAT, C. (2004) How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*. 2004, vol. 16, issue 7, s. 396-409. DOI:10.1108/13665620410558297.
- [14] HAFEEZ, K., ABDELMEGUID, H. (2003). Dynamics of Human Resource and Knowledge Management. *Journal of the Operational Research Society*. 2003, vol. 54, issue 2, s. 153-164. DOI: 10.1057/palgrave.jors.2601513.
- [15] HLUŠIČKA, P. *Firemní-sociolog.cz*. Adaptace nově nastupujících zaměstnanců. [online]. Aktualizace 2012 [cit. 2015-1-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>>.
- [16] HUMAN RESOURCE SECRETARIAT. Employee orientation programs: Sample Orientation Timeline. [online]. Aktualizace 26. září 2014 [cit. 24. leden 2015]. Dostupné z WWW: <<http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/onboarding/timeline.html>>.
- [17] CHAO, G., T. Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*. 1997, vol. 28, issue 51, s. 15-28, DOI: 10.1006/jvbe.1998.1591.
- [18] JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Praha: Grada publishing, a.s., 2013. 400s. ISBN: 978-80-247-4337-0
- [19] JONES, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*. 1986, vol. 29, issue 2, s. 262–279. DOI: 10.2307/256188.
- [20] JUSTICE. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku: PRECIOSA-LUSTRY, a.s., B 37 vedená u Krejaského soudu v Ústí nad Labem*. [online]. Aktualizace 26. únor 2015 [cit. 26. únor 2015]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=714150&typ=UPLNY>>.
- [21] KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management. Řízení- Organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [22] KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.
- [23] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-7640-8.

- [24] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [25] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [26] KOŽELSKÁ, K., ŠALATOVÁ, R. *Hodnocení zaměstnanců v praxi*. [online]. Aktualizace 15. květen 2013 [cit. 8. únor 2015]. Dostupné z WWW: <<http://www.dentalcare.cz/hodnoceni-zamestnancu-v-praxi-2/>>.
- [27] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobylosti vyjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, 183 s. ISBN: 978-80-247-6304-0.
- [28] MARCO, T. *II Modello di Van Maanen & Schein (1979)* [online]. Aktualizace 15. ledna 2013 [cit. 15. ledna 2015]. Dostupné z WWW: <<http://www.researchcenter.altervista.org/wordpress/?p=237>>.
- [29] MILLER, V., D., JABLIN, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*. 1991, vol. 16, issue 1, s. 92–120. DOI: 10.5465/AMR.1991.4278997.
- [30] MINDTOOLS. *mindtools.com. Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model: Analyzing Training Effectiveness* [online]. Aktualizace 2014 [cit. 7. února 2015]. Dostupné z WWW: <<http://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>>.
- [31] NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [32] PAUKERTO VÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-7655-2.
- [33] PAVLÍK, M. a kolektiv. *Jak úspěšně řídit obec a region. Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing, 2014, 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
- [34] PEIPERL, M., A. *Getting 360 degrees feedback right*. *Harvard Business Review*. 2001, vol. 79, issue 1, 142-147, 177 s. ISSN 00178012.
- [35] POLÁKOVÁ, I. *Modernirizeni.ihned. Trainee program*. [online]. Aktualizace 14. červenec 2006 [cit. 5. únor 2015]. Dostupné z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18886290-trainee-program>>.
- [36] PRECIOSA. *Preciosa. Firma*. [online]. Aktualizace 2014 [cit. 19. říjen 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.preciosa.com/cs/firma/>>.

