

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2005-2008

Bc. Veronika Pudilová

Sociální adaptace pracovníků v organizacích

Social Adaptation of Workers in Organizations

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

.....

Obsah

Resumé.....	5
Summary.....	5
0 Úvod.....	6
1 Vztah člověka a organizace.....	8
1.0 Faktory ovlivňující vztah člověka a organizace.....	8
1.1.0 Faktory objektivní povahy.....	8
1.1.0.0 Pojetí člověka v organizaci.....	9
1.1.0.1 Koncepce řízení organizace.....	9
1.1.0.2 Organizační struktura.....	11
1.1.1 Faktory subjektivní povahy.....	12
1.1.1.0 Chování v organizaci.....	12
1.1.1.1 Osobnostní rozdíly mezi pracovníky.....	13
1.1.1.2 Pracovní postoje, orientace a role.....	14
1.1.1.3 Motivace a hodnotová orientace pracovníků.....	15
1.1 Vztah člověka a pracovní skupiny.....	16
1.1.0 Sociální učení v pracovních skupinách.....	18
2 Kultura organizace.....	20
2.0 Význam a funkce kultury organizace.....	20
2.1 Vytváření a přijímání kultury organizace.....	21
2.2 Integrace pracovníků prostřednictvím kultury organizace.....	22
3 Adaptace pracovníků.....	24
3.0 Adaptace člověka v organizaci.....	24
3.1 Pojem adaptace ve vědních oborech.....	26
3.2 Adaptace v psychologii práce a organizace.....	27
3.2.0 Pracovní adaptace.....	29
3.2.1 Sociální adaptace.....	32
3.2.1.1 Adaptace na kulturu organizace.....	32
3.2.1.0 Adaptace na pracovní skupinu.....	34
3.3 Sestavení programu a řízení procesu adaptace.....	36
3.4 Období adaptace a jeho časový plán.....	38
3.5 Vzdělávání v procesu adaptace.....	40
4 Proces sociální adaptace nového pracovníka.....	42

4.0	Předpoklady sociální adaptace pracovníků.....	42
4.1	Zodpovědnost za proces sociální adaptace pracovníků.....	44
5	Kontrola průběhu a vyhodnocování sociální adaptace.....	47
5.0	Komunikace a kontrola v období sociální adaptace.....	47
5.1	Vyhodnocení sociálně - adaptačního procesu.....	49
6	Význam sociální adaptace pracovníků.....	51
6.0	Pracovní motivace a výkonnost.....	51
6.1	Pracovní spokojenost.....	52
7	Závěr.....	54
8	Soupis bibliografických citací.....	56

Resumé:

Bakalářská práce shrnuje poznatky o procesu sociální adaptace, který probíhá v rámci procesu adaptace po nástupu nových pracovníků do organizace. Popisuje faktory, které ovlivňují průběh adaptace jedinců na organizační prostředí, pracovní skupinu a firemní kulturu. Dále se zabývá pojmem adaptace a sociální adaptace, jejich přesným vymezením a dělením. Následně popisuje konkrétní průběh procesu adaptace a sociální adaptace a jejich přípravu, uvádí poznatky týkající se kontroly a vyhodnocování procesů adaptace. Nakonec pojednává o důsledcích sociální adaptace. Výsledkem práce je identifikace těch složek adaptačního procesu, které patří do oblasti sociální adaptace a popis možností jejich realizace v praxi. Sociální adaptace zahrnuje zaškolení pracovníků v oblasti firemní kultury, přidělení vyškoleného mentora, který se o pracovníka stará během pracovní adaptace a kvalifikovaně prováděná hodnocení procesu adaptace. Sociální adaptaci tvoří i celková organizační a odborná kvalita procesu adaptace. Její velká část probíhá v neformální rovině, v každodenním kontaktu se spolupracovníky.

Abstract:

Bachelor thesis resumes the findings about process of social adaptation, which proceeds within the adaptation process when the newly acquired workers enter the organization. It describes factors, which influence process of the organizational adaptation, work group adaptation and it refers also to the organizational culture. Further it discusses the notions "adaptation" and "social adaptation", their exact definitions and partitions. Consequentially it describes the particular adaptation and social adaptation processes and their preparation, it mentions the pieces of knowledge about monitoring and appraisal of the adaptation processes. Last but not least it deals with the consequences of the social adaptation. The conclusion of the thesis is the identification of those parts of adaptation process, which belong to the realm of social adaptation and the description of their practical application. Social adaptation comprehends the organizational-culture-training, delegation of a trained mentor, who cares about the worker during the work adaptation and qualified adaptation appraisal. Social adaptation is composed by the general organizational and professional quality of the adaptation process, too.

0 Úvod

Dnešní organizace se v důsledku vysoké zaměstnanosti, konkurenčního boje na trhu práce a odchodu kvalifikovaných odborníků do zahraničí potýkají s nedostatkem pracovních sil. Je čím dál tím těžší najít pracovníka, který by splňoval jak kvalifikační, tak i osobnostní předpoklady, tedy aby zapadl do kolektivu, byl dostatečně motivován k práci atd. Pokud již organizace takto nadějného pracovníka získá, je jejím úkolem uvést ho během adaptačního procesu vhodným způsobem do pracovní problematiky, seznámit ho s firemní kulturou a povahou mezilidských vztahů na pracovišti.

Procesy pracovní a sociální adaptace probíhají částečně i na neformální úrovni, ale obecně platí, že čím důkladněji se organizace o prvotní uvedení pracovníka do organizace postará, tím lépe si nově příchozí osvojí pracovní i kulturní zvyklosti nového pracoviště, což pozitivně ovlivní jeho motivaci k práci a sníží nebezpečí fluktuace. Pracovní adaptace jedinců zahrnuje přípravu pracovníků na pracovní výkon, seznámení se s pracovními postupy a pracovním prostředím. V průběhu sociální adaptace se nový pracovník začleňuje do pracovního kolektivu, seznamuje se se strukturou mezilidských vztahů v organizaci a s firemní kulturou.

Proces adaptace pracovníka, tedy jeho přizpůsobování se novým pracovním i sociálním podmínkám v organizaci je oboustranným procesem - nejen organizace, ale i pracovník mají na jeho průběhu svůj podíl. Tento proces je ovlivňován mnoha faktory, má svá specifika, úrovně a podoby. Klíčovými postavami jsou v něm kromě samotného pracovníka i jeho přímý nadřízený, personální oddělení a bezprostřední pracovní kolektiv.

Úspěšně provedený proces pracovní a sociální adaptace však není jednoznačnou zárukou setrvání jedince v organizaci, hraje zde roli i přijetí jedince jeho novou pracovní skupinou. Ta má své normy a strukturu vztahů, kterým se nový pracovník musí přizpůsobit, vydobýt si svou pozici ve skupině. Přijímá přitom v rámci sociálního učení poznatky o chování a preferencích skupiny. Tyto jevy však prakticky není možné externě ovlivnit.

V této bakalářské práci se pokouším nastínit a rozebrat všechny aspekty problematiky adaptace pracovníků v organizacích, se specifickým zaměřením na adaptaci sociální, která bývá velmi často opomíjena. V první kapitole se věnuji spolupůsobení člověka a organizace a faktorům, které ovlivňují průběh adaptace na

organizační prostředí a také vztahu jedince a pracovní skupiny, do které náleží. Specifickou podkapitolou je zde sociální učení jedince v rámci pracovní skupiny. V druhé kapitole se zaměřuji na firemní kulturu, která je dalším významným faktorem ovlivňujícím adaptaci pracovníků na sociální podmínky v organizaci. Třetí kapitola se již týká pojmu adaptace a sociální adaptace, jejich přesného vymezení a dělení, dále přípravou a průběhem sociální adaptace a jejím vzdělávacím aspektem. Čtvrtá kapitola se zabývá předpoklady pro proces sociální adaptace a zodpovědností za jeho provádění. Pátá kapitola obsahuje poznatky týkající se kontroly a vyhodnocování procesů adaptace. Šestá kapitola pojednává o důsledcích sociální adaptace jak pro organizaci, tak pro samotné pracovníky.

Cílem mé bakalářské práce je ucelit dosavadní poznatky z oblastí vztahujících se k sociální adaptaci pracovníků. Tyto poznatky pojednávám v souvislosti s pracovní adaptací. Mým záměrem je poukázat na to, jak lze tyto dva aspekty adaptace pracovníků spojit v jeden ucelený proces tak, aby se při adaptaci pracovníků dosahovalo větší efektivity.

1 Vztah člověka a organizace

Lidská společnost je společností organizací. Téměř každý aspekt našeho života je do jisté míry organizován. Převážnou část svého ekonomicky aktivního věku tráví lidé v organizacích, ve kterých pracují. Tyto organizace na ně působí tím, jaká je jejich velikost, struktura řízení, jakou pracovní pozici v nich zastávají, jaký je pracovní kolektiv a způsoby komunikace nadřízených s podřízenými, pracovní podmínky atd. Naopak lidé působí na organizaci tím, jak přijímají cíle organizace, zda s nimi souhlasí a jsou k organizaci loajální, nebo je odmítají a protestují proti nim či dokonce organizaci opouštějí (Slaměník, Výrost, 1998, s. 27-28).

Interakce pracovníka a organizace ovlivňuje produktivitu organizace a její sociální klima. Pracovníci si vůči firmě vytvářejí celou škálu postojů podle toho, jak dalece jim umožňuje dosahovat jejich profesní a životní cíle. Přístup organizace k pracovníkovi se odráží i na průběhu procesu sociální adaptace pracovníků.

1.0 Faktory ovlivňující vztah člověka a organizace

Vývoj vztahu člověka a organizace, tedy průběh adaptace a úroveň adaptovanosti jedince závisí na objektivních faktorech pracovního prostředí, jako jsou podmínky práce či úroveň řízení a také na subjektivních předpokladech jedince, které jsou těsně spjaty s jeho osobnostními vlastnostmi.

1.1.0 *Faktory objektivní povahy*

Mezi faktory objektivní povahy, které působí při sociální adaptaci, můžeme zařadit faktory vyplývající ze samotných pracovních podmínek v dané organizaci. Rymeš mezi ně řadí vnější pracovní podmínky, technické vybavení pracoviště, sociální vybavenost pracoviště, způsob řízení a organizace práce, sociální klima na pracovišti a nejrůznější mimopracovní vlivy. Pokud tyto Rymešem uváděné objektivní faktory pojmem komplexněji, můžeme mezi objektivní faktory sociální adaptace zařadit pojetí člověka v organizaci, organizační chování, koncepce a typy organizace (Rymeš, 1985, s. 46-47).

1.1.0.0 Pojetí člověka v organizaci

Organizace se liší v přístupu ke svým pracovníkům. Jejich přístup je významně ovlivňován pracovním chováním zaměstnanců. Oblastí vztahů mezi psychikou jedince a jeho pracovní činností se zabývá psychologie práce a organizace. Tento specializovaný obor se osamostatnil až v 70. letech 20. století. Zájem odborníků o pracovní chování a sociální aspekty organizace však měl již delší trvání. Psychologie práce a organizace se zabývá pracovními a sociálními skutečnostmi, které ovlivňují lidskou činnost. Pomocí lepší znalosti těchto zákonitostí vytváří základ pro efektivní zásah do sociálních a dalších aspektů lidské pracovní činnosti. Psychologie práce a organizace se zabývá dvěma propojenými tématy: organizovaným chováním člověka jako jednotlivce (chování ve skupině, týmová práce) a chováním organizace jako určitého strukturovaného celku (adaptace organizace na vnější podmínky trhu, její struktura).

1.1.0.1 Koncepte řízení organizace

Existují faktory, které rozhodují o tom, jakým způsobem organizace funguje vzhledem ke svému vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Jsou to její struktura a procesy v ní probíhající. Dále je to i firemní kultura. Na poli teorie organizací vzniklo již velké množství konstruktů, které se snaží objasnit fungování organizací.

Klasické směry vývoje řízení organizací se do 20. let 20. století vyznačovaly mechanistickým přístupem, který přenášel principy fungování strojů do řízení organizace. Škola vědeckého řízení, kterou reprezentoval např. Taylor, staví na striktním dodržování zásad efektivního fungování organizací, týkajících se vztahů nadřízenosti a podřízenosti a dalších pravidel práce uvnitř organizace. Dále prosazuje maximalizaci výkonu, kooperaci a efektivitu pracovních postupů. Kritici tohoto směru poukazovali na to, že práce podle zásad vědeckého řízení není pro pracovníky motivující a vede k jejich nespokojenosti (Armstrong, 2007, s. 240).

Byrokratický model fungování organizací je spojen s osobností Webera. Pojmy jako neosobnost a racionalita jsou podle Webera ty neúčinnější metody pro řízení organizace, neboť vytvářejí prostor pro přesná pravidla fungování systému pracovních rolí a odpovědností v organizaci. V byrokratických organizacích je nesmírně důležité orientovat se v systému hierarchie a odpovědností pracovníků,

kteřé jsou striktně dané. Jsou dané i způsoby chování k zákazníkům a kolegům. Tento přístup však blokuje samostatnost, kreativitu a iniciativu pracovníků.

Škola lidských vztahů, reprezentovaná především Mayem, poprvé zdůraznila význam neformálních vztahů v organizaci. Formální struktury jsou sice pro organizaci důležité, ale jsou vždy ovlivňovány vztahy neformálními, které se dříve či později v každé organizaci objeví a jsou pro ni nezbytné. Hawthornské experimenty o tom přinesly důkazy. Ekonomická motivace již není jediným nástrojem, kterým manažeři působí na své podřízené, stejnou, ne-li vyšší důležitost má spokojenost pracovníků v sociálním prostředí organizace (Armstrong, 2007, s. 240).

Sociálně – psychologické poznatky také významně ovlivnily teorii organizace. Psychologové se soustředili na to, čím mohou lidé přispět organizaci a jaké podmínky je jim pro to třeba poskytnout. Herzberg rozlišil dva druhy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci - tzv. hygienické a motivační faktory. Podtrhl význam motivačních faktorů, které vedou ke zvyšování spokojenosti pracovníků. McGregor v teorii X a Y rozlišil manažery na ty, kteří uplatňují moc a důslednou kontrolu nad svými podřízenými a na ty, kteří ve svých pracovnících vidí kreativní potenciál a snaží se je vhodně stimulovat k výkonům (Moorhead, 1989, s. 87).

Systémová teorie vnáší do teorie organizace nový impuls tím, že zdůrazňuje vliv vnějšího prostředí na organizaci. Ta je otevřeným systémem, který přijímá vstupy z okolí a přeměňuje je na výstupy, přičemž z těchto výstupů se jí dostává zpětné vazby v podobě modifikovaných vstupů. Ze systémové teorie byl odvozen tzv. sociotechnický model organizace, který zdůrazňuje souvislosti mezi lidskou a sociální stránkou pracovních úkolů na straně jedné a technickou stránkou věci na straně druhé (Armstrong, 2007, s. 241).

Empirické přístupy Druckera a Mintzberga zdůrazňují role a činnosti manažerů, které by měly být profesionální, s důrazem na řízení podle cílů, týmovou práci i podnikovou kulturu. V 80. a 90. letech se mění vnější firemní prostředí, narůstá konkurence a zvyšuje se nejistota. Organizace tedy řídí své pracovníky dle cílů tak, aby je motivovaly, udržují podnikovou kulturu sloužící ke zvýšení jejich loajality, ale zároveň potřebují udržet kreativitu a flexibilitu pracovníků, obměňují proto často pracovní týmy.

