

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2004-2010

Michala Václavovičová

Pracovní adaptace

Work adjustment

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

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

P r o h l a š u j i,

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

V Praze 29.04.2010

Sokolová J. Fedorovičová

Obsah

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Adaptace	10
1.1 Biologicko-medicínské pojetí adaptace	12
1.2 Psychologické pojetí adaptace	16
1.2.1 Zvládání adaptace	18
1.3 Základní dimenze adaptace	25
2 Pracovní adaptace	28
2.1 Adaptabilita, adaptování, adaptovanost	29
2.2 Adaptace na pracovní činnost	30
2.3 Faktory ovlivňující pracovní adaptaci	33
2.3.1 Faktory objektivní povahy	34
2.3.2 Faktory subjektivní povahy	39
2.4 Sociální adaptace	44
2.4.1 Adaptace na pracovní skupinu	45
2.4.1.1 Mobbing	49
2.4.2 Adaptace na kulturu organizace	56
3 Proces pracovní adaptace	61
3.1 Řízení procesu pracovní adaptace	62
3.2 Cíle adaptačního procesu	64
3.3 Objekty a subjekty adaptačního procesu a jejich odpovědnosti	66
3.4 Fáze adaptačního procesu	79
3.5 Časové vymezení adaptačního procesu	81
3.6 Adaptační programy	84
3.6.1 Adaptační příručka	88
3.6.2 Adaptační příručky a postupy adaptace v organizaci	91
4 Závěr	106
5 Soupis bibliografických citací	110
Příloha A: Přehled stresujících životních událostí	115
Příloha B: Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka	117
Příloha C: Formulář adaptačního plánu	118

Příloha D: Osobní adaptační plán firmy Fortel s. r. o.	119
Příloha E: Aktivity náležející k adaptačnímu plánu firmy Fortel s. r. o.	121

Resumé

Bakalářská práce shrnuje poznatky o procesu pracovní adaptace se zaměřením na adaptační proces nových zaměstnanců. Nejprve pojednává o adaptaci z biologicko-medicínského a psychologického hlediska a zabývá se pojmy pracovní a sociální adaptace, jejich přesným vymezením, obsahem a dělením. Následně identifikuje faktory, které mají na průběh a výsledek procesu pracovní adaptace rozhodující vliv. V rámci kapitoly o sociální adaptaci se práce zabývá tématem mobbingu, který je jedním z činitelů, jenž může nepříznivě ovlivňovat vztahy na pracovišti. Dále analyzuje jednotlivé aspekty procesu pracovní adaptace, jeho oblasti, cíle, účastníky a dobu adaptace. Závěrečná část práce je potom věnována adaptačním programům. Nejprve jsou popsány prvky a nástroje, kterými jsou adaptační programy v organizacích realizovány. Následně je pojednáno o adaptační příručce jako adaptačním nástroji a je uvedena charakteristika a vzájemná komparace několika adaptačních příruček společně s příklady postupů používaných při řízení adaptace v organizacích.

Summary

The thesis summarizes findings on the process of work adaptation with a view to adaptation process of new employees. Initially it deals with adaptation in biological-medical and psychological term and focuses on concept of work and social adaptation, their precise definition, content and structure. Subsequently the thesis identifies factors that have decisive influence upon course and result of the process of work adaptation. The chapter on social adaptation disserts upon the topic of mobbing which belongs to factors that can unfavourably influence human relations in the workplace. The thesis also interprets individual aspects of process of work adaptation, its areas, goals, participants and adaptation period. The closing part of the thesis is devoted to adaptation programmes. At first there are described features and instruments which can be used to realize adaptation programmes in organizations. Next part analyzes an adaptation manual as an adaptation tool and presents characterization and mutual comparison of several adaptation manuals together with some examples of procedures used within adaptation management in organizations.

0 Úvod

Vzhledem k tomu, že práci tráví většina lidí více času než kterýmkoli jiným typem činnosti, je adaptace člověka na oblast, ve které plní své pracovní úkoly, jednou z nejdůležitějších sfér jeho celkové adaptace na podmínky života. Úroveň, s jakou se jedinec adaptuje na práci, má výrazný vliv nejen na jeho pracovní spokojenost, ale také na celkové sebehodnocení a prožívání, které se následně promítá i do ostatních oblastí jeho života. Z pohledu organizace, do níž pracovník vstupuje, je potom pracovní adaptace procesem, v jehož průběhu dochází ke zkvalitňování pracovního výkonu nastoupivšího pracovníka na požadovanou úroveň. Organizace může nechat tomuto procesu volný průběh, nebo jej cílevědomě koordinovat a vytvořit tak solidní základ pro budoucí fungování pracovníka ve firmě a také hned na počátku pracovního poměru zajistit sladění cílů nováčka s cíli organizace, které je předpokladem oboustranné spokojenosti a stabilizace pracovníka v organizaci.

Ačkoli řízení pracovní adaptace není v literatuře věnována taková pozornost jako dalším oblastem personálního řízení, podle mého názoru se jedná o jednu z nejdůležitějších personálních činností, neboť právě v období pracovní adaptace se formují nejen pracovní návyky a sladují se předpoklady pracovníka s požadavky pracovního místa, ale dochází také k utváření vztahu pracovníka k organizaci a jeho postojů k celé řadě aspektů práce, které se následně promítají v pracovním chování, resp. v tom, s jakým úsilím a ochotou bude nováček pro firmu v budoucnu pracovat. Řízení adaptace je tedy pro organizaci unikátní příležitostí

„vychovat si“ loajálního a schopného pracovníka, který bude svým pracovním jednáním maximálně podporovat dosahování jejích cílů. Sofistikovaně řízená adaptace je z tohoto pohledu konkurenční výhodou, neboť je prostředkem k zabezpečení kvalitních lidských zdrojů, které jsou dnes považovány za klíčový faktor zajištění produktivity a konkurenceschopnosti organizace.

Stěžejním cílem mé bakalářské práce je shrnout poznatky k tématu pracovní adaptace, zvláštní pozornost je věnována adaptačnímu procesu nových zaměstnanců. Tyto informace se dále pokusím systematizovat a obohatit o konkrétní údaje vztahující se ke způsobu řízení adaptačních procesů, získané z reálného prostředí firem Fortel, s. r. o., MV bank, a. s. a banky Soldi, a. s.

Samotná práce je rozdělena do tří částí. V první kapitole se věnuji adaptaci jako obecné schopnosti organismů a významu této schopnosti pro člověka žijícího v dnešním světě. Dále objasňuji samotný pojem a původ slova adaptace a následně pojetí adaptace z hlediska biologicko-medicínského a psychologického. Plasticitu pojmu adaptace pak dokládám jednotlivými dimenzemi adaptace. V části druhé se již zaměřuji na adaptaci pracovní jako specifickou oblast adaptace člověka, rozlišuji její druhy a rozebírám základní předpoklad, průběh a výsledek adaptace na pracovní úkoly. Pojednávám také o aspektech na straně pracovníka a organizace, které v procesu adaptace spolupůsobí. Zvláštní podkapitolu zde tvoří problematika mobbingu, který je velmi závažným společenským problémem a jehož eventuální výskyt na pracovišti má velmi negativní vliv jak na pracovní, tak na sociální adaptaci nového pracovníka. Třetí kapitola obsahuje poznatky o procesu pracovní

adaptace, zejména o jeho oblastech a nutnosti jeho řízení. Nutnost řídit tento proces přímo vyplývá ze specifikace cílů adaptačního procesu, jež jsou v této kapitole rozebrány z pohledu jednotlivých aktérů řízené adaptace. V závěrečné kapitole se taktéž zabývám objekty a subjekty adaptačního procesu společně s jejich odpovědnostmi, fází pracovní adaptaci pracovníka na jednotlivé etapy a časově proces pracovní adaptace vymezují. Nakonec se v rámci kapitoly o adaptačních programech věnuji jednomu z praktických adaptačních nástrojů, adaptační příručce, popisují několik exemplářů, které se mně podařilo z výše uvedených firem získat a provádím jejich vzájemnou komparaci.

Velice ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za její cenné rady, které mi při psaní práce velmi pomohly, a za její čas a ochotu.

1 Adaptace

Žijeme v době, kterou lze s trochou nadsázky charakterizovat jako dobu, v níž jedinou jistotou člověka je jeho nejistota. Tato možná přehnaná, ale podle mého názoru velmi výstižná formulace vyjadřuje rychlost, s jakou se v dnešním světě bezpočet věcí mění. To, co existovalo, s čím člověk počítal včera, může být dnes již minulostí a zítra bude nahrazeno něčím novým, co je třeba poznávat a přizpůsobit se tomu. Změny, které v současnosti zažíváme a jež jsou do značné míry svým charakterem fascinující, pramení především z kombinace technologického pokroku a ekonomických trendů (aktuálně ovlivněných právě probíhající ekonomickou krizí) a jejich dílčích projevů, jako je např. neustálé inovování nedávno vzniklých komunikačních a informačních technologií a s tím související vzrůstající objem informací, zrod sociálních sítí typu „Facebook“ na internetu, zánik firem nebo jejich slučování, rušení některých služeb a následně, doslova přes noc, zavedení služeb nových či vzrůstající míra nezaměstnanosti. Stejně tak dochází k řadě změn v pracovní sféře. Organizace například ve zvýšené míře umožňují práci z domova, více zaměstnávají pracovníky na dobu určitou či pracovníky ze zahraničí, využívají nové formy vzdělávání (např. e-learning) a v návaznosti na výše uvedené mají obecně stále proměnlivější a vyšší nároky na výkon pracovních činností. Rostoucí tempo těchto a dalších změn a s nimi související míra proměny životního prostředí způsobuje člověku značnou zátěž a staví do popředí problematiku adaptace jako specifickou schopnost živých organismů přizpůsobovat se a vyrovnávat se s podmínkami

své existence, tedy schopnost, která jim ve svém důsledku umožňuje přežít.

Jak zdůrazňuje Rymeš (1985, s. 7-8), zásadním problémem je zda adaptační mechanismy a neurofyzilogické zvláštnosti člověka, utvářející se v dlouhodobém procesu evoluce, umožní člověku zvládnout tak rychle se měnící technologické procesy a okolní prostředí, aniž by došlo k jejich deformování a k patologickým projevům v jeho organismu a chování. Úspěšné řešení je podle něj pravděpodobně dosažitelné záměrným usměrňováním adaptace.

Slovo „adaptace“ pochází z latiny a je odvozeno ze složeného tvaru „ad-aptare“, kde „apto, aptare“ znamená připravit (např. připravit se na cestu), vyzbrojit se k boji, případně duševně se nastavit na nadcházející těžkou životní zkoušku, nebo také z „adapto“ znamenající přizpůsobuji (Výrost, Slaměník, 2001, s. 194).

Jak již bylo uvedeno výše, adaptace může být pojímána jako schopnost umožňující přežití, s čímž souhlasí Jurovský (1980, s. 12), když uvádí, že Gould a Kolb označují adaptací ty procesy, jejichž výsledkem jsou změny ve fungování organismu, které umožňují udržet se při životě v daných podmínkách. Toto užší biologické chápání lze aplikovat na přizpůsobování člověka životním podmínkám, na změny v rámci jeho osobnosti, ve společenských skupinách nebo v organizacích, které mu umožňují ve stávajících podmínkách fungovat, a tedy přežít.

Adaptaci můžeme obecně definovat jako proces kontinuální interakce člověka s objektivní realitou, v jehož průběhu dochází k aktivní konfrontaci člověka, vybaveného jistým potenciálem, s naléhavostí působení vlivů a podmínek vnějšího světa. Výsledkem

tohoto vzájemného působení je určitý průběžný, nebo konečný stav, označovaný pojmem adaptovanost (přizpůsobenost), který vyjadřuje kvalitu adaptace. Daný stav se v různé míře promítá do změn struktury osobnosti (Rymeš, 1985, s. 28).

S pojmem adaptace se můžeme setkat v mnoha různých významech, a to jak ve vědách přírodních a společenských, tak v oborech technických, a dokonce uměleckých. Problematika adaptace, původně rozvíjená v rámci obecné biologie, totiž posléze překročila hranice této vědní disciplíny a začala pronikat do medicínských oborů, sociální psychiatrie, psychologie, sociologie a pedagogiky (Rymeš, 1985, s. 7-8, 27). Pro snadnější porozumění zákonitostem a mechanismům adaptace v souvislosti s naším tématem je, podle mého názoru, důležité zejména pojetí biologicko-medicínské a psychologické.

1.1 Biologicko-medicínské pojetí adaptace

Problematika adaptace je jedním z hlavních témat biologie i medicíny, přičemž výzkum adaptace v medicíně je historicky svázán právě s rozvojem biologie. Prvotní názory na adaptaci v živé přírodě byly spojovány s vhodností ve stavbě a fungování živých organismů. K rozvoji problematiky adaptace docházelo od počátku 19. století, kdy teprve byly formulovány ideje evolučního vývoje. Kvalitativně vyšší úroveň rozvoje tematiky je pak spojována s evolučními názory Ch. Darwina, který formulováním principu přirozeného výběru vytvořil teoretický základ pro objasnění všech evolučních procesů, především vývoje a výsledků adaptace. Darwin

tvrdil, že především cestou přirozeného výběru z řady náhodných, různě zaměřených variací se uskutečňuje proces přizpůsobení organismů k vnějšímu prostředí. Darwin tedy považoval proměnlivost (vedle dědičnosti, boje o existenci a přirozeného výběru) za faktor evoluce. Z jeho koncepce vyplynulo také tvrzení o relativním charakteru účelnosti, když prokázal, že adaptace a další obecné schopnosti živočicha se formují historicky a jsou relativní v čase i prostředí, což znamená, že přizpůsobení vhodné v určitých podmínkách je neúčelné, nebo dokonce škodlivé v podmínkách prostředí jiného. V lékařské vědě se pojem adaptace objevuje od poloviny 19. století. Přínos medicíny v této oblasti je spojen se jmény C. Bernarda (označil stálost vnitřního prostředí za všeobecný životní princip), R. Virchowa („akomodační schopnosti“ podle něj umožňují člověku přizpůsobit se abnormálním vlivům prostředí) a W. Rouxe, který hovoří o „funkční adaptabilitě“, což je schopnost organismu, respektive orgánů a tkání přizpůsobit se změnou funkce změnám prostředí (Rymeš, 1985, s. 8-10).

Dalším, kdo významně přispěl k rozvoji problematiky adaptace, byl fyziolog, endokrinolog a psycholog Hans Selye, považovaný za objevitele stresu, který ve 30. letech 20. století vytvořil koncepci „obecného adaptačního syndromu“. Selye navázal na Bernardovu-Cannovu koncepci adaptace a homeostáze (dynamické rovnováhy, jejího ustavičného porušování a obnovování) a rozpracoval ji za použití nových endokrinologických výzkumů. Název syndromu postihuje projevy organismu vzájemně sladěné a částečně i navzájem závislé, které vedou k mobilizaci sil a zvýšení schopnosti obrany těla. Selye experimentálně dokázal, že je-li organismus vystaven působení jakéhokoli stresoru (náročného

podnětu, jako je např. chlad, infekce, operace, intoxikace, bolest, emoce, pracovní přetížení), dojde ke třem vývojovým stádiím obecného adaptačního syndromu. Prvním stádiem je poplachová reakce, zahrnující fázi šoku, která se vyznačuje sníženou odolností organismu, a fází pošokovou, kdy začínají působit obranné mechanismy. Poplachová reakce je vytvářena složitými biochemickými změnami, přičemž je zajímavé, že tyto změny mají většinou stejný obecný charakter bez ohledu na podstatu stresoru. Dochází k aktivaci mozkové kůry, hypotalamu a sympatického nervového systému a vyplavení stresových hormonů (katecholaminů, zejména adrenalinu a noradrenalinu) z nadledvinek. To je provázeno prokrvením svalů, zvýšením tepové frekvence (někdy pocíťováno až jako bušení srdce), prokrvením srdce, plic a mozku a roztažením dýchacích cest (tělo je v tuto chvíli připraveno na útěk či útok). Současně organismus reaguje omezením prokrvení v tu chvíli nepotřebných orgánů, tj. zejména trávicího systému, periferie těla a zvýšením srážlivosti krve. Projevem těchto pochodů jsou obecné příznaky jako například bolesti hlavy, horečka, únava, nechut' k jídlu, nevolnost, studené končetiny a pocení. Jestliže je jedinec i nadále vystaven stresové situaci, následuje stádium rezistence. V této fázi původní příznaky mizí, přestože vliv stresoru přetrvává. Rezistence vůči stresoru je nyní podporována zvýšenou činností laloku hypofýzy a kůry nadledvinek, jež produkují hormony, které pomáhají organismu adaptovat se vůči stresu. Dochází ke zvýšenému vyplavování kortikoidů, což je provázeno zrychlením metabolismu a útlumem imunitních reakcí. Tělo se v této fázi celkově připravuje na zátěž tím, že strádá energii pro mozek, svaly a srdce ve formě glykogenu v játrech a tuku

v tukových buňkách, vyplavují se hormony štítné žlázy a inzulin. Dochází k další aktivaci osy hypotalamu, hypofýzy nadledvinek, kdy dojde k dalšímu vyplavování kortikoidů. Zvýšená hladina těchto hormonů působí zpětně na hypotalamus a inhibuje jeho další aktivitu. Touto zpětnou vazbou dojde postupně k upravení hladiny hormonů. V případě, že stres trvá nepřiměřeně dlouho, může dojít k vyčerpání tohoto systému. Následuje poslední stádium, zhroucení celého organismu. Pokud stresor působí příliš dlouho a organismus již není schopen další aktivity, přední lalok hypofýzy a kůra nadledvinek již nejsou schopny produkovat ve zvýšeném množství své hormony, a tak se organismus nemůže dále adaptovat na pokračující stres. V případě, že stresor působí nadále, může nastat smrt. Silný stres je naštěstí většinou přerušen dříve, než dojde ke stádiu vyčerpání (Nečas, 2002, s. 197-202; Hartl, 1993, s. 291; Čáp, Dytrych, 1968, s. 19; Míček, 1976, s. 155-156).