- [37] PRECIOSA. Preciosa. Historie firmy. [online]. Aktualizace 2014 [cit. 19. říjen 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.preciosa.com/cs/firma/preciosa-group/historie-firmy.html>>.
- [38] PRECIOSA. Preciosa. Preciosa Group. [online]. Aktualizace 2014 [cit. 17. říjen 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.preciosa.com/cs/firma/preciosa-group/>>.
- [39] PRECIOSA. Preciosa. Preciosa Group: Profil společnosti. [online]. 2012 [cit. 18. říjen 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.preciosa.com/filemanager/files/2340.pdf>>.
- [40] PRECIOSA. Preciosa. Základní prvky firemního designu. [online]. Aktualizace 2014 [cit. 19. říjen 2014]. Dostupné z WWW: <[file:///C:/Users/U%C5%BEivatel/Downloads/preciosa\\_gmbasicvytah\\_v3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/U%C5%BEivatel/Downloads/preciosa_gmbasicvytah_v3%20(1).pdf)>.
- [41] PRECIOSA-LUSTRY, a.s. Interní dokumenty
- [42] PROFIT, TZ. Euro.e15. Zpětná vazba na adaptaci nových zaměstnanců není využívána u třetiny společností. [online]. Aktualizace 16. listopad 2011 [cit. 26. leden 2015]. Dostupné z WWW: <<http://euro.e15.cz/profit/zpetna-vazba-na-adaptaci-novych-zamestnancu-neni-vyuzivana-u-tretiny-spolecnosti-861591>>.
- [43] PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogickýc slovník*. Praha: Grada, 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- [44] RAGINS, B. R., COTTON, J. (1998). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *The Journal of Applied Psychology*. 1999, vol. 84, issue 4, s. 529-550, DOI: 10.5465/APBPP.1998.27643423.
- [45] ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 11th ed. 2011. New Jersey: Pearson Education, 672 s. ISBN 978-0-13-216384-2.
- [46] ROBINSON, A., G., SCHROEDER, D., M. *Training, Continuous Improvement, and Human Relations: The U. S. TWI Programs and the Japanese Management Style*. *California Management Review*. 1993, vol. 35, issue 2, s. 35-57, ISSN: 0008-1256.
- [47] SAKS, A. M., UGGERSLEV, K. L., FASSINA, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. 2007, vol. 70, issue 3, s. 413-446. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.12.004.
- [48] SŮRA, J. *Ekonomika.idnes*. Sklárny PRECIOSA propouští stovky lidí [online]. Aktualizace 2008 [cit. 19. říjen 2014]. Dostupné z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/sklarny-preciosa-propusti-stovky-lidi-d9i-ekoakcie.aspx?c=A080808\\_152213\\_ekoakcie\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/sklarny-preciosa-propusti-stovky-lidi-d9i-ekoakcie.aspx?c=A080808_152213_ekoakcie_fih)>.



- [49] ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [50] TRDÁ, J. Výsledky průzkumu ke kvalitě vzdělávání dle Kirkpatrickova modelu. In: Kvalita vzdělávání aneb návratnost investic do vzdělávání: sborník z II. ročníku odborné konference 24.- 25. září 2014 v Ostravě. Ostrava: Erudio Partia, 2014, s. 8-11, ISBN 978-80-905240-3-3.
- [51] TRUNEČEK, J. Management znalostí. Praha: C.H. Beck, 2004, 131 s. ISBN: 80-7179-884-3.
- [52] VAMPOLOVÁ, P. Metoda 360 stupňové spätné vazby. [online]. Aktualizace 24. srpen 2009 [cit. 7. únor 2015]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr/>>.
- [53] VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [54] VESELÁ, J. a KANIOKOVÁ VESELÁ, P. Sociologické aspekty v managementu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. str. 200. ISBN 978-80-247-2792-9.
- [55] WANOUS, J., P., REICHERS, A., E. New Employee Orientation Programs. Human Resource Management Review. 2000, vol. 10, issue 4, s. 435-451. ISSN: 1053-4822
- [56] 360 ° FEEDBACK. 360feedback.cz. Postup při hodnocení. [online]. Aktualizace 2015 [cit. 7. únor 2015]. Dostupné z WWW: < <http://www.360feedback.cz/>>.