Charakter sociální adaptace se v současné době v jednotlivých organizacích značně odlišuje. Záleží na oboru, ve kterém organizace působí a na způsobu řízení organizace dle výše zmíněných koncepcí.

1.1.0.2 Organizační struktura

Také organizační struktura ovlivňuje charakter procesu sociální adaptace pracovníků. Štábní a liniové typy organizační struktury představují dělení na linii, tedy manažery a pracovníky zapojené přímo do výroby a štábní oddělení poskytující podporu linii (např. personální nebo finanční oddělení). V těchto organizacích probíhá adaptace pracovníků nejčastěji formou tzv. adaptačních koleček či rotace práce, což je usnadněno tím, že organizace sídlí na jednom místě.

Divizionální struktura firmy představuje oddělení centrálních funkcí společných pro celou organizaci a speciální střediska specializující se například na samostatnou výrobu či prodej jednoho druhu výrobku. Míra kontroly zde závisí na stupni decentralizace pravomocí na podnikové jednotky. Decentralizované organizace mají na ústředí ještě méně personálu, většina oddělení je přesunuta do jednotlivých poboček, které jsou téměř samostatné (Armstrong, 2007, s. 247). V těchto typech organizací je adaptace náročnější na provedení, protože její jednotlivá oddělení sídlí na různých místech. Často tedy noví pracovníci jezdí na zaškolení do ostatních poboček organizace, aby se seznámili s celým výrobním procesem. Školení v rámci sociální adaptace, tedy např. seznámení pracovníků se zásadami chování v celé organizaci a jejím vedením, probíhají v ústředí firmy.

Maticová struktura organizace je závislá na projektech. Lidé jsou vybíráni do projektových týmů podle potřeby. Jejich nadřízenými jsou vedoucí projektu a zároveň odborný vedoucí. Sociální adaptace v těchto organizacích je specifická tím, že odborná oddělení ve stálém složení v nich neexistují, pracovník je tedy u většiny projektů pokaždé v jiném kolektivu.

Flexibilní typ organizace odpovídá současným požadavkům na organizaci, která má být schopna pružně reagovat na měnící se potřeby trhu například rychlou změnou počtu pracovních sil (Armstrong, 2007, s. 247). V takovýchto organizacích probíhá zaškolení nových pracovníků většinou jen v základních aspektech, protože firemní prostředí je velmi proměnlivé a je nutno, aby se nový pracovník co nejdříve zapojil do pracovního procesu.

1.1.1 Faktory subjektivní povahy

Stejně jako působí organizace na pracovníky, mohou pracovníci ovlivňovat chod organizací. Subjektivní, tedy vnitřní faktory vyplývají z osobnosti jedince. Pracovníci hrají v organizacích různé role, jednají individuálně či ve skupinách, mají různé vlastnosti, zaujímají k organizaci množství postojů. To vše hraje roli nejen při utváření sociálního klimatu na pracovišti, ale i v samotném fungování organizace jako ekonomického celku. Rymeš mezi faktory subjektivní povahy řadí odbornou připravenost jedinců, připravenost na výkon, osobní vyhraněnost, hodnotovou orientaci jedince, jeho motivaci a postojevé zaměření (Rymeš, 1985, s. 47).

1.1.1.0 Chování v organizaci

Na pracovníky v organizaci působí při práci množství faktorů. Pokud chceme chování lidí porozumět a ovlivňovat ho, musíme přihlídnout k charakteristikám lidí, které jejich chování odlišují. Mezi tyto charakteristiky patří osobnostní rozdíly, jako je různá úroveň schopností, inteligence a typ osobnosti; dále postoje, atribuce (tedy jak posuzujeme druhé lidi), orientace (přístup k práci) a role při práci (Armstrong, 2007, s. 211).

Interakcí jedince a organizace se zabývá věda o organizačním chování, která se rozvinula v 70. letech minulého století. Není to však jednotná vědní disciplína, ale spíše integrace poznatků z disciplín jako jsou psychologie, sociologie, antropologie nebo ekonomie. Organizační chování¹ se zabývá studiem chování jedinců a skupin v organizaci, formálních a neformálních vztahů uvnitř organizací. Organizační chování vychází z teoretických koncepcí, ale obsahuje i praktické návody, které jsou v praxi využívány manažery a personalisty k diagnostice pracovního chování a nápravným krokům směrem ke zvyšování efektivity a výkonnosti organizací (Armstrong, 2007, s. 209). Věda o organizačním chování zkoumá dvě roviny, působení individuí v organizacích různého typu (malé organizace, velké organizace, školy, banky) a projevy organizací jako celku vzhledem k okolí (vztahy s veřejností, corporate social responsibility). Výsledkem fungující koncepce organizačního chování je individuální spokojenost pracovníků s pracovními podmínkami a možnost

¹ Od pojmu organizační chování je nutno odlišit pojem „chování v organizaci“, který označuje sociální jev.

profesního rozvoje a dále efektivní fungování organizace splňující požadavky na produktivitu, zisk, inovační změny a firemní kulturu. Pojetí vztahu člověka a organizace z hlediska organizačního chování představuje celistvý přístup k této problematice (Slaměník, Výrost, 1998, s. 30).

1.1.1.1 Osobnostní rozdíly mezi pracovníky

Mezi osobnostní rozdíly pracovníků patří jejich inteligence, typ osobnosti a schopnosti, které jsou složkou osobnosti. Schopnosti umožňují lidem vykonávat nějakou činnost. Mezi schopnosti patří verbální, numerické, logické a paměťové schopnosti, ale také třeba motorické dovednosti či duševní bystrost. Faktorem, který odlišuje schopnosti lidí v pracovním výkonu je však podle Burta a Vernona faktor všeobecné inteligence (Armstrong, 2007, s. 212).

Inteligence nemá jednoznačnou definici, ale například podle Sterna je to všeobecná schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, je to všeobecná duchovní schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám. Podle Spearmana, který zavedl pojem všeobecná inteligence, existuje obecná rozumová schopnost, která je složena z řady duševních schopností, které člověku umožňují uspět v široké škále intelektuálních úkolů vyžadujících vědění a uvažování. Prakticky to znamená, že dokáže-li někdo řešit určitý okruh problémů, dokáže také zároveň řešit i problémy jiného typu (Praus, 2005).

Inteligenci je možno rozdělit do několika typů: abstraktní, praktická, sociální a emoční inteligence. Abstraktní inteligencí se označuje ta část inteligence, kterou lze měřit testy IQ. Projevuje se jako schopnost řešit dobře definované akademické problémy s jednoznačnou odpovědí. Naproti tomu praktická inteligence je schopností řešit problémy každodenního života. V těchto případech řešení není jednoznačné a zpravidla existuje několik alternativních způsobů. Nejasná je často i formulace úkolu.

Pro pracovní proces je velmi důležitá sociální inteligence, což je schopnost pohybovat se v sociálním prostředí, tj. řídit lidi, umět s lidmi jednat a manipulovat (umět předvídat chování druhých), pohotově reagovat na jejich podněty apod. Ukazatelem sociální inteligence mohou být například počet přátel, zastávané společenské funkce, osobní korespondence apod. Měřením sociální inteligence pomocí testů byla nalezena nízká korelace s abstraktní inteligencí. O emoční inteligenci se začalo mluvit poměrně nedávno. Goleman (1995) označil základní typy

schopností emoční inteligence: uvědomění si sebe sama, sebmotivace, vytrvalost, kontrola impulsů, regulace nálad, empatie a naděje či optimismus. Emoční inteligence není závislá na IQ a stejně jako sociální inteligence velmi podstatně ovlivňuje úspěšnost jedince v rodině, na pracovišti, v sociálních a intimních vztazích (Praus, 2005).

Osobnost jedince je dalším faktorem ovlivňujícím vztah pracovníka k organizaci. Významným způsobem ovlivňuje jeho pracovní chování, protože zahrnuje vše, co se týká jedincova chování a prožívání při interakcích s okolím. Existují dvě pojetí osobnosti, jedno založené na rysech a druhé založené na typech. Rysy osobnosti jsou relativně trvalé stránky chování jedinců, které je odlišují od ostatních a predisponují je k určitému typu jednání v určitých situacích. Kritici však poukazují na to, že lidé nemusí nutně projevovat tentýž rys v různých situacích, u některých rysů se mohou objevovat značné nestálosti. Teorie osobnosti založené na typech přiřazují lidi do kategorií na základě výsledku osobnostních testů. Nejrozšířenější klasifikací osobnostních typů je Jungova teorie (1923), kterou uvádím jako příklad. Rozlišuje typy osobnosti podle vztahu k ostatním lidem (extroverze / introverze), shromažďování informací (smyslové / intuitivní), využívání informací (racionální / emocionální) a podle způsobu rozhodování (založené na pochopení / posouzení). Testy osobnosti se často používají u uchazečů o zaměstnání, protože výrazně určují budoucí pracovní chování uchazeče a také to, jak zapadnou do pracovního kolektivu. Ani tyto testy však nepodávají bezchybný výsledek (Armstrong, 2007, s. 212-214).

Další rozdíly mezi pracovníky mohou být přičteny takovým individuálním faktorům, jako jsou původ a kultura, ze které pocházejí a dále věk, pohlaví, tělesné či duševní vady. Tyto rozdíly však nesmí být důvodem pro jakoukoliv diskriminaci pracovníků.

1.1.1.2 Pracovní postoje, orientace a role

Pracovní postoje jsou ustálené způsoby myšlení a chování, kterými se člověk projevuje v pracovním životě. Mají subjektivní hodnotící povahu a jsou snadno ovlivnitelné osobními zkušenostmi nebo vlivy zvenčí (Armstrong, 2007, s. 215). Pracovní postoje mohou být kladné, záporné nebo nevyhraněné, více nebo méně výrazné a proměnlivé. Převládající postoje pracovníka k práci a pracovišti jsou

důležitým faktorem určujícím jeho zařazování do pracovního procesu a stabilizaci (Rymeš, 1985, s. 51). Faktory působící na změnu postojů jsou kulturní faktory organizace jako hodnoty a normy, dále styl řízení, který uplatňuje nadřizený, politika uznávání, odměňování či povyšování, kvalita pracovního života a také referenční pracovní skupiny, se kterými se člověk v práci identifikuje.

Vědci zabývající se pracovní orientací lidí zkoumají faktory instrumentální povahy, které slouží lidem jako prostředky, které jim ukazují směr při volbách týkajících se práce. Pracovní orientace je víceméně trvalá tendence hledat takové cíle a odměny za práci, které nezávisí na samotné povaze práce, ale spíše na sociálním prostředí, ve kterém je vykonávána (Armstrong, 2007, s. 216-217). Nejdůležitějším stimulačním faktorem je ale přesto nejčastěji peněžní odměna. Preferencím jako jsou jistota práce, pracovní kolektiv, pocit uspokojení z práce a dostatek kompetencí k rozhodování, tedy pracovní autonomie, patří většinou až další místa.

Pracovní role lidí jsou determinovány situací, ve které se jedinci nacházejí a jejich vlastními schopnostmi, dovednostmi, motivací. Jsou to souhrny očekávání, které vůči nim mají ostatní lidé a týkají se toho, jak zvládají svou práci, jestli jednájí v rámci své pracovní role podle předepsaných pravidel atd. Role jsou tedy předepsané formy chování potřebné k výkonu nějaké práce či úkolu (Armstrong, 2007, s. 217). Mezi jednotlivými rolemi, které lidé hrají, však mohou nastat konflikty, pokud jsou role protichůdné, nebo dokonce jejich neslučitelnost, kdy se musí člověk jedné nebo více rolí vzdát ve prospěch druhé (u matky dilema rodina nebo kariéra).

1.1.1.3 Motivace a hodnotová orientace pracovníků

Motivace pracovníků představuje souhrn důvodů, hnacích sil a stimulů pro výkon práce. Jsou to vnitřní síly, které organizují aktivitu pracovníků. Organizace mají zájem na tom, aby míra motivace a následně pracovní výkon byly trvale stabilní a vysoké. Podnikají k tomu různé stimulační kroky, jako je zvyšování platů, povyšování, bonusy či naopak tresty. Tím lze ale ovlivnit pouze jednu stránku lidské motivace, a to sice tu vnější. Vnitřní motivace je oproti tomu vytvářena samotnými jedinci. Tvoří ji faktory jako odpovědnost (pocit důležitosti práce, kontrola nad vlastními možnostmi), autonomie, příležitost vykonávat zajímavé a podnětné činnosti rozvíjející naše dovednosti a schopnosti atd. (Armstrong, 2007, s. 221).

Hodnotová orientace pracovníků se projevuje v jejich přístupu k vykonávané práci a k mezilidským vztahům na pracovišti. Také preference materiálních či morálních pobídek odlišuje pracovníky mezi sebou. Hodnotová orientace je výsledkem působení rodiny a širších sociálních skupin, které jedince v průběhu jeho života ovlivňovaly nebo ovlivňují. Nový pracovník tedy svou hodnotovou orientací může v různé míře zapadat do hodnotové orientace stávajícího kolektivu (Rymeš, 1985, s. 50).

1.1 Vztah člověka a pracovní skupiny

Pracovní skupiny patří ze sociologického hlediska obvykle mezi malé sociální skupiny. Jsou tvořeny osobami, které jsou si vědomy své sounáležitosti, navzájem se znají, vzájemně komunikují a jsou formálně či neformálně integrovány nějakým společným cílem (Nakonečný, 1999, s. 90). V případě pracovního týmu, který je jedním z typů pracovních skupin, je společným cílem pracovní úkol. Často se vyskytuje i kolektivní odpovědnost za společný úkol a s ním související kolektivní odměna za splněnou práci (např. v podobě týmových bonusů za včasné splnění úkolu). Pracovníci se vyskytují ve stejném prostoru ve stejném čase (společné pracoviště, společná pracovní doba). Vzájemná komunikace je nutností vzhledem k potřebě koordinace pracovní činnosti, počet pracovníků ve skupině by z důvodu jejího umožnění neměl přesáhnout 15 osob (Reissová, 2008).

Základní funkcí pracovních skupin z hlediska organizace je plnění pracovního úkolu, z hlediska jedince je to umožnění uspokojování sociálních potřeb člověka a poskytnutí srovnávacího rámce pro jeho postoje a jednání. Pracovní skupina utváří jeho pojetí sociální reality a sociálních rolí, umožňuje mu zvnitřnění určitých norem, standardů a hodnocení. Je to také jakési „sociální zrcadlo“ umožňující jedinci sebehodnocení (Reissová, 2008).

Pracovní skupiny se vzájemně liší např. mírou autonomie (zda existují závisle nebo nezávisle na jiných skupinách), kontrolou (do jaké míry řídí chování svých členů), flexibilitou (formální či neformální řízení skupiny), homogenitou (podobnost z hlediska sociálních znaků jejích členů), intimitou (stupněm osobní známosti), závislostí členů na skupině, participací na skupinových aktivitách, otevřeností pro nové členy či stratifikací členů skupiny v hierarchii pracovních statusů (Nakonečný, 1999, s. 92). Pracovní skupina je formální skupinou vzniklou zpravidla uměle, jedinci

v nich jsou integrováni formálně stanovenými úkoly, pravidla jsou dána normami a předpisy právního a organizačně – technického charakteru. Nicméně i ve formálních skupinách se vytvářejí neformální podskupiny utvářené osobními vztahy mezi pracovníky.