V biologicko-medicínském pojetí je tedy adaptace považována za reakci organismu na změny fyzického, chemického a sociálního prostředí, která vyvolává stav zvaný stres. Na takový stav reaguje organismus činností, jež může mít charakter pasivního přijetí nových podmínek, nebo aktivní změny. Reakce organismu postupuje fázemi, na jejichž konci dochází buď k vyrovnání se se změnami a k odolnosti, nebo ke zhroucení organismu. Intenzitu působení vnějších faktorů si každý organismus vyhodnocuje individuálně, přičemž u vývojově vyšších organismů do reakce přistupují schopnosti a zkušenosti, kterými subjekt působí na vnější vlivy. Konkrétní reakce organismu na stres tedy závisí nejen na podmiňujících vnějších, ale i vnitřních faktorech (Rymeš, 1985, s. 10-12).

1.2 Psychologické pojetí adaptace

V psychologii je adaptace považována za klíčový pojem a vystupuje na dvou úrovních. Na úrovni osobnosti a činnosti člověka představuje adaptace nejobecnější funkci psychiky. Nakonečný (1997, s. 28, 242) ztotožňuje adaptaci na prostředí s pojmem regulace, neboť psychika má funkci regulace činnosti individua a ta směřuje k dosažení adaptace. Psychická regulace pak podle něj pomáhá organismu dokonaleji se přizpůsobovat prostředí a umožňuje jedinci plánovitě měnit své okolí. Proces adaptace tedy neznamená jen pasivní přizpůsobení organismu vnějším vlivům, nýbrž zahrnuje, zejména u člověka, také aktivní přetváření životního prostředí tak, aby lépe vyhovovalo jeho potřebám.

Také Palán (2002, s. 7) rozlišuje „adaptace pasivní“, tzv. akomodaci, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí, a „adaptace aktivní“, jimiž rozumí aktivní přizpůsobování, tedy snahu osobnosti o změnu prostředí, kterou sleduje dosažení souladu s jejími potřebami (někteří autoři používají v této souvislosti termín asimilace¹). Při nedostatečné nebo nesprávné adaptovanosti hovoří o maladaptaci, kdy člověk žije se svým prostředím v napětí a konfliktech.

Na úrovni fyziologické se pak organismus adaptuje na základě nepodmíněných reflexů a homeostatických procesů (viz kapitola 1.1). Obsah adaptace tvoří na této úrovni dva procesy, proces asimilace (související s aktivní přeměnou látek v těle –

¹ Jedná se o širší pojetí pojmů asimilace a akomodace. V jejich užším smyslu se s těmito pojmy setkáme níže.

metabolismem) a akomodace, vyjadřující přizpůsobení se orgánů vnějším podnětům (Rymeš, 1985, s. 19-20, 27-28; Nakonečný, 1997, s. 243).

Adaptace na měnící se nebo nové podmínky života je tedy v psychologii pojímána jako specifický proces, v jehož průběhu se jedinec aktivně vyrovnává se změnami v přírodním a společenském prostředí, v objektivní realitě. Cílem psychologie je charakterizovat tento proces, pochopit dynamiku reakcí člověka na dané změny a postihnout význam jak strukturálních faktorů osobnosti, tak faktorů sociálních, které spolupůsobí v procesu adaptace. Výsledkem tohoto úsilí je stanovení podmínek, postupů a metod, jimiž je možno ovlivňovat utváření objektivních podmínek a působit na subjekt, a tak cílevědomě regulovat proces adaptace. Středem zájmu psychologů jsou především problémy spojené s psychickou zátěží včetně mechanismů adaptace, otázky struktury a dimenzí osobnosti, které se promítají v dynamice vyrovnávání člověka se změnami vnějšího prostředí (temperament, aktivace psychické činnosti, emoce, intelekt, motivace, volní procesy), nebo také problematika řízení sociálních procesů. Studium dynamiky psychických reakcí jedince, který žije pod tlakem měnícího se životního prostředí, je v psychologii ovlivněno výše uvedenou Selyeho koncepcí, především fázemi, kterými adaptace prochází a jimž je přisuzována všeobecná platnost. Selyeho pojetí stresu jako stavu organismu při měnících se podmínkách prostředí bylo v psychologii modifikováno a rozšířeno na poruchy psychické a sociální rovnováhy (Rymeš, 1985, s. 19-20). Narušenou rovnováhu se subjekt za pomoci adaptačních mechanismů snaží neustále obnovovat.

1.2.1 Zvládání adaptace

Jak již bylo uvedeno na začátku, člověk je dnes a denně vystavován množství podnětů, které mají nejrůznější formy (např. změny fyzických či sociálních podmínek života, různých překážek a problémů, časové tísně) a které u něj mohou vyvolat stav vnitřního napětí spojený s emocionálními prožitky, na něž se musí adaptovat. Pro označení takových situací neexistuje v psychologii shoda. Nejčastěji jsou používány termíny náročná životní situace, zátěž či stres.

Kupříkladu Výrost a Slaměník (2001, s. 192) pracují jak s pojmem zátěž, tak stres, přičemž každý z pojmů slouží k označení rozdílné intenzity působení podnětů (označovaných jako stresory). Pojem stres používají pro označení fyziologického stresu, respektive těžkého psychického stresu, zatímco pojem zátěž v jejich pojetí vyjadřuje střední a lehký psychický stres. Pro vysvětlení jednoho ze základních přístupů ke stresu a zátěži obsaženého v koncepci copingu a pro účely dalšího výkladu bude toto pojetí nejučelnější.

Výrost a Slaměník (2001, s. 192) uvádějí, následující významy pojmu stres:

- celková obtížná situace, podmínka, okolnost nebo nepříznivý faktor (stresor), který na člověka působí,
- odpověď organismu na stresující činitele (původní chápání H. Selyeho a dalších vědců),

- celkový vnitřní stav (fyzický i psychický) člověka, který se nachází v nepříznivých situacích.

Stresory jako činitele vzniku stresu mohou mít povahu fyzickou nebo sociální, resp. psychickou. V širším pojetí jsou tedy stres a zátěž (podle toho, jak naléhavě je stresor subjektem vnímán) pojímány jako označení všech situací a stavů, kdy na organismus působí nepříznivé podmínky, a proto stresorem může být cokoli, co je subjektem vnímáno jako nepříznivé. V souladu s tímto pojetím je i „Teorie životních událostí“, kterou v roce 1967 vytvořili Holmes a Rahe. Za „životní události“ lze považovat takové skutečnosti, které dlouhodobě ovlivní životní návyky, činnosti, či dokonce celý životní styl člověka a které si následně vyžádají obtížný adaptační proces ke změněným podmínkám. Může se tak jednat o události týkající se vlastní rodiny, nejbližšího sociálního okolí, pracovních a zaměstnaneckých vztahů, interpersonálních vztahů či nečekaných katastrof různého typu. Za specifické typy životních událostí pak lze považovat ztráty (úmrtí blízkých osob, ztráta určitých částí těla, sebevědomí apod.), odloučení od blízkých osob, situace ohrožení či stavy bezmocnosti. Patří sem však také pozitivně zabarvené životní události (např. nečekané štěstí, dosažení dlouho žádaného cíle aj.). Zmiňovaní autoři vytvořili přehled stresujících životních událostí, kam zařadili např. svatbu, těhotenství, změnu zaměstnání nebo dovolenou (úplný přehled viz Příloha A). Každá událost v tomto přehledu má vyčíslenou určitou váhu (sílu negativního vlivu), kterou životní událost vyvolává u „průměrné“ osoby. Tyto váhy jsou pak vyjádřeny v „jednotkách životních změn“ (life change units –

LCU). Výsledné skóre (vypočítané součtem jednotlivých hodnot, neboli jednotek závažnosti za období uplynulých dvou let v životě člověka) označuje míru osobní stresové reakce a naznačuje stupeň odolnosti. Skóre vyšší než 300 znamená, že organismus je již ve fázi vyčerpání a hrozí mu psychosomatické onemocnění, ale již hodnota kolem 150 bodů dává 37% pravděpodobnost, že jedinec onemocní. Výzkum životních událostí sleduje nejen jejich výskyt za určité období, ale také strukturu, časovou souslednost či časové vztahy mezi událostmi a vznikem nebo zhoršením určité nemoci (Mayerová, 1997, s. 51-54; Nakonečný, 1995, s. 41; Výrost, Slaměník, 2001, s. 193; The Holmes and Rahe Stress Scale, online).

Z výše uvedeného vyplývá, že člověk často platí vysokou cenu za svoji adaptaci. Stresové (zátežové) situace vedou k prožívání nadměrného vzrušení, na něž organismus odpovídá rozběhnutím výše popsaného obecného adaptačního syndromu. Poplachová reakce vyvolává fyziologické změny, které jsou doprovázeny emocemi neklidu, ohrožení a jinými negativními pocity. Organismus se v takové situaci chová, jako by měl pouze určitou zásobu tzv. adaptační energie. Dlouhodobé působení stresu postupně tuto zásobu vyčerpává, a proto se může, jak již bylo řečeno, objevit řada psychosomatických onemocnění jako např. hypertenze, infarkt myokardu, roztroušená skleróza nebo psychické poruchy. K onemocnění může ovšem, jak již bylo shora uvedenou zmínkou o teorii LCU naznačeno, dojít i v případě, kdy na organismus působí více stresorů různé povahy, neboť v takové situaci dochází k tomu, že vytvořením rezistence organismu vůči jednomu stresoru se velmi snižuje rezistence organismu vůči stresorům ostatním (Míček, 1976, s. 157). Jako příklad si uvedme

pracovníka, který právě nastoupil do nového zaměstnání, kde má více zodpovědnosti, a na tuto situaci je adaptován tak, že nejeví výraznější symptomy stresu. Následně zažívá množství manželských hádek, které vyústí v rozvod, a vážně onemocní. Pokud by v této době zaměstnání neměnil, zvládl by rozchod pravděpodobně bez zdravotních následků.

Vzhledem k rizikovým faktorům vlivu stresu je této problematice věnována ze strany vědců zvýšená pozornost. Byla provedena řada výzkumů, jejichž cílem bylo zjistit, jaký vliv mají rušivé okolnosti na organismus a jeho činnost (např. výzkumy vlivu hladovění, žízně, strachu, časové tísně, obtížných podmínek práce některých profesí). Výsledky jsou velmi různorodé v závislosti na síle a trvání zátěže, odolnosti pokusných osob a dalších podmínkách. Obecně se ukazuje, že lidský organismus je značně odolný a jeho činnost se poměrně dlouhou dobu, alespoň co se důležitých funkcí týče, neporušuje. Mezi odborníky obecně panuje shoda v tom, že psychická zátěž, pokud nejde o zátěž extrémní, má pro člověka pozitivní vliv. Vede totiž k osvojování nových forem interakce člověka s prostředím a je podmínkou rozvoje jeho psychiky. Někteří autoři v této souvislosti také hovoří o „životním otužování“ (zocelování), které spočívá v tom, že každý zvládnutelný stres posiluje odolnost vůči dalším možným stresům v budoucnosti (Nakonečný, 1997, s. 40-44; Rymeš, 1985, s. 21; Čáp, Dytrych, 1968, s. 20).

V každé zátěžové situaci však hraje roli nejen určitá forma a míra zátěže či stresu (stresující podněty), tedy objektivní okolnosti, ale především subjekt, který působící podněty vnímá a na základě

toho na ně svým individuálním způsobem reaguje. Na stejný stresor budou tedy různí lidé reagovat s rozdílnou intenzitou a také odlišným způsobem a za pomoci různorodých sobě vlastních adaptačních mechanismů. Pro ilustraci si představme modelovou situaci několika lidí, kteří uvíznou ve výtahu. Zatímco někteří z uvíznuvších zachovají klid, u jiných se vyskytnou viditelné symptomy stresu jako například snížená aktivita či narušená soudnost. Část lidí se bude snažit řešit situaci racionálně, ačkoli pro ně bude situace subjektivně stresující, jiní se třeba dají do pláče. Rozdílnost v reagování na totožnou situaci bude v takovém případě způsobena různou odolností vůči zátěžovým situacím u jednotlivých jedinců.

Odolnost vůči stresu je tedy vlastnost organismu, projevující se v nestejně silném reagování na stresové situace, a je označením pro schopnost vyrovnávat se se stresem bez maladaptivních (nepřiměřených) reakcí. Odolnost jedince závisí vedle vrozených vlastností organismu na celé řadě momentálních (např. přítomný stav organismu, věk, množství působících stresorů), ale i dlouhodobě vznikajících (např. zkušenosti z období raného dětství) faktorech, týkajících se subjektu. Odolnost vůči nepříznivým situacím je také do značné míry závislá na repertoáru technik zvládnání stresových či zátěžových situací, které si jedinec v průběhu svého života osvojil (Čáp, Dytrych, 1968, s. 55-56). Míra zátěže je tedy dána nejen intenzitou působení vnějších podnětů, ale především vlastnostmi (např. odolností) jedince. Čím větší zátěž člověk subjektivně prožívá (čím více je narušena jeho rovnováha), tím intenzivnější adaptační úsilí musí být vynaloženo.

V souvislosti s otázkou vyrovnávání se, resp. překonávání stresu (zátěže) jsou podle Výrosta a Slaměníka (2001, s. 194) důležité dva pojmy, a to adaptace a zvládání (coping). Odlišnost mezi adaptací a zvládáním definuje Křivohlavý (1994, s. 25). Za adaptaci považuje vyrovnávání se se stresorem, který je v normálních mezích a je tedy pro člověka relativně dobře zvládnutelný. Vzhledem k výše uvedenému vymezení pojmů stres a zátěž můžeme tedy říci, že jde o vyrovnávání se se zátěží. Naproti tomu zvládání chápe jako vyrovnávání se se stresorem, který je jak co do intenzity, tak délky svého trvání nepřiměřený a nadlimitní. Jedná se o zvládání stresu mimořádně silného a dlouhotrvajícího. Zvládání tedy představuje jakýsi vyšší stupeň adaptace, které je mechanismem řešení krizí a těžkých bodů zvratu, kdy nemá jedinec pro řešení daných problémů dostatečné schopnosti a vědomosti a kdy tedy řešení musí hledat, zkoušet a ověřovat. Nakonečný (1997, s. 41) zvládnutím rozumí zvládnutí nebo zvládání působícího stresoru, které popisuje jako nasazení sil k boji se stresem za pomoci nejen osobnostních vlastností, ale i sociálního zázemí subjektu (pomoc rodiny, přátel, spolupracovníků). Zdůrazňuje, že nejde jen o řešení problémů (kognitivní aspekt stresové situace), ale o nasazení celé osobnosti, tj. také např. o zvládnutí vzniklé emocionální krize.

Každý jedinec si v průběhu svého života (zvláště pak v jeho raných stádiích) vytváří individuální způsoby adaptace. Určité typy adaptačních reakcí mají tendenci se zafixovat a jedinec potom tyto navyklé mechanismy používá jak v průběhu stresových situací, tak každodenní adaptace. Jak jsem již uvedla, cílem psychologů je formulovat praktické rady, jak postupovat v reálných životních situacích, které budou využitelné pro záměrné usměrňování

adaptace. Za tímto účelem se snaží identifikovat různé způsoby, kterými se zvládání stresu a zátěže uskutečňuje. Nejčastěji je v této souvislosti používán pojem zvládací (copingové) strategie (Míček, 1976, s.127; Výrost, Slaměník, 2001, s. 195). Nakonečný (1997, s. 41) uvádí tři způsoby zvládání:

- zaměření na změnu a odstranění vnějších podmínek vyvolávajících stres (instrumentálně orientované zvládání),
- zaměření na změnu vnitřní, na eliminaci či reinterpetaci negativních emocí (emocionálně orientované zvládání),
- zaměření na změnu významu situace pro jedince, na přehodnocení situace (zaměření zvládání označované jako „appraisal-focused-coping“, tj. zaměření na přecenění).

V této souvislosti je třeba upozornit na odlišnosti a společné charakteristiky zvládání a tzv. obranných mechanismů (např. techniky projekce, kompenzace, racionalizace). Copingové strategie i obranné mechanismy se vztahují k řešení pro danou osobu zdánlivě neřešitelných situací a jsou adaptivní snahou řídit chod dění v nepříznivé situaci. Odlišnost spočívá ve vztahu k realitě. Zatímco obranné mechanismy jsou definované zkresleným pojmáním skutečnosti a popíráním pravého zdroje obtíží (např. u racionalizace si jedinec rozumově zdůvodňuje a ospravedlňuje určité chování, které by jinak bylo nepřipustné), jehož cílem je snížení úzkosti a posílení sebevědomí, strategie zvládání neodvádí problémy z vědomí a vycházejí z realistického pohledu na skutečnost a

z pocitu důvěry v nalezení řešení. Je ovšem nutné podotknout, že při překonávání zátěže mohou být použity současně jak obranné mechanismy, tak copingové strategie. Při posuzování efektivity jednotlivých strategií je vždy nutné přihlížet k situačním aspektům. Každá strategie tak může být účinná. Pro úplnost je nicméně třeba dodat, že použití obranných mechanismů může být v konkrétních případech kvalifikováno jako technika „normální“, nebo již „patologická“ (Hartl, 1993, s. 175; Čáp, Dytrych, 1968, s. 60; Výrost, Slaměník, 2001, s. 195, 198).

1.3 Základní dimenze adaptace

„Adaptace je pojem postihující dialektiku vztahu člověka a prostředí ve značné šíři. Obsahuje několik „rozměrů“, jež umožňují specifikovat různé pohledy a přístupy k jeho studiu.“ (Rymeš, 1985, s. 28)

Rymeš (1985, s. 28-29) rozlišuje několik dimenzí adaptace. Jednou ze základních je aktivita – pasivita subjektu (naznačena již v kapitole 1.2). Ve shodě s výše uvedeným a v souvislosti s pracovní adaptací (jednou z oblastí celkové adaptace člověka) podotýkají Štikar, Rymeš a aj. (1996, s. 83): „Ve vztahu s prací a jejími podmínkami vystupuje člověk aktivně. Jeho aktivita spočívá v tom, že se cílevědomě připravuje na zvládnutí práce a dále, že se podílí na utváření, změně pracovních podmínek. Přizpůsobuje se jen tehdy, když musí respektovat jisté postupy, zásady, kooperační pravidla apod., nebo pokud provedení změny přesahuje jeho možnosti.“

Skutečnost, že se pracovník přizpůsobuje jen v uvedených případech však nemusí platit podle mých zkušeností univerzálně, neboť jsou lidé, kteří mají sklon přizpůsobovat se ve většině případů, a to bez ohledu na okolnosti. Tato tendence může být například vedena jejich obecnými submisivními sklony², nebo i snahou vyhovět za každou cenu nadřízenému. Aktivita a pasivita člověka se tedy může projevovat různorodě. Od úplného podřizování se působícím vlivům až po jejich naprosté odmítnutí.

Další dimenzí je globální – dílčí adaptace, která vyjadřuje rozsah, s jakým je člověk na členité prostředí, v němž žij, adaptován. Jedinec nemusí být a ve většině případů ani není adaptován na všechny specifické vlivy svého prostředí. Jako příklad lze uvést situaci, kdy se nový pracovník dobře adaptuje na vlastní pracovní činnost, ale nesžije se s pracovním kolektivem. V procesu adaptace lze vysledovat také rozměr krátkodobé – dlouhodobé adaptace, v jejímž rámci můžeme adaptaci chápat jako proces aktuální a situační, ale také jako řetěz adaptací, vyjadřující dlouhodobou linii vývoje člověka. Dimenze vnitřní – vnější adaptace pak umožňuje diferencovat míru objektivní a subjektivní adaptace člověka, jejichž hodnota může být rozdílná (např. vnější projevy zdánlivého přijetí některých společenských norem chování v pracovním kolektivu při vnitřním nesouhlasu s nimi). S pomocí dimenze adaptace individuální – skupinové můžeme odlišit adaptaci jako individuální proces (proces probíhající u jednotlivce) a adaptaci jedinců zapojených do určité skupiny, ovlivňované stejnými podmínkami prostředí. Typickým příkladem skupinové adaptace je zvládnutí

²Submisivita je tendence jedince podřizovat se, nechat se vést, ovládat; může souviset se sebevědomím a také s aktuální životní situací.

inovační změny pracovním kolektivem. Pojem adaptace vyjadřuje také hodnotící hledisko, které lze vyjádřit v dimenzi přiměřená – nepřiměřená adaptace. Ta v sobě obsahuje pozitivní či negativní hodnotu, jak probíhajícího procesu, tak dosaženého stavu (Rymeš, 1985, s. 28).

2 Pracovní adaptace

Jak již bylo vymezením rozměru globální – dílčí adaptace vysvětleno, jedinec je v průběhu své existence přizpůsobuje jednotlivým oblastem svého života. Jednou z těchto dílčích a z hlediska celkové životní spokojenosti (promítá se v sebehodnocení a prožívání člověka) velmi významných sfér životní adaptovanosti je vyrovnávání se člověka s oblastí, ve které plní své pracovní úkoly. Vzhledem k tomu, že pracovní proces je obvykle procesem společenským, lze rozlišit dva základní druhy adaptace v pracovním procesu, a to adaptaci pracovní (adaptaci na vlastní pracovní činnost) a adaptaci sociální (adaptaci na společenské aspekty práce). Obě tyto adaptační roviny se v praxi prolínají, vzájemně se ovlivňují a mohou také probíhat s různou mírou úspěšnosti. Dobrá úroveň pracovní adaptovanosti může mít pozitivní vliv na sociální adaptaci, automaticky ji nezaručuje. Naopak adaptace na sociální podmínky práce se pravděpodobně v kladném slova smyslu projeví v adaptaci pracovní, ale v tomto případě bude mít vliv převážně jen na zrychlení a usnadnění pracovní adaptace. Celkově je ovšem třeba říci, že úspěšnost adaptačního procesu je podmíněna zvládnutím obou rovin adaptace.

Ačkoli můžeme vymezit výše uvedené druhy adaptace, pojem pracovní adaptace je používán jako souhrnné označení pro obě zmíněné roviny adaptace a sociální adaptace může být tedy chápána jako jakási podmnožina adaptace pracovní.

2.1 Adaptabilita, adaptování, adaptovanost

V souvislosti s tématem pracovní adaptace je nutné specifikovat několik pojmů, pomocí nichž lze postihnout různé stránky vztahu mezi pracovníkem a prací a které budou v textu dále používány. Podle Štikara, Rymeše aj. (1996, s. 82) adaptace jako syntetická kategorie v tomto smyslu zahrnuje:

- předpoklady člověka zvládat nároky pracovní činnosti (adaptabilitu – přizpůsobivost) – jde o soubor schopností, dovedností a zkušeností, které vytváří potřebný potenciál pro snazší přizpůsobení osobnosti prostředí, jak pracovnímu, tak sociálnímu, neboť umožňují variabilitu chování v jednotlivých situacích,
- proces zvládnání nároků pracovní činnosti (adaptování) – průběh procesu může být různě dlouhý a má charakter individuálně vnímané a prožívané zátěže,
- výsledný stav adaptovanost (přizpůsobenost) – vyjadřuje dosažený výsledek průběžného, dílčího či celkového stavu vyrovnání se s prací; vztah mezi pracovníkem a prací se obvykle postupně stabilizuje a dochází ke vzniku stylu pracovního jednání charakteristického pro daného pracovníka.

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 130), schopnost člověka přizpůsobit se prostředí (adaptabilita), tedy jeho předpoklady ke zvládnutí změn jsou u každého jedince odlišné. Adaptabilita je

determinována nejen osobnostními předpoklady, ale také tím do jaké míry jsou uspokojeny sociální potřeby člověka (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení).

Od úrovně adaptability člověka se tedy mimo jiné odvíjí průběh a výsledek procesu zvládnání pracovní činnosti i sociální adaptace (celkové adaptování a adaptovanost).

2.2 Adaptace na pracovní činnost

Analogicky s výše vymezeným pojmem adaptace lze pracovní adaptaci definovat jako průběžnou konfrontaci mezi souborem specifických požadavků vyplývajících z daného profesního zařazení (jsou vyjádřeny požadavky na odbornou přípravu, na praktické zkušenosti, na vlastnosti osobnosti pracovníka) a souborem existujících předpokladů pracovníka (mírou jeho kapacity), jejichž základem jsou poznatky, zkušenosti a dovednosti (Výrost, Slaměník, 1998, s. 43; Rymeš, 1985, s. 37). Pracovník by měl v průběhu pracovní adaptace nejen usilovat o co nejrychlejší a nejoptimálnější dosažení souladu mezi zmíněnými požadavky a předpoklady (hlavním cílem pracovní adaptace je vyrovnání těchto souborů), ale také se naučit zvládat nároky pracovního prostředí (např. hluk, prašnost, práci vestoje), pracovních cyklů (např. práce na směny) a snažit se porozumět fungování organizace jako celku (např. pochopit návaznost činností jednotlivých oddělení).

Podobně komplexně vymezuje pracovní adaptaci Jurovský (1980, s. 13-15, 226), který hovoří o „základní adaptaci“, jež vyjadřuje tělesné, smyslové, pohybové a vědomostní přizpůsobení se pracovníka pracovním úkonům a od níž odlišuje „osobnostní adaptaci na práci“, tj. vlastně sociální adaptaci.

„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 nebývá zpravidla plně vyčerpávající.“ (Rymeš, 1985, s. 38) Vzhledem k tomu, že tedy téměř vždy existuje určitá disproporce mezi požadavky, které od pracovníka vyžaduje plnění pracovních úkolů, a mezi jeho aktuální vybaveností, je nutné, aby byly co nejdetailněji stanoveny nároky pracovní činnosti a předpoklady pracovníka pro její vykonávání, tedy oboustranná kritéria. Na jejich základě by pak organizace měla stanovit postup, jak řídit adaptování konkrétního pracovníka, jehož součástí by měla být specifikace toho, co je třeba zlepšit, jakým způsobem zlepšení docílit a poskytnout v tomto smyslu pracovníkovi náležitou součinnost, která musí zahrnovat také účinné kontrolní mechanismy, jen nejen poskytnou organizaci informace o aktuální úrovni adaptovanosti, ale dají také zpětnou vazbu pracovníkovi. Nezanedbatelnou výhodou takového postupu je, že na základě těchto kritérií a průběžného vyhodnocování procesu adaptace následně může také sám pracovník cílevědomě formou sebevzdělávání a sebevýchovy směřovat k dosažení plnohodnotnosti svého výkonu. Některé organizace za účelem zefektivnění adaptačního procesu vypracovávají v tomto smyslu individuální adaptační plány.

Dosažení vyrovnanosti vztahu pracovníka a pracovní činnosti nemusí být jednoduché, může být různě dlouhé a někdy k definitivnímu odstranění disproporce mezi požadavky a předpoklady ani nedojde. Zdrojem problémů může být v rámci pracovní adaptace např. nedostatečná odborná připravenost pracovníka, jeho nedostačující provozní znalosti, nízká identifikace s profesí, fyzická indispozice, pracovníkova neadekvátní představa o práci a pracovních podmínkách nebo také pracovníkovo zjištění, že perspektivy pracovního místa se neshodují s jeho ambicemi (Rymeš, 1985, s. 39; Štikar, Rymeš aj., 1996, s. 83). Tyto a další eventuální nesnáze by však měly být odhaleny buď již před nástupem pracovníka tedy v rámci personálních činností, které zahájení pracovní činnosti předcházely, nebo nejpozději právě v rámci kontrolních mechanismů adaptačního procesu.

Ke zjištění míry adaptovanosti lze použít objektivního a subjektivního kritéria. Objektivní kritérium je vyjádřením vnějších pracovních projevů člověka, jako jsou kvantita a kvalita plnění úkolů, samostatnost při práci, pracovní aktivita apod. Posuzují se také dílčí projevy, jako je přesnost, pracovitost, emocionální sebekontrola. Subjektivní kritéria postihují vztah člověka k profesi a organizaci, profesní sebedůvěru, případné cíle a aspirace ve vztahu ke kariérenímu růstu v rámci organizace či tendence ke stabilizaci, nebo naopak fluktuaci. Obecně lze tedy říci, že adaptovanost na pracovní činnost se projevuje jako výkonnost (posuzována na základě objektivních kritérií) a jako pracovní spokojenost (resp. nespokojenost), která je výsledkem těchto subjektivních měřítek (Rymeš, 1985, s. 38-39). Z ekonomického hlediska patří mezi hlavní cíle podnikatelského subjektu dosažení co nejvyšší výkonnosti

pracovníků (potažmo podniku) a stabilizace pracovníků (fluktuace s sebou většinou přináší nežádoucí výdaje), která, jak bylo právě řečeno, úzce souvisí s pracovní spokojeností. Je tedy v zájmu organizace adaptování co nejpromyšleněji řídit a stupeň dosažené adaptovanosti u všech pracovníků průběžně monitorovat.

Adaptace na určité pracovní místo závisí kromě osobnostních charakteristik člověka také na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách, které pro adaptujícího se pracovníka organizace vytvoří (Kocianová, 2010, s. 130).

S ohledem na tyto poznatky je třeba identifikovat a poté sledovat a zkvalitňovat konkrétní faktory, které adaptaci pracovníků ovlivňují a s přihlédnutím k nim stanovit, pokud možno na míru šité, postupy řízení procesu adaptace, tedy jeho metodiku.

2.3 Faktory ovlivňující pracovní adaptaci

Adaptaci a dosažený stav adaptovanost ovlivňuje, jak bylo shora naznačeno, celá řada faktorů, které vyplývají nejen z objektivních podmínek práce a prostředí, ve kterém je práce vykonávána (objektivní faktory), ale také ze subjektivních předpokladů adaptujícího se jedince (subjektivní faktory). Osoby odpovědné za řízení adaptačního procesu by si měly být těchto působících činitelů vědomy a cílevědomě je využívat k urychlení a usnadnění pracovní i sociální adaptace pracovníků.

2.3.1 Faktory objektivní povahy

Obecně můžeme říci, že do této kategorie patří všechny činitele, které spolupůsobí v procesu adaptace a jejichž původcem je většinou sama organizace. Objektivní neboli vnější faktory se odrážejí v prožívání pracovníka a ovlivňují tak společně s dalšími specifickými faktory jeho pocit spokojenosti, který pozitivně působí na stabilizaci pracovníků v organizaci. Tyto faktory totiž nový pracovník vnímá, vyhodnocuje je a na základě nich se mimo jiné rozhoduje, zda v organizaci setrvá. Jedná se o faktory, které může ve své většině organizace regulovat, čímž zároveň pozitivně či negativně ovlivní proces adaptování pracovníků. Rymeš (1985, s. 47-49) mezi vnější faktory řadí vnější pracovní podmínky, technické vybavení a technologii výroby, sociální vybavení pracoviště, způsob řízení, organizaci práce, sociální klima a mimopracovní vlivy.