Po vstupu do zaměstnání je jedinec zařazen na určitou pracovní pozici a podle ní se podřizuje té pracovní skupině, do které náleží. Chce-li nový pracovník v pracovní skupině obstát, musí se přizpůsobit standardům, které se v životě skupin uplatňují nebo opustit nevyhovující skupinu a najít si jinou. S přizpůsobováním se normám skupiny, které slouží ke kontrole jejích členů, souvisí skupinový konformismus. Ten můžeme definovat jako změnu chování nebo mínění nějaké osoby, vyvolanou skutečným nebo domnělým tlakem ze strany nějaké osoby nebo skupiny (Reissová, 2008). Konformní jedinec se vyznačuje se poslušností, zdvořilostí a sebedisciplínou. Konformismus má řadu významných funkcí, především udržuje jednotu skupiny a je podmínkou dosahování skupinových cílů. Nekonformní jedinci jsou v různých skupinách tolerováni v různé míře (záleží např. na míře podobnosti členů pracovní skupiny). Čím je skupina více jednotná, tím více odmítá nekonformní jedince. Obecně je konformní jednání účelové, umožňuje totiž jedinci setrvat ve skupině a být za ně odměňován (Nakonečný, 1999, s. 95).

V pracovní skupině se vytvářejí vztahy sympatií, antipatií a lhostejnosti mezi členy. Někteří členové se s postupem času stávají více oblíbenější, jiní méně. Vytváří se tak tzv. sociometrické pozice jako je například hvězda, leader, outsider, šedá eminence atp². Pozice pracovníka v pracovní skupině je dána rozdíly v moci a vlivu na skupinu, vycházející ze sociální přitažlivosti a osobní prestiže jedince (Reissová, 2008). Z leadera se může stát formální či neformální vůdce skupiny, naopak jedinci, kteří nejsou oblíbenými členy kolektivu, jsou vystavováni psychickému tlaku skupiny. To často ústí v dobrovolné odchody pracovníků z důvodů jejich nepřijetí kolektivem. Nezáleží tedy pouze na kvalitě adaptačního procesu a přijetí firemní kultury pracovníkem, důvodem k odchodu mohou být i mezilidské neshody.

² Sociometrie je soubor sociologických metod, které se pokoušejí měřit sociopreferenční vztahy ve skupině, vzájemné sympatie a antipatie členů skupiny (Geist, 1993, s. 483).

1.1.0 Sociální učení v pracovních skupinách

Sociální učení doprovází člověka po celý život v mnoha situacích, kdy se setkává s jevem, který pozoruje spontánně nebo cíleně, a něco se z něj naučí, ať už záměrně či bezděčně. Potom je možné hovořit o „pozitivním“ působení průběhu sociálního učení na člověka. To vede v průběhu života k osvojení nejen mnoha dovedností, ale i způsobů a norem chování. Psychologie jako věda o člověku se zabývá samotným procesem sociálního učení u jedince a jeho specifiky. Sociální učení je v tomto případě chápáno jako „...komplexní proces osvojování a využívání sociální zkušenosti, tj. zkušenosti získané ze sociálních interakcí, v psychické činnosti jedince.“ (Nakonečný, 1995, s. 331)

Sociální učení je prostředkem socializace člověka. Formy sociálního učení ukazují, jakými způsoby se člověk učí a jak nabývá nové zkušenosti a dovednosti. Ukazují také hlavní činitele vztahů vedoucích k určité změně chování či jednání jedince ve společnosti:

- Učení se posilováním neboli zpevnováním je jednou z nejjednodušších forem sociálního učení, které je založeno na „odměně a trestu“. O sociálním posilování v pracovním procesu uvažujeme tehdy, pokud dochází k posilování chování či jednání jedince nadřazeným pracovníkem nebo pracovní skupinou. Určité chování jedince je buďto posíleno na základě sociální odměny nebo potlačeno na základě záporného sociálního hodnocení (Řezáč, 1998, s. 70). Sociální odměnou může být pochvala nadřazeného, uznání ve skupině apod. Sociálním trestem může být projev nesouhlasu, vyloučení z pracovního kolektivu, urážky apod.

- Učení se napodobením neboli imitací je založené na vlastním individuálním pozorování. Sociálním napodobováním se jedinec v pracovní skupině učí nejrozličnějším antipatiím a sympatiím, názorům a postojům skupiny. Učí se i to, jak se zachovat v náročných situacích, jak stresujících tak nových, právě pozorováním toho, jak se v nich zachovávají jiní. Jedinec potom přejímá pozorované řešení situace, určitý způsob chování či jednání a pokud je úspěšné, je motivován vykonávat ho také. Poté si tento způsob chování či jednání osvojuje a upevňuje (Řezáč, 1998, s. 74).

- Učení se identifikací je jakousi vyšší formou sociálního učení napodobováním. Na rozdíl od předchozího učení, které je ve své podstatě selektivním přebíráním určitého chování či jednání, je učení identifikací celostním přebíráním chování či jednání určitého modelu (Čáp, 1990, s. 54). Jde ve své podstatě o jakési ztotožnění

či splynutí jedince s modelem, kterým je v případě pracovní skupiny její výrazný či úspěšný člen.

- Učení se sociální anticipací neboli očekáváním nastává, pokud osoba se silným vlivem na jedince, např. jeho nadřízený nebo týmový kolega s velkou autoritou, projevuje očekávání určitého způsobu chování. Jedinec toto očekávání vnímá a chová se očekávaným způsobem. Při opakování této situace si tento způsob chování či jednání osvojí. Důležitou roli hraje „znalost“ očekávání, tedy předvídání toho, zda chování či jednání bude sociálně odměněno nebo naopak potrestáno. Významná je i samotná zkušenost jedince, podle níž tento předpokládá sociální odezvu na své chování či jednání. Určitým vodítkem zde může být i znalost sociálních norem pracovní skupiny, ale i v takovém případě hraje roli individuální představa o jejich naplňování (Čáp, 1990, s. 54).

Je možné se setkat s pojmem aktivní sociální učení. Pod tímto pojmem rozumíme sociálně psychologický výcvik v sebepoznávání a poznávání druhých osob i skupin, který je cíleně zaměřen na vytváření a zdokonalování osobnostních a psychosociálních způsobilostí, mezilidských komunikativních dovedností, dovedností zvládat sociální role a náročné životní situace (Aktivní sociální učení, 2008). Jedná se tedy o sociální učení v uměle navozených podmínkách, které má za cíl změnu chování a prožívání členů skupiny. Důležitým faktorem je zde sebeprožívání, tedy hlubší poznání sebe sama, probíhající v rovinách poznání sebe skrze sebe, poznání sebe skrze druhého jedince a poznání sebe skrze skupinu.

Sociální učení nových pracovníků v rámci pracovních skupin slouží k jejich úspěšnému zařazení se do pracovních skupin a sebeformování pomocí osvojování si důležitých pravidel chování a jednání. Sociální učení je významným doplňkem k formalizovanému vzdělávání v procesu adaptace pracovníků.

2 Kultura organizace

Kultura organizace patří mezi další faktory, které ovlivňují adaptaci pracovníků. Čistota pracovního prostředí a vkus, se kterým je zařízeno, způsob oblékání pracovníků, styl vzájemné komunikace mezi nadřízenými a podřízenými (tykání – vykání), firemní symboly, to vše jsou znaky firemní kultury, kterých si nový pracovník všimne ihned po nástupu do organizace, či již při prohlídce firmy před samotným uzavřením pracovní smlouvy. Firemní kultura tedy výrazně přispívá k utvoření prvního dojmu nových pracovníků o organizaci a umožňuje porovnání s pracovníkovými osobními preferencemi v této oblasti. Specifikem firemní kultury je, že všechny představy, přístupy a hodnoty, ze kterých je utvářena, mají svůj původ v myšlení lidí. Firemní kultura je tedy výrazně „měkkou“ složkou fungování firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19). Kultura organizace ale dle Scheina zahrnuje kromě firemních symbolů a představ lidí o práci i psané a nepsané normy a pravidla chování (Armstrong, 2007, s. 257).

Charakteristiky firemní kultury jsou dle Bedrnové a Nového (1994, s. 18–19) následující: firemní kultura nemá žádnou individuální objektivní formu, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů, jedná se o soubor sdílených hodnot, které nemusí být vnějšimu pozorovateli zřejmé. Dále má firemní kultura silně nadindividuální a sociální povahu. Firemní kultura je také závislá na situaci uvnitř organizace i na podmínkách mimo ni, zároveň je ale hluboce zakořeněná a dlouhodobě přetrvává³.

2.0 Význam a funkce kultury organizace

Personální management považuje firemní kulturu za jeden z nástrojů dosahování cílů hospodářské organizace. Firemní kultura se projevuje v takových oblastech personální politiky jako je např. přijímání a příprava zaměstnanců, hodnocení, řízení profesní kariéry a adaptačního procesu. Důraz je kladen na vytváření a interpretaci takových symbolů firemní kultury, ze kterých je možné odvodit konkrétní podněty a návody k jednání. Jde o to, jak pomocí norem a

³ Firemní kultura se svou dlouhodobostí a závislostí na vnitřní situaci organizace odlišuje od klimatu organizace, které je povrchovou, relativně méně stabilní vrstvou a je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními (Štikar, 2007, s. 144).

hodnot přivést zaměstnance k takovému uvažování, prožívání a jednání, které co nejvíce odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a profesních rolí a aktivnímu podílení se na dosahování cílů (angažovanost).

Dalším význam kultury organizace lze spatřovat v jejím zpětnovazebním charakteru. Představy, přístupy a hodnoty pracovníků, které ovlivňují způsob práce a výsledky činnosti, zpětně zakotvují a upevňují firemní kulturu v myšlení pracovníků a ovlivňují tak podmínky pro další činnost organizace (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 21). Firemní kultura tedy výrazně ovlivňuje přítomnost i budoucnost organizace. Působí jako filtr, který si vybírá z vnějších i vnitřních organizačních vlivů ty, které mu vyhovují. Výrazně tak organizaci stabilizuje, protože odděluje žádoucí způsoby chování členů organizace od těch nežádoucích.

Rozlišujeme dvě základní funkce, které firemní kultura plní, jsou to funkce vnitřní a vnější. Mezi její vnější funkce patří způsob adaptace firmy na okolní podmínky (jak rychle a pružně dokáže reagovat na změny na trhu) a tvář firmy – její image (jak se firma prezentuje a jak je vnímána). Vnitřní funkcí firemní kultury je způsob integrace uvnitř firmy (způsob, kterým zapadají noví pracovníci či nové postupy do firmy, nebo jak rychle zapadnou) a typ firemní strategie, s níž by měla firemní kultura korespondovat (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 33).

2.1 Vytváření a přijímání kultury organizace

Firemní kultura může být „založena“ nebo silně ovlivněna významnou silnou osobností, např. zakladatelem firmy, jejím dlouhodobým ředitelem atp. Tento „zakladatel“ zaměstnancům říká, co mají dělat a také jak to mají dělat, a pokud je ve svých požadavcích vytrvalý, uskutečňuje tak svou vizi způsobu výroby nebo poskytování služeb, která má potenciál ho „přežít“. Časem a působením trhu jsou zpravidla vyřazeni ti pracovníci, kteří nejsou schopni se tomuto vyžadovanému způsobu přizpůsobit, čímž dochází k spontánnímu posilování způsobů činností. Se zakladatelem se mohou pojít různé mýty a historky o jeho pracovních postupech a úspěších, které osvětlují správné způsoby jednání pro další pracovníky a jsou pro ně jakýmsi nepsaným kulturním kodexem. Často však bývají přikrášlovány v zájmu posílení kultury. Toto je příklad kultury moci podle Scheinovy typologie. Postupně je však pracovníkům třeba stále méně vysvětlovat a nakazovat, prosazované struktury

se stávají implicitními všudypřítomnými hodnotami a firemní kultura se stává nástrojem řízení podniku (Štikar, 1996, s.145–146).

Opakem kultury moci je v Scheinově pojetí kultura podpory, kdy pracovníci vytvářejí kulturu organizace v procesu učení a pracovním procesu, při kterém vzájemně přizpůsobují vnitřní podmínky organizace vnějším podmínkám jejího okolí. Jedná se o zvolené postupy řešení, pravidla, normy atd. Kultura organizace tedy není dohadována shora managementem, ale je sdílena všemi pracovníky. Z managementu mohou vzejít návrhy hodnot a pravidel firemní kultury, ale pokud nejsou pracovníky přijaty a implementovány v pracovním procesu, jejich význam je nulový. Lidé mají silný vztah solidarity k organizaci a důvěru v mezilidské vztahy (Armstrong, 2007, s. 258).

Další dva typy firemní kultury podle Scheina jsou kultura role, vyznačující se přesným definováním pravidel a silnou pozicí byrokratických struktur ve vedení podniku a kultura úspěchu, která podporuje a vysoce hodnotí osobní nasazení pracovníka a aktivitu (Armstrong, 2007, s. 258).

S podnikovou kulturou se pracovníci seznamují v procesu adaptace, jedná se o nejrůznější školení, adaptační plány apod. Poznání kultury organizace umožňuje zaměstnancům snadnější orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.

2.2 Integrace pracovníků prostřednictvím kultury organizace

Firemní kultura může být silná nebo slabá. O silné firemní kultuře můžeme mluvit v tom případě, když jsou její hodnoty srozumitelné, rozšířené mezi většinou pracovníků a zakotvené v jejich každodenním jednání. Silná firemní kultura se vyznačuje jednotností hodnot a postojů v celé organizaci. U takovýchto organizací však můžeme narazit na tendence k uzavřenosti, firma se orientuje na tradiční postupy a ztrácí zákazníky nedostatkem flexibility. Typické je také vynucování si konformity zaměstnanců, kdy není prostor pro svobodná kritická vyjádření řadových zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 1994, s. 20–24).

Slabé firemní kultury se naopak vyznačují roztržitostí firemní kultury do jednotlivých tzv. subkultur. To jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hodnotovou hierarchií. Tyto subkultury mohou vznikat buď na

různých řídicích úrovních nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi. Obecně platí, že čím diferencovanější je organizační struktura podniku, tím snadněji a častěji vznikají dílčí subkultury, které znemožňují existenci jednotné kultury (Bedrnová, Nový, 1994, s. 20-21). Subkultury jsou však ve větší či menší míře zastoupeny ve všech organizacích.

Jednotná firemní kultura je pro chod organizace velmi potřebná, protože zpřehledňuje systém chodu podniku pro jeho zaměstnance. Díky orientaci na stejné cíle a hodnoty umožňuje jednoznačnou a přímou komunikaci a rychlé rozhodování, plynulou implementaci projektů, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, zvyšuje motivaci a týmového ducha kolektivu a zajišťuje stabilitu sociálního systému například snižováním fluktuace.

Nutnost integrace zaměstnanců s firemní kulturou se tedy ukazuje jako nezbytná. Diferenciace subkultur sice usnadňuje diverzifikaci v rámci organizace, umožňuje větší samostatnost a konkurenci mezi odděleními, ale na druhé straně vede k vytváření vlastních hodnot, norem a kritérií úspěchu, v extrémních případech může dojít až k osamostatnění jednotlivých subsystémů. Firemní kultura působí jako „sociální lepidlo“. Udržuje subsystémy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní podnikové hodnoty a normy. Z těchto norem se odvíjí společné vědomí, které zatlačuje osobní zájmy jednotlivců do pozadí a zvyšuje odolnost organizace vůči vnějším i vnitřním rušivým vlivům (Bedrnová, Nový, 1994, s. 44–45). Nezbytností pro udržení vnitřní integrace podniku je tedy identifikace většiny spolupracovníků s firemní kulturou, kterou lze navodit během procesu adaptace.