Vnější pracovní podmínky (fyzikální podmínky práce) vyplývají z používání techniky a technologií a zahrnují především osvětlení pracoviště (množství, rovnoměrnost a barvu), vibrace, hluchnost (délku působení, kolísavost, hladinu v decibelech) a mikroklima (prašnost, proudění vzduchu, sálání tepla, vlhkost vzduchu). Při dosažení určité intenzity nebo frekvence začínají tyto parametry pracoviště působit rušivě a vyvolávají nespokojenost (Štikar, Rymeš aj., 1996, s. 105; Koubek, 2004, s. 330). V závislosti na odolnosti pracovníka mohou také způsobovat zdravotní potíže, které narušují nebo znemožňují pracovní adaptaci. Kromě toho sem lze také zařadit barevnou úpravu pracoviště, neboť slouží jako nástroj signalizace a psychologického ovlivnění pracovníka. Souhrn

těchto podmínek vytváří pohodu na pracovišti a spoluvytváří jeho standard.

„Technické vybavení a technologii výroby určují obsah a charakter práce, specifické požadavky na pracovní činnost a ovlivňují pracovní režim.“ (Rymeš, 1985, s. 48) Úkolem zaměstnavatele je zabezpečit minimalizování fyzické a psychické zátěže, která v souvislosti s prací a zvláště v období adaptace vzniká. Zaměstnavatel může např. vhodně upravit, pokud to provoz dovoluje, rozvržení směn podle potřeb pracovníků (např. umožnit dvanáctihodinové služby, které, jak uvádí Arnold, Silvestr aj. [2007, s. 391], mají podle výzkumů pozitivní vliv na náladu a osobní život pracovníků) a opatřit kvalitní technické vybavení, které práci co nejvíce usnadní.

Adaptaci může také ovlivňovat sociální vybavení pracoviště, které by mělo zahrnovat nezbytné prostory pro krátkodobý odpočinek, prostorné a pravidelně udržované sociální zázemí (šatny se sprchami, toalety), prostor pro úschovu osobních věcí, přípravu a uskladnění jídla a také místnost pro kuřáky.

Faktorem, který má podle mne nejzásadnější vliv na adaptaci pracovníka, je způsob řízení, který uplatňuje jeho bezprostředně nadřízený, ale také širší vedení, neboť to ovlivňuje činnost pracovníkova vedoucího. Způsob řízení charakterizuje převažující chování vedoucího při řízení podřízených. Styl, který vedoucí uplatňuje, se projevuje ve způsobech, jakými hodnotí práci podřízených, provádí kontrolu, sděluje pokyny a příkazy (Rymeš, 1985, s. 48). Uplatňovaný styl se také odráží ve způsobu vedení adaptačního procesu. Vedoucí by se alespoň v tomto období měl

snažit, aby adaptace konkrétního pracovníka byla co nejúčinnější, o modifikaci tohoto stylu podle charakteru pracovníka, který prochází procesem adaptace. Naopak v zájmu pracovníka je, za účelem minimalizace stresu z nové práce, identifikovat styl řízení uplatňovaný jeho vedoucím a na základě toho s ním jednat.

Tradičně se rozlišují demokratický, autokratický a liberální styl vedení. Nověji se uvádí patriarchální styl (členové skupiny jsou vedoucím pojímáni jako děti, které jsou mu vděčné za péči), charismatický styl (pracovníci se dobrovolně podřizují mimořádně se projevující osobnosti), autokratický styl (vedoucí se prosazuje pomocí důvěrníků bez užšího kontaktu s podřízenými), byrokratický styl (opírá se o formální moc a projevuje se „úřadováním“) a styl participativní, kdy se členové skupiny spolu podílejí na rozhodování (Nakonečný, 2005, s. 152). I když vždy záleží na konkrétní osobnosti vedoucího (např. jeho charakteru a motivačním zaměření), pro úspěšnost adaptačního procesu je, podle mého názoru, nejvhodnější patriarchální a participativní styl vedení, které u pracovníka nejspíše vytvoří pocit pohody, jistoty a toho, že jej firma potřebuje, což je pro adaptaci zejména nového pracovníka žádoucí.

Dalším faktorem je organizace práce, jejíž základ tvoří organizační řád, obsahující rozestavení pracovníků, služební styky, pravidla kooperace, způsoby komunikace apod. (Rymeš, 1985, s. 48). Z pohledu adaptujícího se jedince je výhodné, aby byly vztahy a kompetence definovány co možná nejpřehledněji.

Velmi intenzivní vliv má na nového pracovníka sociální klima. Rymeš (1985, s. 48-49) jej popisuje ve vztahu k adaptaci jako činitel, který se projevuje v podobě převládajících vztahů mezi

spolupracovníky a v jejich celkovém ladění. Reflektuje nejen míru pracovní pohody a úroveň spolupráce mezi jednotlivci, ale také styl vedení, úroveň informovanosti (její špatná úroveň bývá častým zdrojem nespokojenosti) a prostor pro samostatnost a iniciativu.

Na adaptaci pracovníka mohou výrazně působit také mimopracovní vlivy, které podle Rymeše (1985, s. 49) zahrnují okruh problémů, které vyplývají ze života v lokalitě, kde pracovník pracuje a bydlí, a z prostředí jeho domova. Domnívám se, že v zájmu každé organizace je pomoci pracovníkovi sladit pracovní a mimopracovní život, což sníží jeho celkovou zátěž a bude mít pozitivní vliv také na pracovní výkon. Do mimopracovních vlivů můžeme zařadit například možnosti parkování či stravování v okolí pracoviště, přetíženost žen péčí o děti a domácnost nebo velkou vzdálenost pracoviště od bydliště pracovníka. Firma může, pokud jí to její finanční rozpočet a firemní politika dovolí, pracovníkům pomoci celou řadou opatření jako např. zřízením firemní školky či jeslí, umožněním práce z domova, zřízením tzv. sick days (volné dny na překlenutí krátké nemoci bez ztráty mzdy), poskytnutím služeb podnikového právníka či psychologa, zajištěním stravování a možností relaxace nebo poskytnutím ubytování v blízkosti pracoviště. Řešení této problematiky, ale i některých z výše jmenovaných faktorů, se věnuje jedna z pracovníky velice citlivě vnímaných personálních činností, činnost označovaná jako péče o pracovníky.

Mezi objektivní faktory je možné zařadit také samotnou úroveň a míru řízení adaptačního procesu, které jsou firmou uplatňovány. V této souvislosti podotýká Kocianová (2010, s.130),

že adaptace pracovníků je v organizacích často podceňována. Jak dále uvádí, Kasper a Mayrhofer konstatují, že nový pracovník může mnohdy nabýt dojmu, že pozornost a zájem, která mu byla ze strany firmy věnována jako uchazeči, vyprchá s nástupem do práce. Podobný přístup a okolnosti, které z něj mohou vyplynout, mohou mít za následek nepříznivý průběh adaptace, který zvyšuje riziko odchodu pracovníka a signalizuje, že si firma neuvědomuje finanční důsledky, které s sebou fluktuace přináší.

Fluktuace nových pracovníků přitom převyšuje míru fluktuace ostatních pracujících. Odchod nováčka s sebou přináší promarněné náklady na poskytování odborné přípravy, pracovní pomůcky, činnost personálního oddělení spojenou s přijímáním odcházejícího pracovníka a také náklady na opětovné obsazení místa. Branham (2004, s. 144) v této souvislosti uvádí, že ve společnosti, jež v jednom roce přijme 25 absolventů vysoké školy, z nichž každý bude mít roční plat 350.000 Kč, může rozdíl mezi zvládnutím „procesu zapojování“ a jeho podceněním činit 8.750.000 Kč ročně, vyjádřeno náklady na fluktuaci. Dalšími nežádoucími důsledky fluktuace jsou také narušení plynulosti chodu práce, snížení produktivity, vyšší počet chyb a zmetků a v neposlední řadě demoralizace opakovaně fluktuujících pracovníků. Uvádí se, že z hlediska fluktuačních tendencí jsou nejkritičtější první čtyři až šest měsíců po nástupu nového pracovníka (Kocianová, 2010, s. 131; Dvořáková, 2007, s. 143; Mayerová, Růžička, 2000, s. 79). Werther a Davis (1992, s. 22) v této souvislosti uvádějí jako metodu snižování fluktuace u nových pracovníků právě používání orientačních programů, což jsou formalizované postupy řízení adaptačního procesu.

Neuvědomělý přístup k řízení pracovní adaptace lze spíše pochopit u malých firem, které nemají vlastní personální oddělení, avšak u organizací zaměstnávající specialisty na personalistiku, je takový přístup zarážející. Skutečnost, že je cílevědomé řízení adaptace pracovníků mnohde opomíjeno, či zanedbáváno, je pravděpodobně způsobena tím, že úroveň řízení adaptačního procesu je odrazem vývojové fáze, ve které se personální práce v dané firmě nachází, a faktem, že v mnohých organizacích je personální práce stále ještě ztotožňována s administrativní činností, tedy je na úrovni personální administrativy (správy), která je podle Koubka (2004, s. 15) historicky nejstarším pojetím personální práce. Novější koncepce se přitom začaly objevovat již po druhé světové válce. V průběhu přípravy závěrečné části této bakalářské práce (při kontaktování řady firem) a také v podniku, pro který pracuji, jsem měla možnost se přesvědčit, že adaptace v četných firmách probíhá skutečně nahodile a že někteří personalisté jsou o způsobech řízení adaptace pracovníků velice málo informováni.

2.3.2 Faktory subjektivní povahy

Stejně výraznou měrou ovlivňují pracovní adaptaci také subjektivní neboli vnitřní faktory, které při střetu s faktory vnějšími a řadou dalších činitelů vytvářejí složitý a rozmanitý proces vyrovnávání se s pracovní situací, tedy konkrétní průběh adaptačního procesu. Štikar, Rymeš aj. (2003, s. 91) uvádějí přehled subjektivních faktorů, kam řadí odbornou a výkonovou připravenost,

osobní vyhraněnost, motivační vyladění pracovníka a jeho postojové zaměření.

Odbornou připravenost tvoří soubor vědomostí, dovedností, schopností a zkušeností (Rymeš, 1985, s. 51), které pracovník získal v průběhu vzdělávacího procesu, dosavadní profesní kariéry a obecně v průběhu života a které se vztahují k obsahu vykonávané činnosti. Adaptování je tím snazší, čím větší je soulad mezi pracovníkovou odbornou vybaveností a požadavky daného pracovního zařazení.

Další z faktorů, výkonová připravenost, je dána psychickou a fyzickou zdatností, odolností vůči únavě a rušivým vlivům, osobním životním tempem a specifickými návyky pracovníka. Tento faktor se částečně formuje právě v rámci adaptace na pracovní činnost, kdy pracovník získává pracovní návyky (např. pečlivost, důslednost, vytrvalost). Výkonová připravenost se pak odvíjí od systematickosti a důslednosti, s jakým je (a také v předchozím zaměstnání bylo) zapracování pracovníka prováděno. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že připravenost k výkonu ovlivňují také situační proměnné. Ke snížení připravenosti může dojít při zhoršeném zdravotním stavu, citovém rozrušení či vlivem osobních problémů apod. (Rymeš, 1985, s. 50). Vzhledem k tomu, že neadekvátní výkonová připravenost může vést k chybám, je třeba, aby byl zvláště u některých profesí (např. v řízení letového provozu, u lékařů), které kladou zvýšené požadavky na odolnost, spolehlivost a koncentraci tento faktor ve zvýšené míře posuzován.

Činitelem, který má na adaptování nezanedbatelný vliv, je osobní vyhraněnost pracovníka. Jde o soubor vlastností osobnosti,

kteře člověk uplatňuje při plnění pracovních úkolů, jeho celkový morální profil a další individuální zvláštnosti. Jedná se např. o přesnost, systematičnost, o tendenci ke kooperativnosti či samotářství nebo o pracovní tempo a vitalitu pracovníka (Rymeš, 1985, s. 50). Tento faktor se může citelně projevit v intenzitě a tempu, s jakou adaptace probíhá. Např. u nováčka s kooperativním přístupem a nízkou potřebou pečlivosti bude adaptování pravděpodobně probíhat rychleji než u pečlivého samotáře, neboť prvně jmenovaný bude „absorbovat“ více informací o nové práci v rámci neformálních vztahů a bude flexibilnější. Vlastnosti osobnosti mohou být sledovány a hodnoceny v průběhu výběru pracovníků za pomoci diagnostických metod.

Dalším z faktorů, které výrazně ovlivňují pracovní adaptaci, je podle Rymeše (1985, s. 50) motivace pracovníka. Motivace pracovníka představuje vnitřní hnací síly (motivy), které usměřují myšlení, prožívání a jednání člověka. Výsledek může být z hlediska přístupu k práci a plnění pracovních úkolů pozitivní (pracovník má zájem o práci, snaží se dosáhnout dobrých pracovních výsledků), nebo negativní (liknavost, nezájem o výsledky práce). Motivace je závislá na vnitřních zdrojích (zejména na potřebách, postojích, hodnotách a zájmech) a vnějších vlivech (stimulech). Většina lidí chápe práci nejen jako prostředek obživy, ale také v práci uspokojuje své potřeby sociálního kontaktu, ocenění, seberealizace aj. Obecně sdílenou potřebou je také potřeba dosažení úspěchu, respektive vyhnutí se neúspěchu (Nakonečný, 2005, s.120; Tureckiová, 2004, s. 69; Rymeš, 1985, s. 50-51). Pracovník tedy vstupuje do pracovního procesu, aby uspokojil své různorodé potřeby (se specifickým motivačním profilem) a v závislosti na nich

vynakládá určité pracovní úsilí, s jehož pomocí tyto potřeby saturuje. Z uvedeného vyplývá, že charakter jeho motivačního profilu přímo ovlivňuje úsilí, které vynakládá v průběhu adaptování a své další kariéry ve firmě. V tomto smyslu může mít řízení adaptačního procesu také výrazně motivační charakter. Zaměstnavateli se zde totiž otevírá prostor pro zvýšení pracovního výkonu pomocí vnějších stimulů, kterými může být nejen např. vidina zvýšení platu po skončení zkušební doby, ale především ve shodě se shora uvedeným specifikace perspektiv pracovníka ve firmě společně s určením kritérií, na základě nichž může pracovník dosáhnout pracovních úspěchů a pracovního postupu. Tureckiová (2004, s. 70) uvádí, že podle průzkumů využívají pracovníci k udržení si svého pracovního místa (aby nebyli propuštěni v důsledku neplnění svých pracovních povinností) zhruba pouze 30 % svých schopností a znalostí. Vzhledem k tomu existuje velký „motivační“ potenciál, kterého mají zaměstnavatelé příležitost využít. Je ovšem třeba podotknout, že motivační profil jednotlivých pracovníků je odlišný a vnější stimulace tuto různorodost, pokud má být účinná, musí reflektovat. V této souvislosti uvádí Branham (2004, s. 39) jednoduchou radu, jak zjistit, co lidé potřebují. Stačí se jich jen zeptat. Právě u nově příchozích může mít tento přístup, pokud je uváděn do praxe, určitou motivační váhu.

Subjektivním faktorem, který zásadně ovlivňuje pracovní adaptaci, je také postojevé zaměření pracovníka. Postoje jsou relativně stálé psychické soustavy, vyjadřující vztah člověka k jednotlivým složkám jeho života. Jsou to hodnotící vztahy k lidem, předmětům, jevům a událostem, které se vyznačují polaritou, jež je vyjádřitelná dimenzí krajně pozitivního – krajně

negativního postoje (v určité fázi může být postoj nevyhraněný) a subjektivní významností, podle níž lze rozlišit postoje centrální (pro jedince významné) a periferní. Každý jedinec si vytváří svůj individuální systém postojů. Zaujímá také řadu postojů vztahujících se k podnikové realitě, které lze rozdělit do několika skupin. Jsou to hodnotící vztahy k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině, k práci a jejím podmínkám a mimopracovním podmínkám práce (Nakonečný, 1997, s. 217; Rymeš, 1985, s. 51; Štikar, Rymeš aj., 1996, s. 98-99), tedy více méně k výše popsaným objektivním faktorům. Pracovní adaptaci tak ovlivňují nejen obecně ty postoje, které si již pracovník vytvořil v průběhu svého života před nástupem do konkrétního zaměstnání, ale také postoje, které vznikají právě v jejím průběhu. Z toho vyplývá, že organizace se může určitým způsobem podílet na tom, jaké postoje (zda záporné či kladné) si pracovník k jednotlivým oblastem podnikové reality a k podniku celkově vytvoří. Příznivé zkušenosti po příchodu do organizace mohou tedy podpořit tvorbu pozitivně „zabarvených“ postojů nového pracovníka.