3 Adaptace pracovníků

Pojem adaptace má své místo v mnoha vědních oborech. Obecně se tomuto procesu věnuje velká pozornost, protože lidská schopnost adaptace na nejrůzněji se měnící životní podmínky je velmi vysoká a je jednou z hlavních příčin vysokého stupně evoluce lidského druhu. Pro adaptaci ve smyslu zařazování a uvádění pracovníků na pracovní pozici se užívá pojetí z oboru psychologie práce a organizace, adaptace je popisována jako proces utváření vztahu mezi pracovníkem a prací, mezi objektivními podmínkami práce a subjektivními procesy. Zvýšený zájem o proces adaptace lze nalézt od 60. let 20. století, kdy vlivem zvýšeného rozvoje vědy a techniky prudce vzrostly požadavky na pracovníky i zaměstnavatele v oblasti adaptačních procesů (Rymeš, 1985, s. 7, 35).

3.0 Adaptace člověka v organizaci

Adaptace⁴ člověka (z latinského adapto – přizpůsobuji) je „...kontinuální interakce člověka s objektivní realitou, v jejímž průběhu dochází k aktivní konfrontaci člověka, vybaveného jistým potenciálem, s naléhavostí působení vlivů a podmínek vnějšího světa. Výsledkem tohoto procesu je určitý stav, jež je možno vyjádřit v dimenzi vhodný (odpovídající, přiměřený, žádoucí) či nevhodný (neodpovídající, nepřiměřený, nežádoucí).“ (Rymeš, 1985, s. 28)

Adaptace má několik dimenzí. Mezi základní patří aktivita či pasivita subjektu. Obecně převažuje aktivní role jedince při adaptaci, k pasivitě se jedinec uchyluje především, pokud je pro něj zvládnutí vnějších podmínek nemožné nebo pokud je pasivní role pro něj výhodná. Rozlišení na globální a dílčí adaptaci zohledňuje, že jedinec se ne vždy přizpůsobí okolním podmínkám jako celku, mnohdy se adaptuje pouze na jejich dílčí část. Krátkodobá adaptace znamená přizpůsobení se aktuální situaci, dlouhodobá může být až celoživotním procesem vývoje člověka. Vnitřní a vnější adaptace postihují rozlišení mezi subjektivní a objektivní adaptací člověka. Při zdánlivém vnějším souhlasu může jedinec projevovat vnitřní nesouhlas se

⁴ V psychologii se můžeme setkat rozlišením pojmů adaptace a adjustace. Adaptace je jednostranný proces přizpůsobování se jedince a jeho interakčního aparátu přírodním i společenským podmínkám, je to dlouhodobý proces. Adjustace vyjadřuje aktivní vyrovnávání se jedince s realitou, které je příznačné pouze pro člověka (adaptace se projevuje i u zvířat či rostlin). Adjustace je tedy cílevědomé snažení se o vnitřní subjektivní přizpůsobení se nové realitě a zároveň o přizpůsobování reality jedinci podle jeho cílů a plánů. Adjustovaný postoj jedince může být v rozporu s vnějšími znaky chování jedince – s projevem jeho adaptovanosti (Mikšík, 2007, s. 202-203).

společenskými podmínkami. Skupinová adaptace se na rozdíl od individuální týká adaptace celé skupiny jedinců vystavené stejným podmínkám prostředí. Kategorie přiměřená a nepřiměřená adaptace se týkají pozitivního či negativního hodnocení procesu či výsledku adaptace (Rymeš, 1985, s. 28-29).

Pro průběh procesu adaptace je důležitá adaptabilita jedince, tedy schopnost jedince přizpůsobit se prostředí. Míra adaptability se u každého jedince liší. „Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je podmíněna i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby - pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení.“ (Kocianová, 2007, s. 117) Adaptabilita umožňuje člověku adaptaci nejen na pracovní, ale i na sociální prostředí dané organizace.

Fáze adaptace můžeme rozdělit na *přípravnou neboli anticipační fázi*, která se odehrává ještě před samotným začátkem změn. Je to fáze, kdy člověk očekává (nebo neočekává) možné změny a promýšlí je. Také je důležité rozlišit svobodnou volbu nadcházejících změn a nevítanou, nucenou změnu. Optimální je očekávaná a chtěná změna, na kterou se může jedinec psychicky připravit. Následuje *fáze globální orientace*, kdy začínají působit nové podmínky, organismus jedince je vystaven největší zátěži spojené s aktivací organismu a emocionálním vypětím. Člověk si není jistý sám sebou, cítí se jako „kapka v moři“ a uzavírá se buď sám do sebe nebo hledá „opory“ v okolí. Míra, doba a kvalita negativních průvodních jevů v tomto období závisí na jedincových osobnostních rysech, na povaze činnosti a zkušenostech jedince s ní, na sociálním okolí a systému, kterým je jedinec do nové situace vpravován. Následuje *fáze uvědomělé orientace v situaci*, kdy se člověk začíná vyrovnávat s novými podmínkami, dochází ke zklidnění a uvědomělému přetváření vztahu ke změněným podmínkám života. Narůstá kritický a reálný pohled na situaci, mění se žebříček hodnot, postoje, sociální vztahy i celkový životní styl. Poslední fází procesu adaptace je *fáze plného vpravení se do nových kontextů, podmínek a jejich přijetí za „své“ nebo „obvyklé“*. Vyznačuje se obnovením psychické pohody a aktivním vztahem k nové realitě (Mikšík, 2007, s. 203–205).

Adaptovanost vyjadřuje výsledek (nebo průběžný stav) vyrovnání se s novými podmínkami života. Může být úplná či částečná. Při neochotě přizpůsobit se novým podmínkám může dojít k jejich odmítnutí a úniku z nového prostředí, případně dochází k nedostatečné adaptaci – maladaptaci, jež negativně ovlivňuje osobnost jedince.

3.1 Pojem adaptace ve vědních oborech

Pojem adaptace v sobě zahrnuje předpoklad interakce mezi člověkem a jeho okolím. Člověk je v tomto procesu vždy aktivním a vedoucím prvkem, který řídí svůj pohyb a přizpůsobuje ho okolí (Rymeš, 1985, s. 27). Adaptací se tedy zabývají především přírodní a společenské vědy, v centru jejichž zájmu stojí člověk.

V oblasti biologie a medicíny se pojem adaptace používá pro označení reakce organismu na změny fyzického, chemického a sociálního prostředí, které vyvolávají stav zvaný stres (Křivohlavý, 1994, s. 10). Zkoumáním stresu se v první třetině 20. století zabýval Selye. Na stresový stav reaguje organismus podle Selyeho nejprve poplachovou reakcí, která spustí mobilizaci organismu. Ta poté vyústí v adaptaci (přizpůsobení se) či rezistenci (odolávání) organismu a případně i ve vyčerpání při nedostatečné adaptační schopnosti organismu na neustále působící negativní vlivy (Rymeš, 1985, s. 10). Vliv stresorů, tedy faktorů vyvolávajících stres, je v dnešní společnosti výkonu velmi markantní. Stresory související s prací patří v životě člověka podle Selyeho mezi závažné. Je to především ztráta zaměstnání, negativní změna příjmů, změna zaměstnání, nástup do nového zaměstnání či konflikt s nadřízeným (Křivohlavý, 1994, s. 23). Stále častěji dochází k přílišnému či dlouhodobému působení stresorů a následně k přetížení lidského organismu, na významu tedy nabývá především negativní stránka působení stresorů. Přiměřený stres však může na lidský organismus působit stejně pozitivně a motivačně jako např. přiměřená tréma.

V oblasti fyziologie přispěl k poznání adaptačních procesů především Pavlov, jehož studie podmíněných časových vazeb prokázala, že se živé organismy přizpůsobují svému okolí pomocí tzv. anticipačního odrazu. Lidský organismus vnímá velmi citlivě své okolí a jeho specifika, přičemž přetváří svět podle toho, jaké úmysly má a jaké problémy předjímá. Toto zjištění je významné tím, že vyvrátilo předchozí domněnky vědců, že je tomu naopak, a že spíše okolní prostředí ovlivňuje člověka, který se mu pouze pasivně přizpůsobuje (Rymeš, 1985, s. 15-16). Zároveň dospěl Pavlov k poznatku o negativním vlivu změny. Příliš časté změny navykého rytmu života a zvyků působí na organismus velmi škodlivě (Křivohlavý, 1994, s. 17-18).

Psychologie zkoumá adaptaci jako proces aktivního přizpůsobování se člověka změnám v jeho životním prostředí a podmínkách. Zkoumá strukturální faktory lidské osobnosti (vnitřní faktory) a faktory sociální (vnější faktory), které

spolupůsobí na chování jedince v průběhu adaptace. Cílem je regulace procesu adaptace takovým způsobem, aby došlo ke změně objektivních podmínek adaptace a dosažení jejich adekvátnosti pro člověka. Středem zájmu je odstranění nadměrné psychické zátěže pro člověka, která mívá negativní následky. Každý jedinec se s působením nadměrné psychické zátěže v období změn fyzických a sociálních podmínek jeho života vyrovnává různě. Svou roli zde hrají obecná úroveň jeho emocionalita (citlivost), bipolární extroverze (introvert – extrovert), intelekt, motivace a další (Rymeš, 1985, s. 19-25). Na zátěžové situace reaguje člověk třemi kvalitativně odlišnými způsoby adaptačních procesů. Je to aktivní a adekvátní vyrovnání se, což je přímé a účinné řešení interakce s novými podmínkami, které vede k dosažení rovnováhy s prostředím. Dále je to kompenzace, neboli náhradní, nepřímé vyrovnání se s novými kontexty a vytvoření relativní rovnováhy. Tento proces se uplatňuje zejména v počátečních obdobích nadměrně zátěžových nových životních situací a je pouze přechodným řešením. Třetím typem adaptačního procesu je snaha uniknout z působení nových situací, jedinec není schopen vyrovnat se s psychickým tlakem nového prostředí přímo ani nepřímo.

3.2 Adaptace v psychologii práce a organizace

Práce je neoddelitelnou součástí života člověka. Je to účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje proto, aby si vydělala na živobytí, ale také kvůli uspokojení dalších potřeb, např. kvůli pocitu vlastní užitečnosti, úspěchu, prestiže, moci, zařazení do společnosti atd. Lidská společnost je bez organizované práce nemyslitelná. V zájmu zaměstnanců i zaměstnavatelů je tedy učinit společné profesní soužití co nejefektivnější z hlediska užitku i uspokojení vzájemných potřeb.

Obor psychologie práce a organizace se dlouhodobě velmi intenzivně zabývá průběhem a výsledným efektem zařazování pracovníků do organizace. Přesto se pojem „pracovní adaptace“ či „adaptace na práci“ používá teprve od 60. let 20. století, a to sice z důvodu nedostatečné specifičnosti předchozích souhrnných psychologických kategorií, mezi které adaptace jako proces patří (Rymeš, 1985, s. 35). Zkoumány jsou souvislosti a aspekty adaptace na úrovni jednotlivce, skupiny či organizace. Jsou stanovovány zákonitosti a tendence vztahující se k průběhu a délce

adaptace a vypracovávají podrobné návody k organizačnímu zajištění adaptačního procesu.

Pro průběh adaptace je nejvýznamnější ucelenost a návaznost personálních činností v organizaci. Kvalita a organizace adaptace závisí na celkovém přístupu k řízení organizace a především jejích lidských zdrojů. Práce s lidmi by měla být koncepční, komplexně pojatá, systematická, na odborné úrovni, s nezbytnou zpětnou vazbou a umožňovat pracovníkům hrát v tomto procesu aktivní roli.

Proces adaptace pracovníků přímo navazuje na personální činnosti výběr a přijímání pracovníků. Správný výběr pracovníků zahrnuje posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného místa a vzhledem k jejich perspektivnímu využití v organizaci. K tomu je zapotřebí specifikovat kritéria hodnocení uchazečů a zvolit vhodné metody k jejich posuzování (Kocianová, 2007, s. 108-109). Přijímání pracovníků je již přímo spojeno s nástupem pracovníků do zaměstnání a jejich prvním uvedením na pracoviště. Koubek definuje proces přijímání pracovníků jako „...řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 1997, s. 178) Tento krok zahrnuje především administrativní a organizační kroky, ale důležitou roli zde hraje i profesionalita zodpovědných zaměstnanců a vstřícnost nového prostředí. Podle nich si zaměstnanec utvoří první dojem o organizaci, jež hned na počátku pracovního vztahu velmi významně ovlivňuje ochotu setrvat v novém zaměstnání a motivaci k práci v něm.

Dle Armstronga má proces uvádění nových pracovníků do organizace⁵ čtyři následující cíle: má pracovníkovi pomoci překonat počáteční fáze po nástupu, kdy se mu zdá vše nové a neznámé; ovlivňuje příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci sloužící k jeho stabilizaci; umožňuje dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádaný pracovní výkon v co nejkratší době po nástupu a snižuje pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka. Důvody, kvůli kterým se vyplatí věnovat novým pracovníkům pozornost, jsou následující: snižování nákladů a zmenšování problémů spojených s brzkými odchody pracovníků, zvyšování

⁵ Armstrong používá spojení „uvádění nových pracovníků do organizace“ pro závěrečnou fázi přijímání pracovníků – tedy procedury dne nástupu do práce, a současně pro samotnou adaptaci pracovníků (viz poznámka překladatele - Armstrong, 2007, s. 395).

oddanosti pracovníků a jejich stabilizace, včasné objasnění psychologické smlouvy⁶, urychlení pokroku pracovníků v zaučení a jejich bezproblémová adaptace na sociální prostředí (Armstrong, 2007, s. 396).

Mezi autory píšícími o adaptaci pracovníků panuje shoda v rozdělení adaptace na adaptaci na vlastní pracovní činnost, tedy na soubor pracovních úkolů včetně fyzických podmínek práce, a adaptaci na společenské aspekty práce. Tyto dvě složky adaptace jsou neoddělitelné a probíhají souběžně, jejich úspěšnost však může být velmi odlišná.

3.2.0 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je adaptací na podmínky práce. „Je výsledkem konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného profesního zařazení, a souborem pracovníkových předpokladů, jejichž základem jsou poznatky, dovednosti a zkušenosti.“ (Výrost, Slaměník, 1998, s. 43) Pracovníci si při pracovní adaptaci osvojují nejen profesionální aktivity, ale také se učí zvládat nároky pracovního prostředí, znát specifika výrobních operací a pracovních cyklů (směny), pochopit technologické návaznosti a porozumět fungování organizace jako celku.

Pracovní adaptace je kontinuálním procesem, který začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v rozmanitých podobách v průběhu celé profesionální dráhy. Jeho výsledkem je určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami vyjádřitelná v dimenzi přiměřená a nepřiměřená adaptovanost. Úspěšná, tedy přiměřená pracovní adaptace se projevuje ve výkonnosti pracovníka a v jeho pracovní spokojenosti.

Můžeme rozlišit specifické typy adaptace na práci, a to sice adaptaci absolventa vzdělávací instituce v jeho prvním zaměstnání, adaptaci při změně pracovního zařazení člověka v rámci organizace (přechod na jinou práci, povýšení atp.), adaptaci při přechodu do jiné organizace, adaptaci po návratu na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti (nemoc, mateřská dovolená atp.) a adaptaci v souvislosti se zaváděním změn v rámci daného pracoviště či organizace (Rymeš, 1985, s. 37). Každý z těchto typů změn má svá specifika:

⁶ Psychologická smlouva vyjadřuje množství vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli (Armstrong, 2007, s. 201).