Jednou z funkcí postojů je tedy jejich funkce adjustační, která pomáhá pracovníkovi zvládnout nové prostředí. Z hlediska predikace pracovního chování je třeba mít na zřeteli, že byl prokázán rozdíl mezi hodnotícím vztahem a reálným chováním. Postoj, jenž pracovník zaujímá, se nemusí, např. z důvodu společenských zvyklostí či hrozby sankcí, projevit v jeho chování (Štikar, Rymeš aj., 1996, s. 99). Organizace by si tedy měla být vědoma toho, že ačkoli pracovník nemusí projevovat negativní postoje, tyto postoje mohou přesto existovat a mít vliv nejen na kvalitu a intenzitu adaptování, ale také na stabilizaci pracovníka.

Důležitý je v této souvislosti také poznatek, že vzhledem k relativní stálosti postojů, se jednou vytvořený postoj jen obtížně mění.

2.4 Sociální adaptace

Součástí pracovní adaptace je začleňování pracovníka do struktury společenských vztahů na pracovišti, tj. sociální adaptace. Jde o proces, kdy se pracovník zařazuje do osobních vztahů existujících v pracovní skupině a do celkového sociálního systému firmy. V procesu sociální adaptace tak lze rozlišit dvě úrovně, a to adaptaci na pracovní skupinu a adaptaci na organizační kulturu (Výrost, Slaměník, 1998, s. 45; Štikar, Rymeš aj., 1996, s. 84).

2.4.1 Adaptace na pracovní skupinu

Pracovní skupina představuje základní sociální jednotku v organizaci, která je z hlediska nového pracovníka neznámým a více či méně uzavřeným útvarem, do kterého musí proniknout. Adaptace na pracovní skupinu se děje formou každodenního, osobního, někdy formálního, většinou však neformálního styku se spolupracovníky a podílením se na společných úkolech. Stěžejním cílem procesu sociální adaptace je vytvoření souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovníka se zaměřením a stávajícími regulativy skupiny. V průběhu vzájemné konfrontace je pracovník aktivní a snaží se stávající zaměření a pravidla soužití ovlivňovat v souladu se svými potřebami (Rymeš, 1985, s. 44;

Růžička, 1978, s. 151; Mayerová, Růžička, 2000, s. 75). Je ovšem velmi pravděpodobné, že skupina, která má vlastní zvyklosti, nebude mít tendence se potřebám nově příchozího přizpůsobovat. Může se ovšem stát, že nový pracovník má vlastnosti, které mu umožní stát se neformálním vůdcem, a v takovém případě po integraci do skupiny pozmění skupinové normy chování a její postoje. Záleží ovšem také na tom, do jaké míry je skupina a organizace otevřeným či uzavřeným systémem lidských vztahů (Machač, 1968, s. 21-22). Uzavřený systém totiž usiluje o státnost a je málo schopný přijímat nové typy osobností, a tak i vůdčí osobnost může v takovém systému „narazit“. Naopak otevřený systém je flexibilní a nové myšlenky a postoje vítá. Otevřený systém je v dnešní době z hlediska stále se zrychlující dynamiky technologického rozvoje výhodnější a flexibilita je dnes považována za jednu z konkurenčních výhod.

Sociální adaptovanost pracovníka závisí na řadě vnitřních a vnějších faktorů. Vnitřní faktory vyplývají z osobnosti pracovníka a zahrnují sociabilitu³, úroveň jeho socializace⁴ a sociální zralosti⁵. Vnější faktory pak souvisejí se sociálním okolím pracovníka a jsou tvořeny systémem mezilidských vztahů, hodnot, norem a zvyklostí platných v daném pracovním kolektivu, osobností vedoucího pracovníka a jím uplatňovaného stylu vedení, převažujícím sociálním klimatem a společenskou prestiží profese. K plnému

³ Sociabilitu lze charakterizovat jako družnost či schopnost vytvářet a udržovat mezilidské vztahy.

⁴ Sociální adaptace a socializace tvoří vzájemně se doplňující a prolínající kategorie. Socializace je postupné začleňování jedince do společnosti. Sociální adaptace je procesem vycházejícím z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách. Na rozdíl od ní je však procesem krátkodobým nikoli celoživotním, je funkcí aktivního se vyrovnávání se jedince s působením společnosti, nikoli působení společnosti na jedince a zatímco v procesu socializace si člověk vzorce jednání osvojuje, v procesu adaptace je využívá.

⁵ Sociální zralost je společenskými normami vyžadovaná míra socializace projevující se postoji vůči sociálnímu prostředí.

začlenění pracovníka do pracovní skupiny je tedy nutné, aby pracovník přijal regulativy pracovní skupiny, včlenil se do sítě neformálních vztahů, přijal a zvládl roli, která mu ve skupině náleží, akceptoval autoritu nadřízeného a aby sociální klima hodnotil jako převážně příznivé (Rymeš, 1985, s. 43-44; Výrost, Slaměník, 1998, s. 45). Vzhledem k tomu, že modifikace vnějších faktorů je ze strany pracovníka v případě sociální adaptace, jak již bylo naznačeno, poměrně obtížná, pracovník musí vycházet ze svého vhledu do situace a zvážit, do jaké míry je, pokud vnější faktory nejsou v souladu s jeho přesvědčením, ochoten je tolerovat a přizpůsobit se jim. Pokud tyto faktory akceptuje, dochází podle Rymeše (1985, s. 45) k tzv. vnější adaptovanosti, kdy pracovník respektuje určité skutečnosti v rámci sociálního prostředí na pracovišti, i když s nimi vnitřně nesouhlasí.

Výsledek sociální adaptace pak můžeme vyjádřit v dimenzi přiměřené nebo dostatečné adaptovanosti (projevující se jako identifikace, participace, sounáležitost či konformita) – nepřiměřené či nedostatečné adaptovanosti, jejímž projevem jsou konflikty či v nejkrajnějším případě sociální izolace nového pracovníka.

Růžička (1978, s. 151-152) identifikuje případy, které mohou průběh sociální adaptace zkomplikovat. K problematickému průběhu může dojít například v případě, že pracovník uplatňuje formy jednání, které si osvojil v předchozím pracovním či jiném kolektivu a které v nových podmínkách nemusí být a často také nejsou přiměřené. K této situaci dochází nejčastěji u mladých absolventů škol či u pracovníků, kteří přicházejí z jiného odvětví. K nepříznivému vývoji procesu adaptace může dojít také, pokud

existuje nesoulad v hodnotách, normách a způsobech jednání pracovníka a skupiny. Pro pracovníka bude pravděpodobně velmi nepříjemná sociální adaptace na kolektiv, jehož vnitřní vztahy jsou konfliktní a ve kterém mezi sebou soupeří podskupiny pracovníků. Nový pracovník tak může být zapleten do prosazování nejrůznějších zájmů a intrikaření, čímž se jeho adaptace deformuje. Nejkomplikovanější bývá adaptace tehdy, když se pracovní kolektiv chová vůči novému pracovníkovi lhostejně, zdrženlivě nebo odmítavě. K tomuto jevu dochází zejména u velmi soudržných kolektivů.

Sociální adaptovanost má pozitivní nebo negativní vliv na pracovníkovu výkonnost, jeho pracovní ochotu a kooperativnost se spolupracovníky, která je mnohdy prostředkem k dosahování pracovních úkolů. Ve svém důsledku tedy může nepříznivý vývoj sociální adaptace znehodnocovat či dokonce znemožňovat průběh adaptace na pracovní činnost. Jak doplňují Mayerová a Růžička (2000, s. 75) problematický průběh adaptace na společenské aspekty může mít za následek izolaci pracovníka, což se neblaze projevuje v jeho prožívání a pracovní motivaci. Pracovník v takové situaci často hledá sociální vazby mimo svůj pracovní kolektiv a to většinou nepodporuje plnění pracovních úkolů skupiny. V krajním případě nový pracovník z organizace odchází a s ním i nemalé náklady, které do něj zaměstnavatel do této chvíle investoval. Ačkoli příčin, kvůli kterým fluktuující odcházejí, může být celá řada, nepříznivý průběh sociální adaptace bývá častým důvodem.

Příčinou nedobrovolného odchodu nového pracovníka či obtížného průběhu sociální adaptace, jehož zdrojem jsou sociální

interakce, mohou být také sexuální obtěžování a mobbing, který zahrnuje četné formy diskriminace, obtěžování i další způsoby jednání, které oběti mobbingu, jimiž se velice často stávají právě noví pracovníci, psychicky i fyzicky deptají. Jedná se o jev podle mého názoru natolik závažný, alarmující, i když to není všeobecně známo a v takové míře rozšířený, že mu bude věnována celá následující podkapitola.

Ačkoli sociální adaptace probíhá ve své většině na neformální bázi, je v zájmu organizace, aby zaváděla taková opatření a využívala takové nástroje, kterými by co nejúčinněji cílevědomě ovlivňovala a usnadňovala proces sociální adaptace, neboť zdárný průběh sociální adaptace podmiňuje celkovou úspěšnost adaptace pracovní. Osobou, která může mít na sociální adaptaci zásadní vliv, je především přímý nadřízený nového pracovníka. Je na něm, aby systematicky pečoval o utváření dobrého vztahu mezi kolektivem a novým pracovníkem a proces sociální adaptace v rámci svých možností usměrňoval a podporoval jej.

Sociální adaptovanost lze posuzovat podle subjektivních a objektivních kritérií. Subjektivní kritéria postihují spokojenost pracovníka s úrovní společenských vztahů v organizaci, spokojenost s vlastním začleněním do neformálních vztahů a s nadřízeným či vyjadřovanou ochotu spolupracovat se členy skupiny. Objektivní kritéria stanovují reálné místo (sociometrickou pozici) pracovníka ve skupině, jeho autoritu v kolektivu, aktivity projevované ve prospěch skupiny a míru jeho spoluúčasti na pracovních a mimopracovních aktivitách (Rymeš, 1985, s. 45).

2.4.1.1 Mobbing

Jak uvádí Kratz (2005, s. 16, 18, 23), mobbing je série negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo skupina osob vůči určitému člověku po dobu nejméně půl roku a alespoň jednou týdně. Jde o situace, kdy je systematicky, cíleně, často a protiprávně zasahováno do pracovního a osobního života druhého člověka a kdy útočník nepřátelsky a trýznivě napadá a šikanuje ostatní pracovníky. Toto jednání se nejčastěji vyskytuje mezi spolupracovníky, ale může mít také podobu „bossingu“ (mobbing provozovaný nadřízeným) či „staffingu“⁶ (mobbing provozovaný podřízeným vůči nadřízenému). Jedná se o fenomén masově rozšířený (např. podle odhadů v Německu jím je postiženo zhruba 800 000 pracovníků), který může mít dalekosáhlé důsledky na fyzické i duševní zdraví pracovníků a jenž přináší firmám značné ztráty. Jde o psychický teror, jehož důsledkem mohou být dlouhodobá onemocnění, umístění oběti do psychiatrické léčebny, výpověď, předčasný důchod nebo dokonce sebevražda oběti mobbingu.

I když neexistuje typický profil oběti, lze vysledovat určité charakteristické znaky obětí mobbingu. Terčem mobberů se stávají lidé, kteří jsou něčím nápadní a odlišní. Může jít o odlišnost psychickou či fyzickou, přičemž nehraje roli, zda se potenciální oběť liší v pozitivním či negativním smyslu, a tak se obětí může stát v podstatě kdokoli. Velmi často se objektem mobbera stávají noví pracovníci. Mobbing můžeme pozorovat ve všech oborech, i když

⁶ Od tohoto pojetí je třeba odlišit pojem staffing používaný v personalistice a označující formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly organizace.

zvýšené riziko hrozí podle průzkumů pracovníkům resortu zdravotnictví, školství a státní správy. Je tomu tak proto, že tito lidé pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci a z toho důvodu spolu také víc komunikují, to skýtá větší prostor ke konfliktům (Smrčková, 2008, s. 58; Kratz, 2005, s. 21).

Stejně tak, i když neexistuje typický profil pachatele, můžeme vysledovat společné charakteristiky mobberů. Podle odborníků se může teoreticky stát mobberem každý, ale v praxi záleží na charakteru člověka a jeho morálce. Mobbera lze popsat jako člověka, který má sklon k přehnané soutěživosti, vyznačujícího se pocitem důležitosti a nadřazenosti, absencí empatie, sociálního cítění, morálních zábran a pocitů viny. Mobber nesnese konkurenci (jedna z hlavních příčin mobbingu) a chce být neustále chválen, aniž sám chválí. Často se uvádí, že důvodem mobberova chování je jeho vlastní nespokojenost, ať už se životem, prací či vztahy. To, co ale mobberům především umožňuje uplatňovat zmiňované chování vůči oběti, je jeho schopnost dokonale manipulovat se svým okolím. Mobber totiž bývá často „pouze“ iniciátorem myšlenky, zůstává v pozadí a útoky za něj vedou jiní, které obratně zmanipuloval. Hlavním znakem mobbingu je tedy jeho skrytost, zákeřnost a rafinovanost (Smrčková, 2008, s. 58; Kubín, 2008, s. 45). To je také hlavním důvodem, proč se mobbing těžko odhaluje a takové jednání následně obtížně dokazuje.

Spouštěčem mobbingu bývá ve většině případů neřešený konflikt, kdy oběť ani mobber nejsou schopni jeho konstruktivního řešení (Kubín, 2008, s. 45). Také Nakonečný (2005, s. 206) hovoří o mobbingu (napadání) jako o důsledku sociálního konfliktu. Sociální

konflikt je podle něj přirozeným důsledkem rozdílů mezi lidmi a vzniká na základě neslučitelných zájmů, postojů, rolí a způsobů chování mezi jedinci nebo skupinami. Negativní důsledek konflikt má, pokud není včas řešen, nebo je-li v důsledku různých okolností, např. neústupnosti zúčastněných jedinců či jejich obecné neschopnosti k řešení konfliktů, neřešitelný. Neřešené konflikty mají vliv na psychiku jeho účastníků, prohlubují nepřátelství mezi subjekty, deformují jejich vzájemnou percepci a spouštějí sérii vzájemného obvykle vzestupně gradujícího trestání. V tento moment se objevuje mobbing, jenž je dlouhodobým procesem agresí, který vede ke vzniku jevu označovaného jako psychostres, kdy se jeden z partnerů konfliktní dvojice stává obětí druhého, který ve vzájemném střetávání získal převahu a kontroluje nyní chování své oběti.

Obecným cílem mobbingových aktivit je zamezit oběti mobbingu interpersonální komunikaci, snížit na minimum spolupráci s obětí a zablokovat její sociální vazby. Bylo však zjištěno, že ženy volí jiné mobbingové strategie než muži. Zatímco ženy používají metody založené na pomlouvání, zesměšňování nebo neustálé kritice, muži uplatňují spíše strategie přidělování méně hodnotné práce, častého vyrušování, zlehčování či naprostého ignorování druhého, náznakového vyhrožování a kritiky politického nebo náboženského názoru oběti (Kratz, 2005, s. 16, 22).

V odpovědi na otázku, jak se lze mobbingu bránit, panuje mezi odborníky shoda v tom, že nejúčinnější zbraní je prevence. Preventivní opatření pro jednotlivce jsou bohužel omezená. Lze doporučit především zjistit si co nejvíce informací o novém

pracovišti. Pokud již mobbing nastal, bývá problémem, že oběť si často svou situaci neuvědomuje, a tak se může velmi rychle dostat do pozice, kdy se z ní, v důsledku snížené výkonnosti způsobené psychostresem či častých absencí, stane problémový pracovník, který je terčem kritiky ze strany vedení, jež si opravdového stavu věci není vědomo. Pro oběť mobbingu je tedy zásadní v momentě, kdy si uvědomí, co se děje, získat na svou stranu nadřízeného, který by měl okamžitě zmapovat situaci a pohovořit se všemi, a to nezávisle na sobě (Smrčková, 2008, s. 58; Kubín, 2008, s. 44-45).

O účinnou prevenci by se měli postarat především vedoucí pracovníci a personální oddělení. Vlastnosti mobbera lze totiž rozkrýt již při vhodně volených otázkách v průběhu výběrového řízení. Cílenými otázkami lze rozpoznat, zda uchazeč nemá přehnané ambice, či zjistit jeho eventuální pocit nedocenenosti. Personalisté by se také měli ptát na jeho předchozí zaměstnání a vztahy s kolegy a důvod, proč odešel z předchozího pracoviště. Personalisté mohou také přispět k odhalení mobbingu tím, že si všimají, zda není na některá místa či v některých odděleních častější poptávka po pracovnících, neboť to může signalizovat mobbing. Mohou také hrát roli nezávislého pozorovatele v případě, že mobbing na pracovišti nastane. Přínosem managementu je v této souvislosti především správné nastavení firemní kultury, která, pokud je založená na etice a morálních základech, může vzniku mobbingu zabránit. Na rozvoji mobbingu má totiž zásadní podíl také celková atmosféra na pracovišti. Vzniku mobbingu napomáhá např. ovzduší ostrých loktů, nezdravé konkurence či podporování individualismu. Mobbing také často vzniká na pracovištích, kde nejsou pracovníci dostatečně pracovní výtížení, nudí se a

mobbingem se snaží zabít čas (Smrčková, 2008, s. 58; Kubín 2008, s. 44-45; Kratz, 2005, s. 18).