- Adaptace pracovníka v jeho prvním zaměstnání by měla být co nejobšrnější, protože pracovník ještě nemůže domýšlet neznámé nové skutečnosti podle předchozích pracovních zkušeností. Významné je seznámení s pracovněprávními skutečnostmi, vyplývajícími ze zákona, které mnozí začínající pracovníci neznají. Sem patří např. seznámení se zákonným nárokem na dovolenou, mzdovými podmínkami, proplácením přesčasových hodin atp. Také návyk na pracovní tempo může být zprvu problematický. Při změně pracovního zařazení pracovníka v rámci organizace mají vedoucí pracovníci ulehčenou úlohu, protože pracovník se již vyzná v chodu organizace a zaučuje se „pouze“ práci v rámci nového pracoviště. O to náročnější může být tento přechod pro samotného pracovníka, který opouští zažité pracovní postupy a učí se zcela novým. Zároveň však může nové pracoviště obohatit o nápady z jiného úhlu pohledu na pracovní problematiku.

- Adaptace při přechodu do jiné organizace se liší v každé organizaci především dle specifčnosti oblasti výroby nebo služeb, které organizace zajišťuje, dle její velikosti a systému řízení lidských zdrojů.

- Adaptace po návratu na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti je specifická tím, že pracovník musí být seznámen se všemi důležitými změnami, které se za dobu jeho nepřítomnosti v pracovním procesu odehrály. Jedná se například o změny výrobních postupů, technologií, změnu strategie nabízení služeb zákazníkům, nové projekty, změny ve vedení či kolektivu spolupracovníků atd. Cílem je vpravit pracovníka co nejdříve zpět do pracovního procesu bez zbytečných chyb z neinformovanosti.

- Adaptaci v souvislosti se zaváděním změn v rámci daného pracoviště či organizace se podobá adaptaci po návratu na pracoviště po delší nepřítomnosti. Inovace jsou ale většinou prezentovány a školeny mnohem organizovaněji, s větší intenzitou a hromadně pro celá pracoviště.

„Podstatu pracovní adaptace tvoří normativně stanovená příprava pracovníka. Ta je vyjádřena souborem požadovaných znalostí a dovedností, popřípadě je doplněna souborem žádoucích vlastností osobnosti pracovníka. Vzhledem ke konkrétnímu zařazení pracovníka však zpravidla není plně vyčerpávající.“ (Rymeš, 1985, s. 38) Postup řízení pracovní adaptace spočívá tedy ve stanovení nároků pracovní činnosti a předpokladů pracovníka pro její vykonávání. Zpravidla je pro každou pracovní pozici stanoven program adaptace, který může být zaznamenán v adaptačním plánu. Podoba plánů pracovní adaptace bývá v ideálním případě co

nejpodrobněji stanovena, dělí se na část společnou pro všechny pracovníky organizace, dále na tzv. útvárovou orientaci (v rámci konkrétního pracoviště) a případně ještě na adaptaci na konkrétní pracovní místo. Proces pokračuje samotným průběhem adaptace a jejím operativním kontrolováním a řízením. Nakonec je průběh adaptace vyhodnocen. Zachytit všechny aspekty pracovní činnosti však není v procesu adaptace možné. Je proto důležitá aktivní role nového zaměstnance, který se během procesu adaptace sebevzdělává a připravuje se tak na zvládnutí nároků práce a zároveň přispívá ke změně pracovních podmínek. Mění se tak nejen pracovník, ale i podmínky a charakter práce (Rymeš, 1985, s. 41).

Průběh pracovní adaptace nemusí být jednoduchý ani jednoznačně úspěšný ve všech svých aspektech. Důvodem je rozsah nároků a podmínek, se kterými se musí nový pracovník vyrovnat. Adaptace na práci tedy bývá většinou dílčí. Problémy při pracovní adaptaci nastávají dle Rymeše tehdy, když odborné vzdělání pracovníka neodpovídá nárokům vykonávaného pracovního místa, když pracovníkovi chybí nezbytné pracovní zkušenosti, pokud se představy pracovníka o práci a pracovních podmínkách liší od skutečné pracovní reality a pokud se pracovní možnosti a perspektivy neshodují s pracovníkovými cíli a neumožňují mu naplnit jeho ambice (Rymeš, 1985, s. 39).

Míra adaptovanosti člověka na práci je významnou součástí celkové adaptovanosti jedince na podmínky jeho existence. Úroveň míry adaptovanosti se odráží v každodenním i osobním prožívání každého člověka, v jeho mezilidských vztazích, v celkovém životním uspokojení. K vyjádření míry pracovní adaptovanosti se používají objektivní a subjektivní kritéria. Objektivní kritéria vyjadřují vnější projevy plnění pracovních úkolů, jako jsou kvantita a kvalita práce, aktivita, iniciativa, samostatnost pracovníka atd. Subjektivní kritéria vyjadřují, jaký vztah člověk ke své profesi a organizaci zaujímá, jeho profesní sebedůvěru, zda má nebo nemá cíle a aspirace spojené s prací v organizaci, zda má tendence setrvat v organizaci nebo spíše tendence fluktuační. Celkový subjektivní vztah člověka k organizaci je vyjadřován pracovní spokojeností či nespokojeností (Štikar, 1996, s. 100). Obecně známou skutečností z organizační praxe je, že míra adaptovanosti, projevující se ve vnějším chování pracovníka, nemusí odpovídat subjektivně prožívané míře pracovní spokojenosti člověka.

3.2.1 Sociální adaptace

Průběh sociální adaptace je neoddělitelně spjat s průběhem adaptace pracovní. Sociální adaptace se týká zařazování pracovníka do struktury společenských vztahů na pracovišti, zahrnuje tedy sociálně - psychologické souvislosti fungování organizace a chování jedince. Představuje začlenění jednotlivce nejen do struktury sociálních vztahů ve skupině, ale i do celkového sociálního systému organizace. Můžeme tedy rozlišit adaptaci na pracovní skupinu a organizační kulturu (Výrost, Slaměník, 1998, s. 43).

Sociální adaptace v organizacích probíhá částečně formální cestou, částečně neformálně. Neformální sociální adaptace je spontánně zajišťována spolupracovníky, bývá často významnější a efektivnější než formální adaptace (Štikar, 1996, s. 97). Jedná se o „dobré rady“ kolegů týkající se chodu organizace, pracovních přestávek, výhodných pracovních pomůcek a postupů, zasvěcení do mezilidských vztahů v rámci pracovní skupiny, ale i mimo ni (vztahy s ostatními pracovními skupinami, s přímým nadřízeným, ředitelem organizace atp.). Výsledek neformální adaptace však často nemusí odpovídat očekáváním vedení organizace, k pracovníkovi se donesou i nežádoucí informace (např. kde lze v nekuřácké organizaci vykouřit tajně cigaretu) nebo nesprávné informace (stávající pracovník vykonává danou práci třeba i nevědomky špatně nebo neefektivně a naučí to i nového kolegu). Proto má většina organizací snahu sociální adaptaci alespoň do jisté míry usměrňovat.

3.2.1.0 Adaptace na kulturu organizace

Adaptace na kulturu organizace je významným procesem, který napomáhá integraci pracovníků do organizace. Kultura organizace má významnou integrační funkci, především v organizacích, které mají členitou vnitřní strukturu, jsou specializované a existují v nich relativně samostatné funkční subsystémy. V těchto organizacích je potřeba udržovat společné nadřazené hodnoty a normy, které mají stmelující funkci. Cílem adaptace na kulturu organizace je, aby většina pracovníků přijala za své takové systémy norem, hodnot a vzorců chování, které vymezují žádoucí a nežádoucí formy chování (Výrost, Slaměník, 1998, s. 43).

Adaptace na kulturu organizace může probíhat formalizovaně, kdy jsou pro nové pracovníky nebo při změně firemní kultury pořádána školení a semináře

seznamující pracovníky s historií organizace, s významnými osobnostmi a událostmi ve vývoji organizace. Školení často zahrnují i seznámení se s filozofií organizace a jejími hodnotami. Na seminářích a workshopech se zaměstnanci setkávají s představiteli vrcholového managementu, se kterými diskutují a v pracovních týmech analyzují možné přínosy uplatnění firemních hodnot na svém pracovišti atp. Neformálním průběhem adaptace můžeme nazvat neřízenou adaptaci, kdy se pracovník s organizační kulturou seznamuje neřízeným způsobem v průběhu pracovního procesu.

Nezbytností pro správné završení procesu sociální adaptace na organizační kulturu je identifikace většiny pracovníků s firemními hodnotami a normami. Pojem identifikace označuje proces, při kterém dochází k vnitřnímu přijetí a osvojení hodnot, norem a žádoucích způsobů chování. Navenek se identifikace projevuje tak, že pracovníkova rozhodnutí jsou v souladu s podnikovými cíli. Způsob identifikace jedince s organizací může být např. přirozená identifikace, která znamená plný souhlas jedince s hodnotami a normami organizace, intenzivní prožívání úspěchů organizace a silný pocit sounáležitosti. V organizační praxi se takovýto soulad vyskytuje vzácně a pokud, tak pouze u náboženských či politických organizací. Selektivní identifikace je běžnou formou identifikace pracovníka s organizací, kdy dochází k identifikaci pouze s částí propagovaných podnikových hodnot, se kterými pracovník osobně souhlasí. Dále můžeme rozlišit evokovanou identifikaci, která je výsledkem snažení podniku o zvýšení identifikace pracovníků s organizační kulturou a vykalkulovanou identifikaci, kdy se pracovník účelově přizpůsobuje firemním cílům a normám, aniž by je přijal za své. Nejčastěji tím sleduje svůj osobní prospěch (Bedrnová, Nový, 1994, s. 45).

Identifikace jedince s organizační kulturou se navenek projevuje zaměstnaneckou loajalitou. Pracovník akceptuje cíle organizace, přeje si zůstat jejím členem a veřejně projevuje pozitivní vztah k organizaci např. nošením oblečení se znakem firmy atp. (Výrost, Slaměník, 1998, s. 44) Projevy loajality jsou zaměstnavateli obecně očekávány a v případě silně neloajálního chování zaměstnance může dojít i k sankcím vůči zaměstnanci.

Organizace volí různé strategie k dosažení identifikace pracovníků s firemními cíli a hodnotami. Jako nejefektivnější se však jeví varianta řízené adaptace na firemní kulturu. Identifikaci zaměstnanců s organizací je dnes přičítán stále větší význam,

protože dnešní multinacionální organizace jsou stále diferencovanější a decentralizovanější.

3.2.1.1 *Adaptace na pracovní skupinu*

Pracovní skupina je základní sociální jednotkou v organizaci. Může být vyhraněnou subkulturou nebo konformní skupinou v rámci organizační struktury. Vstup a začleňování nového pracovníka bývá určitým způsobem řízeno, spojeno s rituály, nebo naopak probíhá spontánně.

O sociální adaptaci na pracovní skupinu mluvíme tehdy, když jedinec vstupuje do nového nebo změněného pracovního prostředí. Podstatu sociální adaptace tvoří osobní, často spontánní styk pracovníka s novými kolegy, členy kolektivu, ve kterém je nový pracovník většinou aktivní, a jehož prostřednictvím dochází k seznámení se se skupinovými cíli a normami a jejich porovnávání s vlastními (Výrost, Slaměník, 1998, s. 45). Proces sociální adaptace lze tedy rozčlenit na tři následující fáze: seznámení se s novou nebo měnící se sociální strukturou pracovního kolektivu, s jejími hodnotami a normami, dále konfrontace vlastních cílů s hodnotami kolektivu a následně jejich přijetí nebo odmítnutí (Rymeš, 1985, s. 45).

Sociální adaptace na pracovní skupinu se může týkat nově nastupujících pracovníků, kteří nastupují do prvního zaměstnání nebo ho mění, dále pracovníků, kteří se do zaměstnání vrací po dlouhodobé nemoci, mateřské dovolené atp., nebo pracovníků, jež budou zasaženi výraznou inovační změnou zasahující do sociální struktury organizace (např. přerozdělení výrobních týmů). V každém z těchto případů má sociální adaptace svá specifika. Navíc je každý člověk pro zvládnutí sociálních změn a přejímání společenských vlivů vybaven různě. Jedná se o jeho subjektivní předpoklady, jako je např. sociabilita, dále o poznatky, dovednosti a další sociální schémata, která člověk přebírá při socializaci (Rymeš, 1985, s. 41).

Podle psychologů je proces adaptace úzce spjat s procesem socializace. Jsou to protínající se kategorie, které se významně podílejí na utváření psychologické charakteristiky osobnosti a činnosti člověka. Socializace je chápána jako souhrn procesů vzájemné interakce mezi jedincem a prostředím, kterými je jedinec utvářen tak, aby byl schopný včlenit se do struktury společnosti jako její rovnoprávný člen. Proces socializace je chápán jako celoživotní, a i přes nesporný tlak společenských norem a zvyklostí není jedinec ve své roli úplně pasivní - vnější vlivy specifickým

způsobem prožívá a uchovává v tzv. procesu interiorizace (Nakonečný, 1999, s. 58). V pracovním procesu lze socializaci charakterizovat jako „...vypracování systému vědomostí, dovedností a návyků (interakčních, kulturních, hygienických apod.), vybavujících člověka pro zvládnutí společenských požadavků při výkonu profese.“ (Rymeš, 1985, s. 42)

Sociální adaptace člověka vychází z procesu socializace, přičemž vzorce chování získané v jejím průběhu jsou konkretizovány a modifikovány podle specifických podmínek pracovního prostředí, ve kterém se člověk nalézá. Hranice mezi oběma procesy (sociální adaptace a socializace) není dle Rymeše ostrá, ale rozdíly přeci jen lze najít (Rymeš, 1985, s. 43). Zatímco socializace trvá celý život a liší se dle různých vývojových etap jedince, sociální adaptace je oproti ní procesem krátkodobým, spojeným s konkrétními významnými událostmi v životě člověka, jako je např. nutnost přizpůsobit se pracovnímu kolektivu v novém zaměstnání. U socializace převažuje působení prostředí na jedince, zatímco sociální adaptace znamená spíše aktivní vyrovnávání se s působením pracovního prostředí. Proces socializace je spíše procesem vstřebávání nových norem a vzorců jednání, v procesu sociální adaptace dochází k jejich uplatnění v konkrétních situacích. Průběh socializace je více institucionalizován (školní výchova) než průběh sociální adaptace, který je častěji ponecháván „náhodě“. V procesu sociální adaptace má člověk více příležitostí uniknout z podmínek, které mu nevyhovují, než je tomu u socializace (z nevyhovujícího zaměstnání odejde člověk sám, dítě týrané rodinou nemá na výběr, pokud nezasáhnou státní orgány).

Problémy při sociální adaptaci na pracovní skupinu nastávají, pokud jsou pracovníkovy cíle, představy a hodnoty v rozporu se zaměřením nového pracovního kolektivu, pokud je nový pracovník vázán na jiný pracovní kolektiv, jehož členem byl v minulosti, k nepřijetí nového pracovníka může dojít i ze strany pracovního kolektivu, jež se chová odmítavě a nepřátelsky, čímž znemožňuje jeho integraci. Problematická je také integrace nového člena do skupiny, kde nefungují vzájemné vnitřní vztahy (Růžička, 1978, s. 151). Dalším zdrojem problémů může být i vedoucí pracovní skupiny, pokud svými nedostatečnými manažerskými či nevhodnými osobnostními vlastnostmi ztěžuje práci členů skupiny a tím i celé její sociální klima.