Přímý nadřízený postiženého hraje, pokud tedy sám není bosserem, zásadní roli, jak při prevenci mobbingu, tak při jeho identifikaci. Základním předpokladem pro jeho odhalení a následné potírání je především přiznání samotné existence mobbingu na pracovišti. V tom ovšem řada vedoucích selhává, neboť jak uvádí Kratz (2005, s. 11), přiznání mobbingové aktivity v okruhu manažerovy působnosti by znamenalo, jak se mnozí vedoucí mylně domnívají, zpochybnění jeho řídicích schopností.

Přístup, který je vůči výskytu mobbingu na pracovišti uplatňován, tedy závisí především na osobnosti vedoucího a na tom, zda vůbec tento jev jako takový zná a je tedy s to rozpoznat znaky a projevy mobbingu. Vzhledem k závažnosti důsledků mobbingu by firmy měly nejen své vedoucí pracovníky o problematice mobbingu informovat, ale také je školit v tom, jak se mobbingu účinně bránit, a to ve smyslu prevence i jeho řešení. Ze strany státu by pak měl existovat právní rámec, který by předepisoval adekvátní postih mobberů. Ačkoli v některých státech již existují dokonce „antimobbingové zákony“, v České republice zatím tato problematika přímo upravena není.

Jak již bylo řečeno, mobbing je jev velmi rozšířený a podle průzkumů se s ním, ať už jako přihlížející, či jako účastník konfliktu, setká každý druhý člověk. Z vlastní zkušenosti s jednou z mých kolegyň mohu říci, že mobbingové aktivity mohou probíhat nejen vůči jednomu pracovníkovi, ale také paralelně vůči několika spolupracovníkům najednou a často se mohou obětí stát nově

příchozí kolegové. Ačkoli v tomto konkrétním případě jde o mobbingové strategie, které, díky charakteru sociálního prostředí ve firmě, mají podle mého názoru většinou mírnější průběh, došlo v minulosti k narušování průběhu pracovní adaptace u několika nově příchozích a v jednom případě mělo toto jednání dokonce za následek závažné psychosomatické onemocnění jedné z kolegyně, která doplatila na svou naprosto bezkonfliktní povahu, kvůli níž se nebyla schopna bránit, nízkou odolnost a také na svou uzavřenou povahu, kvůli které se kolektiv o některých mobbingových aktivitách dozvěděl až s odstupem času. Na základě této zkušenosti mohu potvrdit, že mobberovo chování je opravdu velmi špatně odhalitelné, a i když jeho symptomy pracovní skupina zaznamená, nepřikládá jim často odpovídající závažnost, což je právě způsobeno neznalostí problému. V této konkrétní situaci je sankcionování příslušného jednání ztíženo i tím, že dotyčná kolegyně je v osobním vztahu s vedoucím, který si tak tento problém nepřipouští a jednání pracovnice přehlíží, aniž by jej řešil, nebo dokonce potrestal. Jako prevence pro nově příchozí tak slouží především předchozí upozornění nováčka na možnost výskytu mobbingového jednání a vysvětlení, že takové chování není třeba brát osobně, neboť v tomto případě jde jednoznačně o chování způsobené osobními a pravděpodobně také zdravotními (neléčená porucha příjmu potravy) problémy kolegyně. Nově příchozí jsou také instruováni, aby v případě problémů informovali spolupracovníky. Kolektiv současně sleduje interakci kolegyně s nově příchozími. Z uvedeného případu vyplývá, že záleží také na přístupu spolupracovníků, který může být účinnou prevencí i kontrolním mechanismem.

Jak již bylo uvedeno, terčem mobbera se často stávají noví pracovníci. Je především úkolem přímého nadřízeného, aby zajistil úspěšnou integraci nováčků do týmu a aby promyšleným a systematickým začleněním nového pracovníka do kolektivu minimalizoval riziko konfliktů a zamezil tak případnému mobbingu. Za tímto účelem by měl vedoucí jednoznačně vymezit nováčkovi kompetence a odpovědnosti, určit mentora a odstranit eventuální pochyby a obavy nováčkových spolupracovníků (např. včasným poskytnutím informací jeho budoucím spolupracovníkům ohledně jeho vzdělání a dosavadní profesní dráhy a definováním jeho kompetencí). Novému pracovníkovi by se mělo ze strany vedoucího dostat také informací, které mu pomohou předcházet krizovým situacím. Tato informační podpora by se měla týkat jak odborné oblasti (informace o předvídatelných chybách a jejich zvládnutí), tak mezilidských vztahů na pracovišti (Kratz, 2005, s. 54-55). Vhodné je v této souvislosti upozornit na určitá specifika některých spolupracovníků. Tento přístup nejen omezí případná rizika vzniku mobbingu, ale také celkově podpoří proces pracovní adaptace. Obecně by pak podle Krätze (2005, s. 54) měl vedoucí učinit následující opatření:

- zajímat se o problematiku mobbingu, aby byl schopen rozpoznat symptomy, které mohou signalizovat mobbing,
- sledovat pracovní klima, to mu umožní rozpoznat mobbingové aktivity a následně jim čelit,
- bojovat proti pletichaření a donášení,

- nezlehčovat stížnosti podřízených,
- hovořit o mobbingu jako o negativním jevu, který je třeba sankcionovat,
- podílet se na „sociálně únosném“ řešení konfliktů,
- zásobovat oběti mobbingu potřebnými informacemi.

2.4.2 Adaptace na kulturu organizace

Každá organizace má svou specifickou kulturu, která ji odlišuje od jiných podobných subjektů. Nový pracovník si hned po nástupu všimne typické atmosféry (např. spěchu či klidu, distingovaného chování či bodrých způsobů), která etablovaným pracovníkům připadá běžná, ale nováčkovi trvá nějaký čas než pochopí, jak se má chovat. V každé organizaci existuje řada zvyklostí, které se upevnily a staly se normou každodenního chování pracovníků, a které lze označit jako kulturu organizace. Kultura organizace tedy představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které sice nebývají nikde výslovně deklarovány, přesto však určují způsob chování a jednání lidí a způsoby, jak vykonávat práci. Hodnoty vyjadřují to, co se považuje za důležité v chování lidí, a organizace a normy jsou nepsanými pravidly chování. Zjevné projevy kultury zahrnují výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování, historky z dějin organizace, symboly organizace nebo v některých případech vyvěšený seznam hodnot organizace. Do jisté míry „adaptačně“ definoval kulturu organizace Edgar Schein, který ji vidí jako soubor

společně sdílených představ, který si pracovníci organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Tento soubor se osvědčil natolik, že se mu učí noví pracovníci jako správnému chápání skutečností v organizaci (Armstrong, 2007, s. 257; Bělohlávek, 1996, s. 108).

Součástí sociální adaptace je tedy také správné pochopení všech skutečností, které se týkají sociálních souvislostí organizace jako celku, adaptace na kulturu organizace. Novým pracovníkům je kultura organizace předávána v adaptačním procesu, který má výraznou integrační funkci a jehož cílem je přijetí souboru hodnotového systému, norem a vzorců chování, které vymezují žádoucí a nežádoucí formy chování. Vzhledem k tomu, že v rámci adaptace na kulturu organizace však dochází také k formování žádoucích způsobů jednání, které bezprostředně ovlivňují vlastní pracovní činnost, a k předávání informací o pracovních aspektech organizace, nelze adaptaci na kulturu organizace považovat výlučně za jednu z úrovní sociální adaptace, ale také za součást adaptace pracovní.

Adaptace na kulturu organizace začíná mnohdy ještě před samotným nástupem nového pracovníka. Lidé si obvykle zjišťují množství informací, než se začnou ucházet o místo v určité firmě, a na základě kulturních aspektů, které zjistí, se nejen rozhodnou pro účast ve výběrovém řízení, ale mnohdy se již v tento moment začnou s firmou ztotožňovat. Tento proces je označován jako předvolba (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37-38). Na druhou stranu také sama organizace podporuje kulturu organizace již samotným personálním výběrem. Vlastní adaptační proces

v organizaci pak může probíhat jak značně formálně, tak neformálně (většinou se oba způsoby kombinují), zároveň se organizace mezi sebou liší v míře, v jaké se pokoušejí tento proces cíleně řídit. Ve velkých organizacích obvykle zahrnuje školicí programy, které obsahují informace o historii a významných etapách vývoje organizace, její filosofii a stěžejních hodnotách organizace. Noví pracovníci se také setkávají s představiteli vrcholového managementu, s úspěšnými pracovníky, představujícími model žádoucího profilu pracovníka, a jsou seznámeni s významnými symboly organizace. V řadě organizací, zejména menších tento specifický proces adaptace probíhá neformálně např. formou mentoringu, kdy je novému pracovníkovi přidělen zkušený kolega, který je k organizaci loajální a jenž je vlastně osobním nováčkovým poradcem. Pokud není pracovníkovi přidělen mentor, probíhá adaptace spontánně formou osobního styku s kolegy a na základě pozorování, pokusů a omylů. Časové období potřebné k tomu, aby se nový pracovník „sžil“ s kulturou dané organizace je různé v závislosti na úrovni řízenosti tohoto procesu, na míře počátečního souladu mezi jedincem a organizací a na síle kultury organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37-38; Výrost, Slaměník, 1998, s. 43-44). Rychleji se pravděpodobně bude nový pracovník adaptovat na silnou organizační kulturu, která je charakteristická jasnými pravidly, jež jsou přijímána většinou členů organizace. Naopak v organizaci se slabou kulturou organizace, kde nejsou normy chování jednotné, bude adaptace zdoluhavější.

Výsledkem této části adaptace by měla být určitá míra identifikace pracovníka s organizací a její kulturou. Jak uvádějí Bedrnová a Nový (1998, s. 45-47), identifikace jako vnitřní přijetí a

osvojení hodnot, norem a žádoucího způsobů chování se projevuje několika formami a lze tedy rozlišit přirozenou identifikaci, selektivní identifikaci a vykalkulovanou identifikaci. Při přirozené identifikaci dochází k plnému souladu hodnot a norem organizace, ale to je poměrně vzácné. Plně identifikovaný pracovník intenzivně prožívá úspěchy a neúspěchy organizace a tento prožitek je umocněn silným pocitem sounáležitosti. Nejčastější formou je selektivní identifikace, kdy pracovník akceptuje hodnoty a normy v nestejně míře. Vykalkulovaná identifikace je pouze předstíraný stav, kdy pracovník sice dodržuje organizační pravidla, ale vnitřně se s nimi neztotožňuje. Důvody, které vedou pracovníka ke snášení takového stavu mohou být finanční, existenční nebo mohou souviset s obsahem práce (omezený počet pracovišť, kde lze práci vykonávat) či očekáváním změny situace (např. změnou na vedoucí pozici).

Vnější projevem identifikace s organizací je zaměstnanecká loajalita. Loajální pracovník akceptuje cíle organizace a fakticky je podporuje, přeje si zůstat členem organizace a chová se konformně a také veřejně dává najevo pozitivní vztah k organizaci např. tím, že nosí odznaky s logem firmy (Výrost, Slaměník, 1998, s. 44). Projevy loajality jsou zaměstnavatelem obecně očekávány. Neloajální chování tak může být v různé míře, v závislosti na míře tolerance ze strany firmy, postihováno.

Organizace usilují o to, aby se pracovníci ztotožňovali s organizačními hodnotami a normami chování, které jsou žádoucí pro dosahování podnikatelských cílů. Adaptace na organizační kulturu je tedy trvalým procesem, neboť cíle organizace se průběžně

mění. Je ovšem žádoucí, aby stupeň identifikace nevedl k naprosté konformitě, neboť ta je brzdou tvořivého myšlení a jednání. Cílem řízení adaptace na kulturu organizace by měla být právě taková úroveň identifikace, která neznemožňuje samostatně myslet.

3 Proces pracovní adaptace

Lidé v organizaci jsou nejcennějším zdrojem, který se podílí na fungování firmy, neboť právě oni jsou hybatelem zdrojů ostatních (materiálních, finančních a informačních), čímž zabezpečují prosperitu a konkurenceschopnost firmy (Koubek, 2004, s. 13-14). Tato, možná již trochu otřepaná a v četných studentských pracích zmiňovaná fráze, je nicméně z pohledu stále rychleji se měnícího podnikatelského prostředí, vyžadujícího neustálé inovace a intenzivní boj s konkurencí, dnes možná ještě aktuálnější a naléhavější než kdykoli předtím. Lidé v organizaci jsou nejen tím, kdo s ostatními zdroji disponuje, ale jsou především zdrojem potenciálu, který je možné identifikovat a následně rozvíjet a využít k dosažení ještě lepších podnikatelských výsledků. Právě období pracovní adaptace nového pracovníka je ideální dobou, kdy začít s posuzováním jeho možností a jejich cílevědomým formováním. Nováček má totiž, také vzhledem ke zkušební době (pokud není sjednáno jinak, trvá tři měsíce), podle mého názoru v tomto období obvykle největší snahu učit se a rozvíjet své schopnosti a akceptovat vše, co by se ještě měl naučit. To je také jeden z důvodů, kromě již shora uvedené závislosti pracovní adaptovanosti, výkonnosti a stabilizace, proč by organizace měly proces pracovní adaptace cílevědomě usměrňovat a řídit a proč je adaptace pracovníků, podle mne, jednou ze stěžejních personálních činností. Nahodilý průběh pracovní adaptace může mít také za následek, jak již bylo pojednáním o důsledcích fluktuace naznačeno, materiální a morální škody, kterým ovšem může organizace právě prostřednictvím řízení

procesu adaptace zabránit. Tato cílevědomá aktivita může být navíc zhodnocena v dlouhodobém horizontu.

Další argumenty pro důležitost usměrňování adaptačních aktivit také přímo vyplývají z cílů pracovní adaptace uvedených v kapitole 3.2.

3.1 Řízení procesu pracovní adaptace

Pracovní adaptace se uskutečňuje prostřednictvím adaptačního procesu (u některých autorů procesu orientačního), který zahrnuje řadu aktivit, jak ze strany organizace (subjektů procesu adaptace), tak ze strany pracovníka (objektu či objektů procesu adaptace), zároveň se organizace výrazně liší v míře, s jakou se tento proces snaží řídit, a v množství a úrovni adaptačních nástrojů, které za účelem urychlení a zkvalitnění adaptování využívají. Jednu z nejužitečnějších definic „řízené adaptace“ podává Dvořáková (2007, s. 143), která pod tímto pojmem rozumí systematickou orientaci a formalizované začlenění pracovníka do kulturního, společenského a pracovního systému organizace. Tato procedura může být buď písemně zpracovaná (optimální varianta) nebo pouze předávaná ústně ve formě tradice mezi vedoucími pracovníky.

Koubek (2004, s. 180-182) používá pro řízení adaptačního procesu pojem orientace a zdůrazňuje, že tato by měla být důkladně promyšleným a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifickým programem adaptačních a vzdělávacích

aktivit. V orientačním procesu rozlišuje tři oblasti. Celoorganizační orientaci, v jejímž průběhu se pracovníkovi dostává informací obecného rázu a která je zpravidla společná pro všechny pracovníky. Dále hovoří o útvarové (skupinové či týmové) orientaci, která se týká adaptace na organizační jednotku, v níž se nachází pracovní místo obsazované pracovníkem a jež tedy obsahuje některé detaily a zvláštnosti týkající se příslušného útvaru. Tato část bývá obsahově shodná pro všechna pracovní místa v dané pracovní skupině. Třetí oblastí je orientace na konkrétní pracovní místo. Ta je zaměřena na obsah práce na pracovním místě, které pracovník právě obsadil. V odborné literatuře bývají útvarová orientace a orientace na pracovní místo sloučeny. Koubek dále zdůrazňuje, že orientační proces probíhá nejen po oficiální (formální) linii jako plánovitý proces zabezpečovaný organizací, ale také neformálním způsobem jako spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, který má význam především z hlediska sociální adaptace. Všechny výše uvedené druhy pracovní adaptace tedy probíhají také na neformální úrovni a to by měla řízená adaptace do určité míry brát v úvahu. Jak v této souvislosti podotýká Kocianová (2010, s. 133-134), celkově je neformální adaptace pro pracovníka mnohdy významnější a efektivnější, neboť nejcennější informace jsou poskytovány právě ze strany spolupracovníků.

Pro optimální průběh pracovní adaptace je nutné vytvořit nezbytné personální, metodické a organizační předpoklady (Rymeš, 1985, s. 59).

3.2 Cíle adaptačního procesu

Armstrong (2007, s. 395) nahlíží na adaptaci především z pohledu pracovníka, když uvádí jako cíl překonání počáteční fáze, kdy se pracovníkovi zdá vše cizí a neznámé, tedy jeho „zdomácnění“. Naopak Dvořáková (2007, s. 144) posuzuje cíle adaptace pracovníků spíše z pohledu organizace. Účelem adaptace je podle ní snížit náklady na fluktuaci, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost (tedy zajistit stabilizaci pracovníka). Hlavním cílem pracovní adaptace, na kterém se většina autorů shoduje, je zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, a to tak, aby pracovník v co nejkratší době podával žádoucí pracovní výkon, aby se optimálně včlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovním kolektivu i organizaci a postupným kvalifikačním rozvojem a za pomoci cílevědomého vzdělávání si vytvořil perspektivu k dalšímu postupu v organizaci a tím předpoklady pro stabilizaci (Rymeš, 1985, s. 57; Kocianová, 2010, s. 131; Armstrong, 2007, s. 395; Bedrnová, Nový, 1994, s. 101; Stýblo, 2008, s. 79). Stýblo (2008, s. 79) navíc zdůrazňuje kontrolní funkci adaptace, když uvádí, že cílem adaptace je zjistit, zda a do jaké míry odpovídají způsobilosti nového pracovníka nárokům pracovního místa. Tato kontrola by však podle mne neměla být cílem pracovní adaptace, ale spíše jakýmsi odrazovým můstkem, od kterého by se měla celá koordinace adaptačního procesu odvíjet. Tento cíl je tak spíše průběžným cílem nežli cílem konečným.

Dalším, neméně důležitým cílem je, aby si pracovník vytvořil pozitivní postoj a vztah k organizaci, aby se ztotožnil s jejími cíli a optimálně se adaptoval na kulturu organizace (Koubek, 2004, s. 181; Armstrong, 2007, s. 395). Palán (2002, s. 8) dále uvádí, že cílem adaptace by mělo být také snížení adaptačního stresu (zátěže), který, jak již bylo uvedeno, proces zvládnání nároků pracovní činnosti v různé míře doprovází. Řízená adaptace by měla mít ovšem podle Kocianové (2010, s. 131) za úkol také minimalizaci zátěže spolupracovníků, neboť i pro ně představuje přítomnost nového kolegy a s ní související změna v chodu pracovní skupiny stresovou situaci.

Změna zaměstnání je jednou z nejvíce stresujících událostí v životě člověka (např. v přehledu LCU obsadily změny související se zaměstnáním osmou, čtrnáctou a osmnáctou příčku). Stres, který pracovník v období adaptace prožívá, se může nejen negativně odrazit na jeho zdraví, ale také snižuje pracovní výkon. To se může projevat např. poruchami vnímání a koncentrace pozornosti, zpomalením motorické činnosti či oslabením paměti, jenž jsou důsledkem prožívané zátěže (Mayerová, 1997, s. 57). Ve shodě s informacemi z první kapitoly lze konstatovat, že zátěž může v průběhu pracovní adaptace vyvolat intraindividuálně a interindividuálně cokoli (v závislosti na činnostní kapacitě a připravenosti pracovníka), ale jak uvádějí Štikar, Rymeš aj. (1996, s. 68-69) obecně k ní dochází v důsledku nesouladu mezi požadavky a podmínkami práce a vlastnostmi a stavem člověka. Uvedení autoři rozlišují tři formy psychické zátěže. Senzorickou zátěž, vyplývající z požadavků na činnost smyslových orgánů. Mentální zátěž, která je důsledkem požadavků na zpracování informací kladoucích nároky

na takové psychické procesy, jako je pozornost, myšlení a rozhodování. Emoční zátěž, jež vyplývá ze situací a požadavků vyvolávající afektivní odezvu. Jde o zátěž vyvolanou sociálními interakcemi.

Z uvedených poznatků vyplývá, že s tím, jak se bude tento nesoulad v průběhu adaptování zmenšovat, bude také, pokud nejde o pracoviště s obecně enormním výskytem stresových situací (např. burzu), klesat adaptační stres. Vzhledem ke složitosti faktorů, které pracovní adaptaci ovlivňují a k faktorům pracovního procesu obecně, však lze předpokládat, že určité parametry práce budou stále stejné, tj. neovlivnitelné, a tak adaptační stres se bude sice pravděpodobně snižovat, ale bude přítomen v určité míře permanentně. Organizace by v zájmu dosažení vysoké produktivity měly usilovat o minimalizaci stresu nových i etablovaných pracovníků. Za tímto účelem mohou, kromě snahy o ovlivňování pracovních faktorů, zprostředkovávat pracovníkům doporučení vysoké užitkové hodnoty, např. z oboru psychohygieny, která se zabývá sebevýchovou, autoregulací a technikami předcházení a eliminace stresu. Informace tohoto druhu by měly být, podle mého názoru, také součástí informačních materiálů předávaných pracovníkovi na začátku procesu pracovní adaptace.

3.3 Objekty a subjekty adaptačního procesu a jejich odpovědnosti

Jak již bylo řečeno, nedílnou součástí adaptačního procesu je sám pracovník. Je především na něm, aby se snažil vstřebat všechny

pro něj nové vlivy a aby projevoval upřímnou snahu stát se co nejdříve platným členem týmu.

Objekty řízení adaptačního procesu jsou dle Bedrnové, Nového a kol. (1994, s. 102-103) noví pracovníci, pracovníci, vracející se na své původní pracoviště po delším čase, pracovníci měnící pracovní zařazení či celé pracovní skupiny.

Noví pracovníci jsou ti, kteří nastupují poprvé do zaměstnání (absolventi), a pracovníci, kteří zaměstnání mění. Tito pracovníci se adaptují na všechny zmiňované oblasti organizace. Při řízení adaptačního procesu je ve zvýšené míře nutné brát v úvahu jejich specifika. Zejména absolventům je, jak zdůrazňuje Rymeš (1985, s. 65), třeba věnovat více pozornosti, neboť se u nich pracovní návyky teprve formují. Řízená adaptace by u nich měla zajistit vytvoření žádoucích návyků a potlačit nechtěné formy chování. Výhodou absolventů je, že mají poměrně bohaté teoretické poznatky, které jsou však limitované nízkou úrovní praktických zkušeností. Ve většině případů se také vyznačují nedostatečnou sociální vyzrálostí, jež může mít za následek nesprávné vnímání sociálních situací, neadekvátní reagování a řešení problémů. Podle mých zkušeností může na základě těchto skutečností a v kombinaci s často přehnaně vysokým sebevědomím absolventů při interakcích se zkušenějšími kolegy docházet ke konfliktním situacím. K jejich řešení by ovšem etablovaní pracovníci měli přistupovat s nadhledem, případně by je měl korigovat vedoucí.

V rámci adaptace pracovníka by neměl být opomenut také přínos, který může představovat nováčkův nový pohled na organizaci a její problémy. Stávající pracovníci nejsou totiž

takového náhledu schopni, a tak by měl být nový pracovník ve sdělování svých, byť kritických postřehů, podporován. V tomto ohledu jsou však, vzhledem k určité zkreslenosti posuzování reality u absolventů, cennější připomínky pracovníků s předešlou pracovní zkušeností.

Mezi pracovníky, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase patří zejména ženy (dnes již ovšem někdy také muži) po mateřské či rodičovské dovolené, muži po absolvování vojenské služby a pracovníci vracející se do organizace po delší nemoci. V tomto případě se hovoří o tzv. readaptaci (reorientaci), neboť tito pracovníci již v minulosti absolvovali orientaci na všechny oblasti organizace, a tak se u nich podle mého názoru jedná většinou pouze o osvěžení některých informací, aktualizaci profesních znalostí a dovedností a vytvoření vztahů se spolupracovníky, kteří nastoupili po jejich odchodu. U některých profesí však může kvalifikace zastarávat velmi rychle, tomu musí být přizpůsoben i obsah a intenzita adaptačního procesu. U pracovníků z této kategorie je také třeba stimulovat zájem o profesní kariéru a další rozvoj. Zvláště u readaptace žen po mateřské je pak podle mne ze strany přímého nadřízeného vhodný empatický přístup umožňující ženě skloubení její profesní a mateřské role. V období tzv. baby boomu⁷, ke kterému v současnosti u nás dochází, představují pro organizace zvýšené přizpůsobovací tendence ve vztahu k ženám (mužům) po mateřské prostředek, jak zamezit nežádoucímu odlivu zkušených pracovníků, resp. pracovníků.

⁷ Termínem baby boom je označováno období, v němž porodnost na určitém území výrazně vzroste.

U pracovníků, kteří mění pracovní zařazení se může jednat o přechod pracovníka z jednoho provozu (oddělení) do jiného, přeřazení do nového či renovovaného provozu, povýšení či funkční sestup nebo o jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu. V této souvislosti jde většinou o adaptaci na vztahy v nové pracovní skupině či zvládnutí vyšších požadavků na výkon pracovní činnosti.

Mezi objekty adaptace můžeme také zařadit, v případě zavádění inovačních změn, pracovní skupiny. Úspěšnost tohoto druhu adaptace do značné míry závisí na způsobu přípravy, která inovacím předchází. Změny budou skupinou přijaty snadněji, pokud vedoucí pracovníky zapojí do procesu zavádění inovační změny, neboť platí, že lidé lépe přijímají změny, na jejichž přípravě měli možnost se podílet.

Ačkoli hlavním aktérem (objektem) procesu adaptace je pracovník sám a je především na něm, aby se přizpůsobil a našel potřebnou rovnováhu mezi svou osobností a novým prostředím, je také na organizaci, jak již bylo shora pojednáno, aby pro dosažení žádoucí míry adaptovanosti projevovala přizpůsobovací tendence (Machač, 1968, s. 21). Adaptační proces by tedy měl být vzájemnou spoluprací mezi objektem (objekty) a subjekty adaptace. Během tohoto procesu by v ideálním případě mělo dojít také ke sladění cílů pracovníka s cíli organizace. Pracovník do organizace vstupuje s určitými představami a klade si řadu otázek, jako např. zda bude mít možnost uplatnit samostatný úsudek a tvořivost, zda bude schopen sladit osobní a pracovní život, nebo jestli bude mít příležitosti k rozvoji a perspektivu postupu v rámci firmy. Na druhou stranu zaměstnavatel může očekávat, že pracovník bude

podávat stabilní a vysoký výkon, že bude viditelně projevovat loajalitu vůči firmě nebo že bude pracovat přesčas. Tato často nevyslovená vzájemná očekávání týkající se chování, které se od pracovníků očekává, i toho, co mohou pracovníci očekávat od organizace, mohou být, pokud se ukáže, že nejsou v souladu, časem příčinou nespokojenosti, snížení výkonu a v nejkrajnějším případě odchodu pracovníka z firmy. Mezi pracovníkem a organizací tedy vzniká určitý vztah charakteristický vzájemným očekáváním ohledně různých aspektů pracovní reality, který E. H. Schein popsal jako koncept psychologické smlouvy. Uvedeným negativním jevům lze předejít včasným a průběžným (psychologická smlouva má dynamickou povahu, neboť vzájemná očekávání se průběžně mění) vyjasňováním vzájemných očekávání (Kakabadse, Ludlow and Vinnicombe, 1988, s. 38; Tureckiová, 2004, s. 65-66; Armstrong, 2007, s. 201-203). Ke konfrontaci vzájemných předpokladů by mělo dojít ještě před podpisem pracovní smlouvy. Odpovědnost za tento krok má pracovník personálního útvaru, který je jedním z hlavních subjektů řízení adaptačního procesu. V této souvislosti je třeba zmínit, že řízení adaptace jako personální činnost bezprostředně navazuje na předešlé personální činnosti (plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků), jejichž kvalita má podstatný vliv na pracovní adaptaci a vytváří tak významný předpoklad pro řízení adaptačního procesu. Pro úplnost je třeba dodat, že průběh pracovní adaptace ovšem souvisí také s činnostmi, které se orientací prolínají či na ni plynule navazují, tj. s rozmisťováním, vzděláváním a rozvojem pracovníků a péčí o pracovníky.

Je tedy bezpodmínečně nutné, aby personalista pracovníka před nástupem na danou pozici seznámil s kulturou organizace, její

sociální politikou, charakterem adaptačního procesu (některé firmy dokonce zveřejněním jeho obsahu na webových stránkách lákají uchazeče o zaměstnání), ale také, jak doplňuje Koubek (2004, s. 179) s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě a s případnými dalšími aspekty psychologické smlouvy ze strany firmy. Následně je nutné vyslechnout také pracovníka a vzájemně si vyjasnit, zda byly definované aspekty oboustranně pochopeny a zda může dojít k dohodě. Tento krok významně minimalizuje riziko případného rozčarování, které by mohlo poznamenat, či v důsledku rozporů mezi pracovníkem a organizací předčasně ukončit proces pracovní adaptace.

Jedním z nástrojů a zároveň preventivních opatření proti nežádoucí fluktuaci nových pracovníků a také určitou kontrolou úrovně výkonu ze strany zaměstnavatele může být, pokud to charakter činnosti dovoluje, také předvedení a vyzkoušení práce v reálných podmínkách v rámci „vyjednávací fáze“. Toto opatření pomůže uchazeči pochopit, co daná práce obnáší. To může zamezit pozdějšímu rozčarování a případnému odchodu pracovníka z firmy (Werther, Davis, 1992, s. 21).

Před podpisem smlouvy by měla také proběhnout preventivní zdravotní prohlídka nového pracovníka. V praxi jsem se setkala s významným pochybením ze strany vedoucího pracovníka zodpovědného za personální otázky svého oddělení (v organizaci personální oddělení není), který tento krok opomněl a přijal pracovníka na noční služby, jenž těsně po skončení zkušební doby vedoucího informoval, že trpí závažnou chorobou, která mu

znemožňuje tyto služby vykonávat. Výběrové řízení tak muselo proběhnout opětovně. To mělo nejen finanční dopad, ale také vliv na kvalitu provozu. Stejný vedoucí poté přijal na pozici recepčního v hotelu uchazeče, který tvrdil, že hovoří plynule anglicky, aniž by si tuto skutečnost jakkoli ověřil. Po nástupu pracovníka se však ukázalo, že jeho jazyková vybavenost je na velmi špatné úrovni, že práci recepčního je schopen vykonávat ve velmi nízké kvalitě a že bude muset projít, pokud si práci chce udržet, intenzivním jazykovým kurzem, ale než se nový kolega dostane na požadovanou úroveň, projeví se to v jeho výkonnosti a promítne do práce ostatních členů pracovní skupiny. V jiném případě došlo k obsazení stejné pozice slečnou s vadou řeči a psychickými problémy u níž se brzy ukázalo, že tuto mnohdy psychicky vyčerpávající práci nemůže vykonávat.

Uvedené příklady dokládají již zmíněnou provázanost personálních činností. Nejvýrazněji orientační proces ovlivňuje právě výběr pracovníků, který také většinou provádí personální oddělení (ve spolupráci s manažerem příslušného útvaru) a jenž umožňuje diferenciaci uchazečů nejen z hlediska požadavků obsazeného pracovního místa, ale také podle toho, jak uvádí Koubek (2004, s. 156-159), zda uchazeč pravděpodobně „zapadne“ do systému mezilidských vztahů na pracovišti, zda je schopen akceptovat hodnoty dané pracovní skupiny i organizace a přispívat k vytváření žádoucí organizační kultury. Výběr pracovníků je vedle jejich získávání nejdůležitější personální činností, neboť právě na něm závisí, jaké pracovníky bude mít organizace v budoucnu k dispozici. Jde tedy o klíčovou fázi formování pracovní síly organizace (staffingu), která by měla mít strategickou povahu.

V průběhu výběrového procesu (za pomoci vhodných výběrových metod a především verifikace informací o uchazečích) by měly být tedy zjišťovány nejen odborné a osobnostní charakteristiky kandidátů, ale také míra jejich flexibility a rozvojového potenciálu z hlediska schopnosti přizpůsobit se předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovním týmu i v organizaci.