Sociální adaptovanost pracovníků ovlivňují vnitřní a vnější skupiny faktorů. Mezi ty vnější patří systém mezilidských vztahů, dále hodnoty a zvyklosti převažující v pracovním kolektivu, osobnost vedoucího pracovníka, forma vedení lidí, sociální

klima a také společenská prestiž profese. Mezi vnitřní faktory řadíme sociabilitu člověka, úroveň jeho socializace, sociální zralost a společenskou kapacitu.

Výsledkem sociální adaptace na pracovní skupinu může být úplné včlenění se do nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost nebo úplné odmítnutí nové situace. Stejně jako u adaptace na práci rozlišujeme přiměřenou adaptaci ve smyslu identifikace pracovníka s kolektivem nebo nepřiměřenou adaptaci projevující se konflikty či dokonce sociální izolací. Vydařená sociální adaptace pracovníka bývá někdy označována jako konformita. Tento pojem může být použit i v jiném významu jako přílišné přizpůsobování se skupině, podlehnutí jejímu tlaku. V případě, že je konformita vyjadřována pouze navenek, ale ve skutečnosti jedinec se skupinovými hodnotami nesouhlasí, jedná se o tzv. nepravou konformitu (Štikar, 1996, s. 84).

Sociální adaptovanost vyjadřuje jedinec subjektivně pomocí své spokojenosti s úrovní společenských vztahů na pracovišti a s vedoucím a svou ochotou spolupracovat s ostatními. Objektivně se sociální adaptovanost projevuje aktivitou pracovníka ve společenském dění organizace, jeho autoritou u spolupracovníků a jeho skutečným umístěním v pracovním kolektivu.

3.3 Sestavení programu a řízení procesu adaptace

Již podniková směrnice o adaptaci pracovníků by měla obsahovat rozdělení procesu adaptace u každého pracovníka do dvou až třech částí, které se liší obsahem i zaměřením na různé skupiny pracovníků (Koubek, 1997, s. 182). Pro všechny pracovníky společná je celoorganizační část adaptace, jejíž podstatou je administrativní a organizační zařazování pracovníků. Věnuje se zprostředkování nezbytných informací, jako jsou vstupní instruktáž, hromadná školení o bezpečnosti práce a specifických organizace a školení věnovaná firemní kultuře. Tyto vstupní informace (kromě informací o firemní kultuře) musí být pracovníkovi předány v nejbližších dnech po nástupu do organizace. Jsou pořádána nejčastěji hromadně (pouze management mívá oddělená školení) a lektorsky jsou zajištěna příslušnými pracovníky personálního oddělení, interními lektory či externími specialisty.

Pro sociální adaptaci je z těchto úvodních školení nejdůležitější školení věnované firemní kultuře. Často zahrnuje všeobecné informace o podniku, jeho historii, úspěších a významných představitelích. Mělo by pracovníkům představit i současnou organizační strukturu společnosti a osoby z managementu. Představuje

pracovníkům všeobecně uznávané hodnoty a pravidla, která jsou pro „život“ v organizaci nezbytná.

Na podporu tohoto prvotního zaškolení je vhodné pro pracovníky přichystat tzv. orientační balíček, který obsahuje souhrn nejdůležitějších informací o organizaci v písemné podobě (Koubek, 1997, s. 183–187). Tento balíček usnadňuje novým zaměstnancům adaptaci tím způsobem, že se k informačním materiálům mohou kdykoliv vrátit a prostudovat si je. Pracovníci personálního oddělení tím ušetří čas strávený zodpovídáním opakovaně kladených dotazů a předejdou možným komplikacím, pokud by některé informace zapomněli pracovníkům sdělit během úvodních školení. Z hlediska sociální adaptace by měl orientační balíček nového zaměstnance obsahovat především: co nejosobnější přivítání nového pracovníka z pera ředitele organizace, všeobecné informace o organizaci (tradice, specifika, současná ekonomická situace, zákazníci a chování k nim, normy chování a výkonu zaměstnanců), aktuální organizační strukturu organizace včetně fotografií a telefonního spojení na klíčové zaměstnance společnosti, kopii personální politiky organizace a kolektivní smlouvy (pokud v organizaci působí odbory), pracovní řád (seznam práv a povinností zaměstnanců a organizace, průběh disciplinárního řízení), bezpečnostní řád (bezpečnost při práci, požární ochrana atp.), výtah z mzdového předpisu, přehledný seznam zaměstnaneckých výhod a podmínky jejich čerpání, kopie klíčových formulářů (včetně hodnotících formulářů, termínů a podmínek hodnocení zaměstnanců), seznam zdrojů informací o dění v organizaci (webové stránky, firemní časopis), komunikační kanály v organizaci (vývěsky s aktualitami, postup při projednávání žádosti či podání stížnosti atp.), souhrn zásad firemní kultury atp. (dle Koubek, 1997, s. 183–187).

Další část adaptace by měla u všech pracovníků tvořit útvarová či skupinová adaptace. Tato část adaptace se liší u jednotlivých zaměstnanců podle toho, na jakém pracovišti či v jakém týmu budou pracovat. Zde se jedná především o sociální začlenění do nového pracovního kolektivu, které probíhá částečně spontánně, částečně pod dohledem mentora. Součástí této fáze adaptace mohou někdy být i speciální týmové workshopy týkající se osvojování či opakování zásad firemní kultury, stanovování týmových i osobních přínosů pro tuto kulturu a jejich vyhodnocování. Může jít také o seznamování se s novými pracovními či zlepšovacími postupy (5S, Kaizen atp.). V ideálním případě jsou pro tým pořádány i outdoorové poznávací a stmelující aktivity. Součástí útvarové orientace bývají i tzv. adaptační

kolečka, v rámci kterých noví pracovníci daného oddělení absolvují krátké stáže či zaškolení v odděleních, která souvisí s jejich prací (předcházejí jí či na ni navazují). Smyslem je, aby pracovník snáze vnímal návaznosti a důsledky své práce. Dohled nad útvárovou fází adaptace provádí kromě mentora i vedoucí pracovník.

Adaptace na konkrétní pracovní místo je třetí fází adaptačního procesu. Tato fáze bývá někdy sloučena s fází útvárovou, a to především tehdy, pokud se v daném týmu nebo na daném pracovišti vyskytuje pouze jeden druh pracovních míst. V této fázi se jedná především o pracovní zařazování a upevňování dovedností pod dohledem mentora či specializovaného instruktora. Mentor se předem podílí na vypracování plánů zaškolování nových pracovníků na konkrétní pozici. Plán zaškolení by měl obsahovat cíl adaptace, kterého se má dosáhnout, což je konkrétně zformulovaná představa o tom, co by se měl nováček naučit a ovládat, co by se měl dozvědět a poznat. Dalším krokem je stanovení toho, co bude mentor s nováčkem probírat a posloupnost těchto kroků, dále se stanoví učební metody, pomůcky a technika, které přispívají k efektivitě zaškolování a k lepšímu osvojení si znalostí a dovedností (Orientace, adaptace a mentoring, 2007, s. 11). Důležitá je věcnost, modelové příklady, praktické procvičování a strukturovanost vzdělávacího obsahu.

Metodika zácviku podle Rymeše obsahuje prvotní přípravu pracovníka (teoretické informace), následuje demonstrace pracovní činnosti prováděná instruktorem či mentorem. Poté nový pracovník realizuje pracovní činnost pod dohledem, a nakonec, když ovládne potřebné dovednosti, samostatně provádí pracovní činnost. Vedoucí pracovník se namátkově přesvědčuje o pokrocích pracovníka a konzultuje s mentorem vývoj celkové adaptace (Rymeš, 1985, s. 67).

3.4 Období adaptace a jeho časový plán

Období adaptace, které zpravidla tvoří větší část zkušební doby pracovníka, slouží pro zaměstnavatele k tomu, aby zjistil, zda je nový zaměstnanec vhodný na danou pozici, zaměstnanec má naopak možnost zvážit, zda chce setrvat ve firmě. Zákonem je umožněno zaměstnanci i zaměstnavateli odstoupit během zkušební doby od pracovní smlouvy, a to bez udání důvodu a bez výpovědní lhůty. Ze strany organizace je proto efektivní věnovat se zaměstnanci ve zkušební, resp. adaptační době co nejintenzivněji, aby svého nováčka co nejdůkladněji poznala a vyhnula se případným následným komplikacím s jeho propouštěním.

V časovém trvání období, po které adaptační doba u jednotlivých pracovních pozic trvá, jsou odlišnosti. Liší se od sebe především pozice s manuální prací (operátoři, skladníci) a tzv. kancelářské pozice (administrativní pracovníci, specialisté), kde je penzum informací, které musí pracovník před začátkem pracovní činnosti vstřebat, vyšší. U některých specialistů na manuálních pozicích (svářeč) ale může být adaptační doba stejně dlouhá. Nejdelší čas je věnován adaptaci na manažerských pozicích. Obecně by minimální délka adaptačního procesu měla být jeden měsíc, v ideálním případě dva až tři měsíce, u některých pozic si množství požadovaných znalostí vyžaduje až šest měsíců, někdy i déle (Koubek, 1997, s. 188).

Délka i obsah adaptace by měla být se zaměstnanci osobně vysvětlena a dána ke schválení. Pro lepší orientaci se plánovaný průběh adaptace zaznamenává na tzv. adaptační list pracovníka. Ten by měl existovat pro každého pracovníka zvlášť. Kromě nezbytných osobních údajů včetně příslušnosti k týmu, jména vedoucího pracovníka a mentora by měl adaptační plán obsahovat i datum nástupu nového pracovníka do organizace (bývá zpravidla i datem začátku adaptačního procesu) a plánované datum ukončení adaptace. Následovat by měl podrobný rozpis obsahu adaptačního procesu. Obvykle jsou odděleny části: vstupní školení (první den nástupu do práce), obecná informační školení (první až druhý měsíc), tzv. adaptační kolečka, pokud jsou do plánu zařazena (první měsíc po nástupu) a zaškolení na konkrétní pracovní místo (obvykle první až třetí měsíc po nástupu, i déle). Obsah a rozsah adaptace by měl být individuálně přizpůsoben nejen pracovnímu místu, ale i osobnosti pracovníka. Zaměstnanec by měl z adaptačního plánu poznat, kdy a kde se daná část adaptace koná, splnění dané části adaptace potvrzuje odpovědná osoba i zaměstnanec svým podpisem.

Sociální adaptace, jak již bylo řečeno, prostupuje celým adaptačním procesem. Součástí adaptačního procesu je i kontakt nového pracovníka s personálním oddělením a jeho bezprostředním nadřízeným, se kterými projednává dosavadní průběh adaptačního procesu a po jeho skončení jej s nimi vyhodnocuje.

Je třeba poznamenat, že skončením adaptačního procesu doba vzdělávání pracovníka nekončí. Při vyhodnocení adaptace je vhodné stanovit i další plán vzdělávání a rozvoje pracovníka, který stanoví oblasti ve znalostech i tzv. měkkých schopnostech pracovníka, které je třeba dále rozvíjet. Naplánována mohou být dokonce již konkrétní školení z firemního katalogu vzdělávání. Pokud se již během

adaptační doby projeví některé specifické schopnosti pracovníka, které by mohl a chtěl využít i na jiném pracovním místě v organizaci, je možné s pracovníkem projednat možnosti pracovního postupu, příp. již stanovit plán nástupnictví na pracovní místo.

3.5 Vzdělávání v procesu adaptace

Adaptační proces má značný vzdělávací aspekt, zahrnuje vzdělávací akce (Koubek, 1997, s. 181). Již od prvního dne nástupu pracovníka do organizace lze do adaptačního procesu formální vzdělávání zařadit. V neformální podobě probíhá adaptace spontánně, a to především přímo na pracovním místě.

Důvody pro systematické vzdělávání během adaptace jsou co nejrychlejší dosažení požadované úrovně výkonu, snížení flukтуаčních tendencí pracovníka, umožnění jeho pracovního sebezaražení a zaražení druhými, což ovlivňuje kvalitu jeho výkonu (Hroník, 2007, s. 130). Nejčastější problémy, které se při adaptačním vzdělávání vyskytují, jsou přesytenost informacemi zejména v prvních dnech po nástupu, případně pověřování pracovníka příliš lehkými nebo naopak příliš složitými úkoly, které ho nemotivují k další práci.

Obecně se dají témata vzdělávání během adaptačního procesu rozdělit na seznámení pracovníků s firmou, jejím chodem a vlastní zaražení pracovníka včetně seznámení s jeho povinnostmi a úkoly.

Seznámení pracovníků s firmou pomocí formálních informačních kurzů může obsahovat historii firmy, její úspěchy, kulturu a hodnoty, představení managementu, seznámení s organizační strukturou. Dále principy odměňování a zaměstnanecké výhody, obecné pracovní podmínky (dovolená, pracovní doba), vztahy mezi managementem a kolegy, způsoby komunikace v organizaci, možnosti postupu a dalšího vzdělávání, bezpečnost práce, informace o odborech atp. Tyto informace dostává pracovník co nejdříve po nástupu, nejlépe i v tištěné podobě, aby se zamezilo případnému opomenutí informovat ze strany personálního oddělení. Tyto kurzy probíhají často pro celou skupinu nově příchozích pracovníků, protože se týkají všech pracovníků, organizuje je personální oddělení nebo tréninkové středisko firmy. Často jsou zpracovávány do podoby e-learningových kurzů, na závěr může následovat krátký shrnující test.

Seznámení pracovníka s chodem firmy se děje nejčastěji pomocí tzv. adaptačních koleček, v rámci kterých pracovník prochází odděleními a činnostmi, která předchází jeho práci a navazují na ni. Cílem je orientace pracovníka v celém pracovním procesu včetně návazností ostatních oddělení a činností na jeho práci. Tuto adaptaci často provádí specializovaný lektor, případně jeho roli zastupují vedoucí daných pracovišť, kterými pracovník během adaptačních koleček prochází. Vzdělávání zde tedy probíhá formou pozorování pracovní činnosti.

Samotné zařazení nového pracovníka probíhá přímo na jeho pracovišti, kde pracovníka provází přidělený mentor. Zaškolování zde probíhá neformální ústní metodou. Před uvedením na pracoviště je pracovník svým vedoucím, případně personalistou, seznámen s termíny adaptačního procesu a způsobem jeho hodnocení, s přesným popisem své práce a konkrétními úkoly, zodpovědnostmi, pravomocemi a kritérii výkonu.

4 Proces sociální adaptace nového pracovníka

V organizační praxi bývá sociální složka při adaptaci pracovníků neprávem opomíjena. Příčinou je jednak velký podíl sociální adaptace uskutečňovaný neformální cestou a dále velké nároky, které řízení tohoto procesu klade na zodpovědné pracovníky z hlediska kontroly adaptačního procesu a tzv. měkkých dovedností. Cílem sociální adaptace je co nejrychlejší a nej kvalitnější zapojení se nového pracovníka do struktury mezilidských vztahů v organizaci, vytvoření si kladného vztahu k organizaci a motivace k práci v ní. Koubek (1997, s. 181) uvádí jako cíl sociální adaptace celkovou orientaci pracovníka v sociálním prostředí organizace. Pro příznivý vývoj sociální adaptace je však nezbytné splnit některé podmínky ze strany zaměstnance i zaměstnavatele.

4.0 Předpoklady sociální adaptace pracovníků

Zdařilý průběh adaptace závisí zčásti na pracovníkovi, především na jeho školní a profesní přípravě. Školní průprava pracovníků je klíčová ve formování obecných pracovních vlastností a také pro volbu budoucího povolání. Profesní příprava pracovníků se odehrává v zaměstnání, především v tom prvním. Zde pracovník doformovává své pracovní vlastnosti a také se zde se svou prací identifikuje (nebo neidentifikuje) prostřednictvím srovnávání svých očekávání s realitou provozní praxe. Dnes již neplatí volba jednoho povolání na celý život, stejně tak jako volba studijního oboru neuvazuje člověka k vykonávání dané profese. Často jsou u přijímacích pohovorů upřednostňováni pracovníci s rozmanitými zkušenostmi a tudíž i větším rozhledem. Důležitost kvalitního vzdělání ale přesto neztrácí na významu.

Organizace se na zdařilou adaptaci nových pracovníků připravují již svým vystupováním vůči veřejnosti (informační letáky, náborové kampaně, dny otevřených dveří) a pomocí kontaktů se školami. Součástí informování veřejnosti je předávání pravdivých a objektivních skutečností o firmě, na které potom navazuje účelové získávání zájemců o práci (Rymeš, 1985, s. 58). Tímto způsobem vybraný a přijatý pracovník je seznámen se základními principy chodu firmy již dopředu a necítí se po nástupu do organizace být v úplně cizím prostředí, což urychluje jeho sociální adaptaci.

Důležitou personální činností, která se pozitivně projevuje v následné úspěšnosti procesu adaptace, je výběr pracovníků. Kvalitní výběr je možný pouze pokud jsou dopředu určena kritéria a požadavky pro obsazení určitého pracovního místa a pokud je podrobně vypracován popis tohoto pracovního místa. Existuje množství psychologických metod, jejichž pomocí lze určit osobnostní charakteristiky pracovníka, které budou později působit při jeho zařazování se do pracovního kolektivu.

Zodpovědní pracovníci by měli rozlišovat adaptační procesy, kdy je potřeba adaptovat jednoho nového pracovníka nebo větší skupinu. U hromadných adaptací je třeba dělit pracovníky do skupin dle charakteristiky pracovního místa a především připravit se personálně i organizačně na intenzivnější práci. Vedoucí pracovník týmu, který se bude rozšiřovat, by měl tento tým dopředu informovat o jeho budoucím rozšíření, aby se něj členové týmu stihli psychicky „připravit.“ Měl by také stanovit či informovat mentora, který se bude o nového pracovníka starat.

Po výběru pracovníků a těsně před jejich nástupem do organizace by měla následovat fáze vyhodnocování informací o pracovníkovi, které mohou pomoci personalistům a vedoucím pracovníkům ve zvolení správného postoje vůči novému zaměstnanci. Cílem je volba adekvátních metod a postupů při jeho adaptaci. Zdroje informací o pracovníkovi lze najít již v dokumentech získaných od pracovníka (nejvyšší dosažený stupeň vzdělání, počet let a druh dosavadní profesní praxe, reference, motivace k práci v organizaci zjištěná a zaznamenaná během přijímacího pohovoru). Další informace mohou poskytnout psychologické testy či assessment centra, u některých pracovních pozic obvykle konané již v rámci přijímacího řízení. Dále je zdrojem informací lékařská prohlídka, kterou zaměstnanci absolvují před nástupem do práce. Specifické požadavky má adaptace absolventů škol, readaptace po návratu z mateřské dovolené či po úrazu, adaptace starších pracovníků a pracovníků se změněnou pracovní schopností (Rymeš, 1985, s. 64).

V každé organizaci by měl být vypracován formalizovaný postup pro řízení adaptace v podobě směrnice a zařazen do systému dokumentace dané organizace, často v podobě odpovídající ISO normám. V obecné rovině by měl charakter adaptačního procesu odpovídat zásadám firemní personální politiky. Směrnice by měla obsahovat obecný cíl adaptačního procesu, popis průběhu adaptace, způsob jejího ukončení a hodnocení a také obecně stanovit osoby odpovědné za průběh jednotlivých fází adaptačního procesu. Stanoveny by měly být i metody, pomocí

kterých bude adaptace probíhat. Na základě této obecné směrnice mohou být dále vypracovávány konkrétní adaptační programy pro jednotlivá pracovní místa. Adaptační program pracovníka bývá zpravidla zaznamenáván na tzv. adaptační list, který usnadňuje pracovníkovi, jeho nadřízenému i personalistovi zjistit, v jakém stavu se adaptační program daného pracovníka právě nachází .

Nezbytnou přípravou z hlediska organizace je i příprava zodpovědných pracovníků na svou roli během adaptačního procesu. Odpovědnost za adaptaci se týká pověřených pracovníků personálního oddělení, kteří se mohou v rámci přípravy účastnit odborných školení, kde se seznamují se zásadami vytváření a vedení adaptačního procesu. Vedoucí pracovníci jsou v procesu adaptace novému pracovníkovi „blíže“ a účastní se v rámci přípravy na tuto roli seminářů a workshopů týkajících se měkkých dovedností v oblasti vedení hodnotících pohovorů s pracovníky, sdělování pozitivní i negativní zpětné vazby atp. Nejdůležitější je příprava u tzv. mentorů, neboli patronů, kteří se často rekrutují z řad „běžných“ zaměstnanců a je potřeba je řádně proškolit v měkkých dovednostech a seznámit je podrobně s průběhem a významem adaptačního procesu na jejich pracovišti a jejich rolí v něm.

4.1 Zodpovědnost za proces sociální adaptace pracovníků

Významnou roli v procesu sociální adaptace nových pracovníků hrají zaměstnanci organizace, kteří jsou zodpovědní za průběh celé adaptace. Zastřešující roli v procesu adaptace má oddělení lidských zdrojů, které je zodpovědné za vypracování koncepce, obsahu a časového plánu adaptačního procesu v organizaci. Dále organizačně a administrativně zajišťuje průběh adaptace (vytváří a distribuuje písemné materiály a formuláře), uvádí také pracovníky do sociálního systému organizace pomocí školení či distribucí informativních písemných materiálů. Zajišťuje odbornost při řízení adaptace proškolením vedoucích pracovníků a patronů, a především koordinuje a metodicky vede vedoucí pracovníky při adaptování jejich podřízených, spolupracuje s nimi při vyhodnocování adaptačního procesu (Koubek, 1997, s. 189).

Vedoucí pracovník adaptovaného zaměstnance je zodpovědný za správnou aplikaci, kontrolu plnění a vyhodnocení stanoveného postupu adaptace. Konkrétněji uvádí nového pracovníka na jeho pracoviště, ukazuje mu jeho pracovní místo,

předává mu pracovní pomůcky, seznamuje ho s pracovními povinnostmi a postupy, upozorňuje na pravidla práce na daném pracovišti. Znovu vysvětlí zásady bezpečnosti práce a možnosti týmových či individuálních bonusů, které jsou v jeho případě relevantní. Upozorní na systém sociálních výhod v organizaci včetně možností kulturního či sportovního vyžití. Představuje nového kolegu spolupracovníkům a jeho patronovi. Během procesu adaptace dává pracovníkovi pravidelnou zpětnou vazbu. S podporou vedoucího se nový pracovník snáze začleňuje do pracovního kolektivu, dříve si vytváří pracovní sebedůvěru a získává kladné postoje k práci.

Roli uvedení pracovníka do pracovního procesu, tedy jeho zácvik, přebírají někdy specializovaní školitelé, jindy mentoři (patroni, instruktoři, konzultanti), tedy vyškolení spolupracovníci ze stejného pracoviště. Ti mají zvláštní roli v sociální adaptaci nového pracovníka, protože jsou členy jeho pracovního týmu a mají k nováčkovi „nejblíže“. Mentor je rádce, kolega, partner a učitel zároveň. Vybírán bývá pro dané pracoviště (pracovní tým) ze zkušených pracovníků s delší praxí v organizaci. Výběr je prováděn nejčastěji pomocí assessment center, které dobře odhalí potřebné osobnostní kvality pracovníků, které jsou důležité pro roli mentora. Je to zaujetí prací, schopnost rychle navazovat a udržovat kontakty s lidmi, zájem o práci s lidmi, schopnost a ochota předávat zkušenosti. Samozřejmostí by měla být výborná znalost pracovní problematiky (Rymeš, 1985, s. 62). Mezi další žádoucí vlastnosti mentorů patří komunikační obratnost, vstřícnost, trpělivost, nestrannost, schopnost eliminovat strach u nováčka. Mentor musí znát zásady práce s dospělými (tedy navodit přátelskou atmosféru, udržovat rovnocenný vztah se svým svěřencem, schopnost motivovat), zvolit účinnou formu komunikace a umět předat zpětnou vazbu (Orientace, adaptace a mentoring, 2007, s. 5). Mentor by měl umět svého svěřence „otipovat“ a odpovídajícím způsobem s ním jednat (přístup k absolventovi musí být nutně jiný než přístup k člověku s bohatou praxí z předchozích zaměstnání). S nováčkem si mentor vytváří vztah založený na komunikaci, důvěře, porozumění a vzájemném respektu. Poznávání nového sociálního prostředí ulehčuje mentor v ideálním případě nováčkovi tak, že ho s sebou bere na neformální akce, kam by se neinformovaný nováček sám nedostal. Mentor za svoji práci „navíc“ dostává zpravidla odměny, nejčastěji finanční, ke svému stálému platu / mzdě. Pokud je adaptování pracovníků pravidelnou součástí jeho práce, může dostávat fixní

příplatek každý měsíc, v případě menší frekvence nástupů je vhodnou metodou obdržení odměny po úspěšném dokončení adaptačního procesu nového pracovníka.

5 Kontrola průběhu a vyhodnocování sociální adaptace

Průběžná kontrola, zpětná vazba pro pracovníka a konečné vyhodnocení průběhu adaptace jsou nedílnou součástí adaptačního procesu. Hodnocení by stejně jako pravidla průběhu adaptace mělo být zakotveno v podnikové směrnici. Důležitá je zde především formálnost a systematičnost vyhodnocování procesu a příjemná atmosféra při sdělování hodnocení. Na hodnocení se podílí vedoucí a pracovník personálního útvaru. Samozřejmostí je prostor pro vyjádření názoru adaptovaného pracovníka. Zdroje pro hodnocení sociální adaptace získávají vedoucí pracovníci i od spolupracovníků nováčka a především od jeho mentora, pokud je určen.

5.0 Komunikace a kontrola v období sociální adaptace

Období adaptace je pro nové pracovníky náročné, musí vstřebávat spoustu informací, snaží se rychle zorientovat, pochopit vztahy a vazby ve společnosti. Dochází přitom k jejich pracovnímu formování a sžívání se s novým prostředím, je tedy pro ně velmi důležité, když s nimi lidé komunikují srozumitelně. Také je pro ně zásadní vědět, na koho se mohou v případě potřeby obrátit, pokud něčemu neporozumí.

V adaptačním období lze nováčky pozitivně ovlivňovat a motivovat, vštěpovat jim myšlení společnosti a umožnit jim sžít se s jejími hodnotami a kulturou. K takovému ovlivňování myšlení lidí je také zapotřebí účinná komunikace. Dá se tedy říci, že pro adaptaci pracovníků celkově, a především pak pro adaptaci sociální, je zapotřebí, aby odpovědní pracovníci znali zásady, jimiž se má účinná komunikace řídit. Patří mezi ně schopnost pozorování druhých (co je ovlivňuje), adekvátní verbální a neverbální komunikace (souhra těchto projevů, srozumitelnost, důvěryhodnost, sebejistota), aktivní naslouchání (soustředění se na to, co druhý říká, zapamatování si a organizování vlastního sdělení), projevení zájmu o druhého (tónem hlasu, přitakáváním), udržování očního kontaktu, kladení otázek, nepřerušování a neudělování rad atd. Mezi dovednosti, které lze v účinné komunikaci také využít, patří empatie (vcítění se do druhého člověka) a intuice, neboli schopnost předem druhého člověka odhadnout (Orientace, adaptace a mentoring, 2007, s. 15-17).

Mezi bariéry, které znesnadňují či zkreslují komunikaci, patří ovlivnění druhými lidmi, předsudky, tzv. haló efekt (posuzování druhých na první pohled), odlišné chápání významů slov, komunikační zlovyky (např. skákání do řeči), neschopnost či neochota naslouchat druhému, složitost a množství informací, strach, nedostatek sebevědomí, uspěchanost atp. (Vybíral, 2000, s. 35-36).

Pro správný průběh komunikace je velmi důležité, aby mentor uměl rozpoznat osobnost svého „svěřence“. Měl by umět odhadnout jeho schopnosti, temperament, povahové a charakterové vlastnosti a aktivačně – motivační vlastnosti (co dokáže nováčka motivovat a „vybudit“ k jednání). Výhodná je i znalost typologií lidí, které umožňují jejich rychlé a přehledné zařazení do určitých kategorií, typů. Ty jsou při komunikaci s lidmi velmi užitečné. Existuje komunikační typologie dělící osobnosti na analytické, řídicí, přátelské a expresivní. Každý z těchto typů lidí se vyznačuje jinými vlastnostmi a styly jednání a existují doporučení, jak se k nim při komunikaci chovat, abychom byli úspěšní (Orientace, adaptace a mentoring, 2007, s. 21).

V průběhu adaptačního procesu se adaptovaný zaměstnanec průběžně setkává se zástupcem personálního oddělení a svým vedoucím, aby společně zkontrolovali a zhodnotili dosavadní průběh adaptace. Během prvního týdne v novém zaměstnání by měl být zaměstnanec kontaktován alespoň dvakrát, během zbylých týdnů prvního měsíce zaměstnání alespoň jednou týdně (Koubek, 1997, s. 188). Následně až do konce adaptačního období, resp. zkušební doby jednou měsíčně. Tato setkání bývají formalizovaná, výsledky jednání se doplňují do adaptačního plánu zaměstnance, zejména pokud je zjištěna potřeba rozšířeného proškolení v určité oblasti atp.

Mentorský rozhovor se nemusí odehrávat v tak formalizované podobě, ale je vhodné vybrat pro něj adekvátní prostředí a dobu a připravit se na něj (jak ze strany mentora, tak pracovníka). Mentorský rozhovor je motivační a kontrolní nástroj sloužící k následnému usměrňování nových zaměstnanců. Jeho cílem je poskytnout zpětnou vazbu novému pracovníkovi. Mentor dává nováčkovi zpětnou vazbu o tom, jak vnímá jeho zapracovávání, v čem je nový pracovník dobrý (důležité je umět pochválit a ocenit jeho snahu, přístup, nové nápady atp.). Úkolem mentora je ale také sdělit nováčkovi jeho slabiny a poradit mu, jak by se mohl zlepšit a odstranit je. Zároveň by si měl mentor umět vyžádat zpětnou vazbu od nováčka, aby zjistil, jestli je jeho způsob spolupráce pro něj vyhovující, příp. jaké jsou nedostatky ve vzájemné komunikaci a odstranit je. Při vedení mentorského rozhovoru je vhodné začít

rozhovor odlehčenou formou (ne příliš formální, ani příliš osobní). Je třeba pochválit, co pochválit lze a kritiku sdělovat konstruktivně (Orientace, adaptace a mentoring, 2007, s. 22). Vyplatí se přitom vycházet z poznámek zapsaných během adaptace, uvést konkrétní situaci, ke kritice přidat vždy možnost zlepšení či nápravy. Obecně by zpětná vazba měla být vždy konkrétní, přesná, srozumitelná, myšlená upřímně a měla by pro nováčka vyznívat pozitivně. Mentor by měl dát dostatečný prostor vyjádření nováčka a na závěr ho povzbudit k dalším výkonům. Dohodnuté kroky a konkrétní cíle se opět zaznamenávají do adaptačního plánu.

5.1 Vyhodnocení sociálně adaptačního procesu

Závěrečné vyhodnocení průběhu adaptačního procesu se provádí ideálně před skončením zkušební doby, aby měl zaměstnavatel, potažmo zaměstnanec možnost případně odstoupit od pracovní smlouvy včas, tedy bez výpovědní lhůty. Hodnocení tedy slouží jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli, aby si vzájemně sdělili připomínky k průběhu adaptačního procesu a jeho úspěšnosti a dojednali průběh dalšího působení zaměstnance v organizaci. Při hodnotícím pohovoru v zaměstnání platí, že by hodnocení nemělo vyznívat jako souzení pracovníka, protože tento proces má výrazný vliv jeho psychiku. Měla by být zachována formální, ale zároveň přívětivá atmosféra.

Hodnotícího pohovoru před skončením zkušební doby se zpravidla účastní adaptovaný zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, mentor (pokud byl stanoven) a pokud možno i zástupce personálního oddělení. Důležité je navodit příjemnou atmosféru, nejprve může promluvit mentor jako osoba, která byla nováčkovi po dobu adaptačního procesu nejbližší, potom může dostat slovo nadřízený, který má možnost vyjádřit se k mentorově stanovisku o stavu adaptovanosti pracovníka. Mentor zpravidla čerpá z vlastních poznámek, které si zaznamenával během adaptačního procesu. Nadřízený pracovník zpravidla vyplňuje před závěrečným hodnotícím pohovorem (po rozpravě s mentorem) hodnotící formulář, sloužící jako zpráva pro personální oddělení. Následovat by měl prostor pro vyjádření nováčka, zda souhlasí s vyslechnutými připomínkami a jeho sebehodnocení. Pracovník personálního oddělení se může na závěr, pokud je oboustranně rozhodnuto o setrvání pracovníka v organizaci, zeptat nováčka na připomínky k průběhu

adaptačního procesu, co by bylo možné změnit, aby došlo k jeho budoucímu zlepšení.

Zpravidla se na konci hodnotícího pohovoru stanovuje plán vzdělávání a rozvoje do budoucna, pokud jsou zjištěny nedostatky v kvalifikaci nebo některých sociálních kompetencích pracovníka, stanoví se plán školení, případně koučinku atp. Splnění tohoto plánu rozvoje a jeho výsledky se zohledňují při pravidelných ročních (nebo půlročních) hodnotících pohovorech se zaměstnanci. V některých případech se při hodnotícím pohovoru na závěr adaptační / zkušební doby vyjednává i o zvýšení platu pracovníka, pokud to nebylo domluveno již při jeho nástupu do organizace.

Kritéria, podle kterých hodnocení ze strany zaměstnavatelů nejčastěji probíhá, jsou dle Rymeše následující: sledování vykonávané práce (dle kvantitativních i kvalitativních kritérií stanovených pro dané pracovní místo), sledování sociálního začleňování (frekvence kontaktů se spolupracovníky, aktivita ve spolupráci a její formy, odezva u spolupracovníků). Zprávu o pracovní i sociální adaptaci podávají nejčastěji nadřízený pracovník anebo mentor. Hodnotícím kritériem je i subjektivní vyjádření pracovníka o průběhu zařazování, osobní spokojenost s prací a se začleněním do kolektivu. Rymeš upozorňuje i na možnost využití speciálních metod, jako je například sociometrická metoda (Rymeš, 1985, s. 70). Ta se však v praxi využívá spíše při řešení specifických potřeb podniku, jako je např. vytipování vhodné osoby s vůdčím potenciálem v dané skupině nebo při řešení konfliktů ve skupině.

Proces adaptace je po závěrečném hodnocení formálně ukončen. Neznamená to však, že od této chvíle se pracovník nebude ničemu novému učit, naopak. V průběhu pracovního procesu nastane ještě mnoho nových a nečekaných situací, se kterými se bude muset vypořádat, zásadně mu v tom však již budou nápomocny nejen profesní znalosti, ale především znalost prostředí organizace a sociální kontakty, které mezitím získá. Také vedoucí by se měli svým novým pracovníkům během jejich prvních let zaměstnání intenzivněji věnovat a zajímat se o ně, aby si pracovníci vytvořili osobní perspektivy působení v organizaci a cítili, že je organizace potřebuje.

6 Význam sociální adaptace pracovníků

Dopady působení člověka v organizaci lze rozdělit do dvou dimenzí. První je objektivní dimenze, která odráží efektivitu činnosti pracovníka. Lze ji měřit pomocí odvedeného pracovního výkonu (množství, rychlost, kvalita práce) a výkonnosti pracovníků. Druhou, subjektivní dimenzi představuje např. pracovní spokojenost pracovníka, vypovídající o osobním prožívání vykonávané pracovní činnosti a sociálního prostředí (Slaměník, Výrost, 1998, s. 46). Subjektivní pracovní spokojenost by měla být v organizacích sledována stejně pečlivě jako pracovní výkony, protože významným způsobem ovlivňuje pracovní chování a postoje jednotlivců i pracovních skupin k organizaci. Pracovní spokojenost přitom lze významně ovlivnit již během procesu sociální adaptace.

6.0 Pracovní motivace a výkonnost

Motivace pracovníka k výkonu je jednou z nejdůležitějších subjektivních determinantů pracovního výkonu (Bedrnová, Nový, 1994, s. 223). Pracovní motivace je jevem, který je ovlivňován mnoha faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Není tedy pro zaměstnavatele lehké vytvořit podmínky, které by všechny zaměstnance co nejlépe motivovaly k práci. Na motivaci zaměstnance k pracovnímu výkonu působí jeho vztah k pracovní činnosti, který si vytváří v průběhu svého života, a který se řadí k jeho motivačním dispozicím. Dále sem patří osobnostní vlastnosti a cíle člověka, které jsou ovlivňovány aktuálními životními a pracovními podmínkami. Všechny tyto dispozice tvoří tzv. motivační profil, který je relativně stabilní (Štikar, 1996, s. 97). Také charakter a prestiž pracovního místa působí na pracovníky motivačně, resp. demotivačně.

Dalším faktorem působícím na motivaci pracovníků je přístup organizace k motivaci svých zaměstnanců. Dnes jsou ze strany organizací využívány především ucelené motivační programy, které mají za úkol pomocí tzv. vnějších pobídek či stimulů v podobě materiálního či morálního ocenění ovlivňovat pracovní ochotu a stabilitu pracovníků. Dále jsou využívány stimuly jako možnost odborného či kariérového růstu, sociální péče, zaměstnanecké výhody atp. Motivační program však musí odpovídat aktuálním potřebám a zájmům pracovníků, jinak je neúčinný.

Po úspěšném procesu adaptace očekává zaměstnavatel adekvátní pracovní výkon. Výkonnost pracovníků však úzce souvisí s jejich vlastnostmi a dispozicemi k plnění pracovních úkolů. Je to připravenost pracovníků podávat určité pracovní výkony (Štikar, 1996, s. 58). Výkonnost pracovníků se v čase mění. Ovlivňují ji nejrůznější faktory, kromě osobnostních a pracovních předpokladů pracovníka jsou to i ekonomické, technické, sociální a organizační faktory.

Sociální faktory pracovní výkonnosti zahrnují především způsob práce s lidmi uplatňovaný v organizaci, úroveň a kvalitu vedení lidí a úroveň a kvalitu sociálních vztahů na pracovišti. Pracovní skupina se pomocí specifických norem, které uznává, podílí na formování pracovní výkonnosti svých členů. Normy skupiny tedy vymezují jejím členům určitý prostor pro jednání a vystupování (Bedrnová, Nový, 1994, s. 226). Pokud je např. skupina uvyklá na vyrovnané pracovní tempo bez dlouhých přestávek, bude totéž vyžadovat od nového člena skupiny při jeho sociální adaptaci.

6.1 Pracovní spokojenost

Po úspěšném adaptačním procesu očekává pracovník (i jeho nadřízený), že bude v práci spokojen. Pracovní spokojenost bývá odborníky označována za složitý a bohatě strukturovaný fenomén, který je blízký postoji. Od něj se však liší především menší stálostí. Závisí na dalších fenoménech, jako je motivace, adaptace a identifikace s organizací. Je to postoj k práci jako celku a k některým jejím komponentám, kterým jedinec přisuzuje význam (Slaměník, Výrost, 1998, s. 46).

Hlavní oblasti, vůči kterým si pracovník vytváří postoje, jsou plat/mzda, příležitosti k povýšení, povaha práce, politiky a procedury v organizaci, vedení pracovní skupiny a skupina samotná (Moorhead, 1989, s. 88–89). Sociální vztahy jsou tedy důležitým faktorem pracovní spokojenosti. Nespokojenost s vedoucím, jeho stylem vedení či vzájemné konfliktní vztahy jsou častým důvodem k odchodu pracovníků z organizací. Vztahy v pracovní skupině jsou pracovníky obzvláště silně prožívány. Pokud jsou dobré, mohou kompenzovat nespokojenost v jiné oblasti, pokud jsou špatné, kompenzují se naopak velmi obtížně.

Obecně platí, že lidé na hierarchicky vyšších pozicích projevují více pracovní spokojenosti v souvislosti s vyšší mírou autonomie na těchto pozicích (Argyris, 1964, s. 54). Pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci

vede mnoho firem ke zjišťování spokojenosti pracovníků a řešení zjištěných tendencí k nespokojenosti např. úpravou motivačního systému.

7 Závěr

Adaptace pracovníků v organizaci je proces, který by neměl být zaměstnavateli podceňován. V současné době, kdy pracovní trh nabývá na flexibilitě jak ze strany zaměstnavatelů, tak zaměstnanců, se zvyšuje fluktuace pracovníků a je velmi důležité pro zaměstnavatele umět si udržet klíčové zaměstnance. K tomu přispívá vhodně vybudovaný proces adaptace, který kromě zácvičku do pracovní činnosti slouží pro nového pracovníka i jako obrázek o vztazích v organizaci a jejím celkovém sociálním prostředí.

Sociální adaptace je ovlivňována mnohými faktory. Objektivní faktory ovlivňující sociální adaptaci jsou pojetí člověka v organizaci, koncepce řízení a organizační struktura organizace. Jejich změna směrem ke koncepcím podporujícím příznivé sociální klima organizace je záležitostí vedení organizace a dlouhodobější práce na přeměně základních organizačních konceptů a pravidel. Subjektivní faktory ovlivňující adaptaci pracovníků také nejsou snadno ovlivnitelné, protože se jedná o individuální osobnostní rysy, postoje, orientaci a motivaci zaměstnanců. Jedinice je však možné podle preferovaných hledisek rozlišit již při výběrovém řízení. Při pozdějším udržování pracovní spokojenosti zaměstnanců může zaměstnavatelům pomoci například vhodný systém motivačních bonusů či nejrůznější sebezobnovací a teambuildingové aktivity pro zaměstnance.

Významnou složkou ovlivňující sociální adaptaci pracovníků je pracovní skupina. Jakkoli precizně, podrobně a se zohledněním sociální stránky je proces adaptace pracovníků rozpracován, nepřijetí pracovní skupinou může znemožnit zařazení nového pracovníka do pracovního procesu nebo způsobit konflikty, které mohou vést ke snížení pracovního výkonu skupiny nebo dokonce jejímu rozpadu. K tomu, aby byl pracovník skupinou přijat, se musí přizpůsobit vnitřním pravidlům skupiny a jejím normám chování. Slouží k tomu proces sociálního učení, ve kterém jedinec tyto normy zvnitřňuje.

Přijetí firemní kultury je významnou složkou sociální adaptace pracovníků, seznámení s ní by tedy nemělo chybět v žádném adaptačním procesu. Jasně a srozumitelně vyjádřená a prosazovaná firemní kultura poskytuje pracovníkům pocit sounáležitosti s organizací a poskytuje jim vodítka v tom, jaké chování zvolit, aby bylo v souladu s představami vedení organizace.

Proces adaptace pracovníků se zaměřuje ve většině organizací na pracovní adaptaci. V některých organizacích existují specifické adaptační plány pro každou pracovní pozici, zahrnující kromě samotného zaučování se na pracovní proces i tzv. adaptační kolečka a seznámení s managementem. Speciálně vyškolení mentoři provázejí v některých organizacích pracovníka pracovní adaptací přímo na jeho pracovišti. I v průběhu pracovní adaptace je třeba dbát na to, aby se nový pracovník cítil co nejlépe, aby dostával opravdu kvalitní informace o své budoucí práci, jelikož mu to může pomoci snáze se se svou novou prací „sžít“.

Sociální adaptace je proces nezbytně spjatý s pracovní adaptací, ale má svá specifika. Jeho hlavním specifikem je v současnosti bohužel to, že je většinou zaměstnavatelů opomíjen. Proces sociální adaptace je nevhodnější provádět jako jeden celek spolu s procesem pracovní adaptace, do jisté míry ale probíhá také spontánně neformální cestou. Jeho význam spočívá v jeho neuchopitelnosti a neabstrahovatelnosti do firemní příručky „dobrého pracovníka“. Jedná se o množství mnohdy drobných informací a fakt, které je nutno k pracovníkovi dopravit často nepřímou formou přes pracovníky zodpovědné za proces adaptace. Ať už se jedná o celkovou organizaci procesu adaptace, příjemné uvítání ze strany ředitele, kvalitního a zkušeného mentora anebo pravidelná hodnocení procesu adaptace s prostorem pro vyjádření pracovníka, nový pracovník si během těchto událostí utváří svůj vztah k organizaci a zjišťuje, jestli daná práce bude uspokojovat jeho potřeby.

Proces sociální adaptace probíhá při adaptaci nových pracovníků vždy, ať už formální či neformální cestou. Je to spíše „kvalitativní stránka“ celkového adaptačního procesu. Pro vytvoření identifikace pracovníka s organizací, jeho pracovní spokojenost a stabilitu v zaměstnání má přitom stejnou, mnohdy i vyšší váhu než proces pracovní adaptace. Otázkou však zůstává, do jaké míry je proces sociální adaptace ovlivnitelný a usměrnitelný formální cestou.

8 Soupis bibliografických citací

1. *Aktivní sociální učení* [online]. [cit. 18. června 2008] Dostupné z URL: <<http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/aktivni-socialni-uceni>>
2. ARGYRIS, Chris. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley, 1964.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
5. ČÁP, Jan. *Psychologie mnohostranného vývoje člověka*. Praha: SPN, 1990. ISBN 80-04-22967-0.
6. GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-28-7.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
10. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
11. MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Univerzita Karlova, 2007. ISBN 978-80-246-1304-8.
12. MOORHEAD, Gregory. *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989. ISBN 0-395-43334-7.
13. NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X.

14. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
15. *Orientace, adaptace a mentoring zaměstnance jako nedílné součásti personálních politik* (školící materiál). Praha: Gradua – CEGOS, 2007.
16. PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miroslava. *Firemní kultura. Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
17. PRAUS, Petr [online]. *Intelligence a její měření*. [cit.10.dubna 2008] Dostupné z URL:
<<http://www.mensa.cz/mensa.cz/site/casopis/zajimavosti/intelligence.html>>
18. REISSOVÁ, Alice. [online]. *Malé sociální skupiny*. [cit.15.května 2008] Dostupné z URL:<http://www.fse.ujepurkyne.com/materialy/KLZS_reissova_SPPEMSPpre dnaska11.pdf>
19. RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v práci s lidmi: sociálně psychologický rozbor*. Praha: Svoboda, 1978.
20. RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985.
21. ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.
22. ŠTIKAR, Jiří, aj. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Univerzita Karlova, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
23. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.
24. VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

Diplomové/Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Pudilová, V.: Sociální adaptace pracovníků v organizacích

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