V procesu výběru lze tedy nejen kvůli plánování změn, ale také z pohledu možného urychlení pracovní adaptace zjišťovat obecnou úroveň schopnosti přizpůsobit se prostředí (adaptability), která je, jak bylo shora uvedeno, významným předpokladem pracovní adaptace. Evangelu (2009, s. 53) popisuje jednání, chování a rozhodování pracovníků s dobrou adaptabilitou a uvádí diagnostické metody pro zjišťování této osobnostní charakteristiky. U pracovníka s dobrou adaptací lze podle ní očekávat výborný postřeh a vzhled do nových podmínek, pohotové nápady a reakce na podněty. Osoba s touto charakteristikou má ráda změny, ráda riskuje a její jednání je spontánní, což je výhodou u činností vyžadujících operativní rozhodování. Na druhou stranu má však nízkou tendenci provádět myšlenkový rozbor, kontrolovat svou předešlou práci a lze u ní očekávat výkyvy výkonnosti. Opačný typ představuje pracovník charakteristický rozvážným rozhodováním, analytickým a kritickým myšlením a důrazem na racionální zpracování pracovních úkolů. Tento pracovník podává stabilní výkon, ale v průběhu adaptačního procesu neposkytuje výraznou zpětnou vazbu stran svých pocitů, spokojenosti a pro manažera je tak těžké odhadnout úspěšnost motivace. Člověka s pohotovější adaptací lze například diagnostikovat na základě neverbální komunikace. Většinou platí, že lidé s dobrou adaptabilitou častěji (ne však důrazněji) gestikulují. Na

kvalitu adaptace lze také usuzovat z rychlosti, s jakou uchazeči odpovídají na otázky. Pokud následují bez výraznější prodlevy, bude se pravděpodobně jednat o pracovníka s dobrou schopností přizpůsobit se prostředí.

Z předchozího je zřejmé, že lidé s dobrou adaptabilitou by mohli jen obtížně vykonávat určitá povolání (např. profesi analytika) a naopak lidé s pomalejší adaptací by pravděpodobně neobstáli v činnostech vyžadujících zvýšenou míru pohotovosti. V procesu výběru lze tedy úroveň adaptability požadovat jen do té míry, do jaké vyhovuje charakteru práce, i když z pohledu snahy o urychlení pracovní adaptace, které je, jak bylo řečeno, jedním z cílů orientace, by bylo na jednu stranu žádoucí přijímat uchazeče s dobrou schopností přizpůsobit se prostředí. Avšak v organizacích s progresivním vývojem by měla být úroveň této schopnosti v procesu výběru jedním ze stěžejních kritérií.

Personalisté jsou ovšem zodpovědní nejen za „podepsání“ psychologické smlouvy a za výběr uchazečů, kteří budou adaptačním procesem procházet, ale také, pokud ve firmě existuje formalizovaný způsob řízení adaptačního procesu, za vypracování celkové koncepce adaptace pracovníků, obsahu a časového plánu orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s přímým nadřízeným za specifikaci adaptačních plánů pro konkrétní pracovníky. Organizačně se dále podílejí především na počáteční fázi adaptace, předávají (často formou půldenního nebo celodenního školení pro více nováčků najednou) informace celopodnikového charakteru a seznamují nového pracovníka s předpisy o bezpečnosti práce. Posléze formálně uvádějí nového

pracovníka k vedoucímu organizační jednotky. Za průběh adaptačního období mají personalista a bezprostředně nadřízený společnou zodpovědnost a pro jeho úspěšnost je nutná jejich vzájemná spolupráce. Personalisté koordinují orientaci, metodicky ji řídí (např. zpracovávají vstupní informační materiály, tj. orientační balíček) a proškolují v této souvislosti vedoucí pracovníky ohledně adaptace obecně a zásad zpracování individuálních plánů adaptace. Kromě toho také kontrolují proces adaptace a realizaci plánu adaptace a ve spolupráci s přímým nadřízeným zpracovávají závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úrovně adaptovanosti pracovníka. Personální specialisté také zajišťují poradenství a kompletní pomoc v sociálních a osobních záležitostech a v rozvoji potenciálu a kvalifikačních předpokladů nových spolupracovníků (Koubek, 2004, s. 189; Dvořáková, 2007, s. 143-144; Rymeš, 1985, s. 68-69; Boone, Kurtz, 1992, s. 285; Stýblo, 2008, s. 80).

Rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu je bezprostřední vedoucí nového pracovníka. Nadřízený se podílí především na praktické části orientace na příslušný pracovní útvar a pracovní místo. Vedoucí uvede pracovníka na jeho pracovní místo a zajistí vybavení potřebnými pracovními pomůckami. Jeho úloha spočívá ve formulování cílů a očekávání procesu adaptace, seznámení nováčka s pracovními činnostmi, úkoly a pracovními podmínkami a v poskytování podpory a zpětné vazby. Vedoucí by měl také vést pracovníka k pracovní samostatnosti, napomáhat k vytvoření jeho sebedůvěry, ovlivňovat utváření postojů pracovníka k práci a organizaci a korigovat jeho případné nepřesné posuzování podnikové reality. Přímý nadřízený také řeší případné problémy, které mohou v průběhu adaptačního období vzniknout. Jedním

z jeho hlavních úkolů je důsledné seznámení pracovníka se všemi členy pracovního kolektivu i ostatními pracovníky organizace, se kterými bude v budoucnu v pracovním kontaktu. V tomto smyslu by měl vedoucí pracovníkovi objasnit návaznosti jeho práce na jiné pracovníky a pracoviště. V souvislosti s adaptací na sociální aspekty práce je také vhodné, aby nováček informoval o zvyklosti, normách a tradicích jeho nového působiště (Koubek, 2004, s. 189; Stýblo, 2008, s. 80; Dvořáková, 2007, s. 143; Rymeš, 1985, s. 69). Možný postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka zachycuje Příloha B. Vedoucí může být ovšem také nejslabší součástí orientace, neboť může nutnost řízení adaptace podceňovat nebo být zavalen prací a v důsledku toho nemá na nového pracovníka čas. K zajištění systematictější orientace může být manažerům tohoto typu poskytnut seznam témat, kterými je třeba se zabývat. Vedoucí může také, v případě časové zaneprázdněnosti, pověřit řízením adaptace svého zástupce, nebo některého ze zkušených podřízených. V takovém případě je ovšem nutná zvýšená součinnost personálního oddělení. Personalisté nicméně mohou systematickým proškolením vedoucích pracovníků problému s podceňováním řízené adaptace do určité míry zabránit.

Subjektem, který může velmi urychlit a usnadnit proces adaptace, je mentor (někteří autoři používají pojmů patron, kouč, instruktor, garant, konzultant, školitel). Roli mentora může zastávat bezprostřední vedoucí nebo formálně určená výše postavená osoba, častěji to však bývá některý ze zkušených spolupracovníků s dlouholetou praxí. Mentorský vztah mezi spolupracovníky může být jak neformální, tak formálně daný. Při výběru mentora by se mělo přihlížet k jeho osobnostním kvalitám (odborné úrovni, zaujetí

prací, stupni identifikace na kulturu organizace, sociabilitu a ochotu sdělovat zkušenosti) a ke kompatibilitě mentora a nového pracovníka. Palán (2002, s. 118) uvádí, že základní úlohou mentora je, aby svému svěřenci radil, motivoval jej, usměrňoval a předával mu své zkušenosti. Podle Kocianové (2010, s. 135) má mentoring tři funkce:

- vzorovou – pracovník sleduje chování mentora a částečně jeho způsoby chování přebírá nebo se jimi inspiruje,
- psychosociální podpůrnou – novému pracovníkovi se ze strany mentora dostává přátelského přijetí, ocenění a poradenství v případných problematických situacích. Mentor nováčkovi také pomáhá při začleňování se do kolektivu např. tím, že jej upozorní na zvyklosti a tradice nebo zorganizováním neformálního setkání pracovní skupiny, v jehož průběhu se nováček lépe seznámí s novými spolupracovníky,
- kariérní – mentor může nováčkovi předkládat podnětné úkoly, jejichž prostřednictvím se nový pracovník zdokonaluje. Snaží se také o zviditelnění jeho výkonů a o vytváření pozitivní image svého svěřence a může také podpořit pracovníkovu povýšení. Kromě toho jej „zasvěcuje“ do organizační mikropolitiky a zajišťuje ochranu vůči „třetím osobám“. Domnívám se, že mentorova role při ovlivňování kariéry svěřence však do značné míry závisí na jeho postavení a vlivu v rámci organizace. Nejdůležitějším úkolem mentora je podle mého názoru poskytnutí opory v prostředí, kde nový pracovník z počátku nikoho nezná. Důležitá je také jeho role informátora a

zprostředkovatele zpětné vazby. Mentor by měl pracovníkovi poskytovat odpovědi na otázky týkající se všech aspektů sociální i pracovní adaptace a korigovat jeho první dojmy a zkušenosti. Měl by mít dostatek času se pracovníkovi věnovat a také být k této činnosti náležitě motivován. Základním předpokladem pro úspěšné fungování vztahu mezi mentorem a jeho svěřencem a pro to, aby byl tento vztah pro pracovní adaptaci přínosný, je, aby mentorovaný svému patronovi důvěřoval.

Na průběh procesu adaptace mají také nezanedbatelný podíl kolegové nového pracovníka (Kocianová, 2010, s. 135). Intenzita, s jakou se novému pracovníkovi věnují, závisí především na jejich ochotě, časových možnostech a také na provázanosti pracovních úkolů. Pokud daná práce vyžaduje vzájemnou kooperaci a práce spolupracovníků je na činnosti nováčka závislá, budou se mu kolegové pravděpodobně věnovat více, neboť to bude v jejich vlastním zájmu.

Vzhledem k existenci různých typů organizačních struktur je ovšem třeba poznamenat, že rozvržení odpovědnosti se v jednotlivých firmách může výrazně lišit. V některých organizacích tak může být řízení adaptace především úkolem vyškoleného mentora nebo ji může mít na starost, pokud ve firmě personální oddělení není, pouze bezprostřední nadřízený. V každém případě by však měly být odpovědnosti za řízení adaptace jasně vymezeny, a to v ideálním případě písemně, např. v plánech adaptace.

3.4 Fáze adaptačního procesu

Průběh adaptování jedince není konstantní, a tak jej stejně jako každý proces můžeme fázovat. V procesu adaptace lze podle Pauknerové, Hubinkové a aj. (2006, s. 218) vysledovat následující fáze:

- Fáze přípravná, která zahrnuje období před vlastní změnou podmínek. Jedinec si v tomto období snaží vytvořit co nejpřesnější představu toho, co jej čeká, a na základě „předpokládané reality“ se připravuje na zvládnání nových podmínek. Základem přípravné fáze je volba profesionální přípravy. V souvislosti s pracovní adaptací tato fáze začíná v momentě, kdy se člověk rozhodne pro přijetí konkrétního místa. Součástí této fáze je také tzv. předvolba, jež byla popsána v kapitole 2.4.2. Efektivita této části adaptování závisí jednak na adekvátnosti představy jedince o nárocích a požadavcích, jež na něj bude nová situace klást, a jednak na úsilí, které vynaloží proto, aby si osvojil předpoklady pro zvládnutí nové situace. Tuto fázi ovlivňují také osobnostní předpoklady a již dříve nabytý soubor schopností.
- Fáze globální orientace nastupuje s počátkem změny vnějších podmínek a je charakteristická aktivací psychické činnosti jedince, a to procesů poznávacích (kognitivních) i citových (emocionálních). V této fázi člověk obvykle prožívá vzrušení způsobené na jedné straně pozitivním očekáváním, na straně

druhé určitými obavami a nejistotou. Jde tedy o fázi, kdy jedinec nejintenzivněji prožívá zátěž, jejímž důsledkem může být určitá dezorganizace jednání a přechodné snížení výkonnosti. Kocianová (2010, s. 132) v souvislosti s pracovní adaptací hovoří o globální orientaci jako o „nástupní fázi“, začínající přijetím nového pracovníka, kdy dochází ke konfrontaci očekávání organizace a pracovníka. Jde tedy o počátek orientačního období.

- Ve fázi vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám potom již dochází k postupné restrukturalizaci osobnosti, která se projevuje např. změnami v hierarchii hodnot, v přetváření postojů a sociálních vztahů a ve vzniku postojů nových, vztahujících se ke konkrétním elementům podnikové reality. V tomto období dochází ke změně navyklých forem a způsobů činnosti pracovníka. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 132), jde tedy o fázi integrační, kdy dochází k odborné a sociální integraci.
- V závěrečné fázi dochází buď k vpravení se do nových pracovních a sociálních podmínek (adaptovanosti), rezignaci nebo k odchodu z organizace, který je důsledkem nezvládnutí předchozích fází adaptace. K odchodu může dojít na základě iniciativy subjektů orientačního procesu, které předchozí fáze sledovaly, nebo z rozhodnutí nového pracovníka.

3.5 Časové vymezení adaptačního procesu

„Vzájemné přizpůsobování jedince i organizace je procesem dynamickým a trvalým.“ (Machač, 1968, s. 21) Toto tvrzení je, vzhledem k tomu, že podniková realita se vždy vyznačuje určitou mírou dynamiky, sice pravdivé, nicméně pokud délku adaptačního období nového pracovníka ohraničíme dosažením výše uvedených cílů, můžeme konstatovat, že proces pracovní a sociální adaptace končí teprve ve chvíli, kdy na jedné straně objekt adaptace cítí, že je plnohodnotným členem (přiměřeně zvládl pracovní úkoly, získal pracovní sebedůvěru, vytvořil si vztahy se spolupracovníky a především již práci nepocítuje jako výraznou zátěž), a na straně druhé sama organizace, resp. osoby zodpovědné za řízení adaptačního procesu hodnotí pracovníkův výkon jako optimální, jeho chování jako loajální a kdy byl přijat pracovní skupinou. Jinými slovy adaptační období končí tehdy, kdy obě strany hodnotí dosaženou adaptovanost jako dostačující a především vyhovující z hlediska pracovních i sociálních podmínek práce. Jeho délka může být ovšem také dána formálně, vymezením doby adaptace v adaptačním plánu. Tato doba však nemusí kolidovat s reálnou dobou adaptace. Je jen jakýmsi formálně daným časovým předpokladem.

„Adaptační proces = zkušební doba“ (Chladová, 2004, online) Uvedený název článku na portálu iDnes.cz je dokladem toho, že mnohdy bývá za adaptační období automaticky mylně považována zkušební doba (ze zákona trvající maximálně tři měsíce), v jejímž průběhu může jak pracovník, tak organizace bez

udání důvodů odstoupit od pracovní smlouvy. Zaměstnavatel by se, pokud tedy byla při podpisu smlouvy zkušební doba sjednána, sice měl především v tomto období intenzivně snažit nováčka co nejlépe poznat, aby se vyhnul pozdějším případným komplikacím s jeho propouštěním, nicméně z toho, co bylo zatím v této práci uvedeno, je zřejmé, že adaptační proces může trvat různě dlouho a jeho délka se odvíjí především od složitosti a povahy pracovní činnosti, charakteristiky dané organizace, zařazení pracovníka v organizační hierarchii, individuálních zkušeností a praxe nově příchozího pracovníka a v neposlední řadě také od kvality řízení adaptačního procesu.

Uvádí se, že za adaptační období bývá nejčastěji považováno prvních šest měsíců po nástupu nového pracovníka (Štikar, Ryměš aj., 1996, s. 85; Tureckiová, 2004, s. 66). Podle Koubka (2004, s. 189) se liší doba trvání orientace u jednotlivých pozic. Nejkratší dobu trvá adaptační proces u pracovníků, kteří pracují manuálně (dělníci, skladníci). Orientace u kancelářských pozic (úředníci) je delší a nejdéle se adaptují pracovníci na manažerských pozicích a specialisté. Zároveň ovšem konstatuje, že v jednotlivých firmách probíhá orientace různě rychle a že existují organizace, ve kterých na šestiměsíční orientační období navazují, zejména právě u manažerů a specialistů, další orientační fáze, jejichž náplní jsou především různé vzdělávací aktivity. Mayerová a Růžička (2000, s. 76) dobu nutnou na zapracování (dobu orientace na pracovní činnost) spojují s úrovní požadovaného vzdělání na daném pracovním místě. Zatímco absolventovi základní školy podle nich stačí na zapracování několik hodin, absolventům učebního oboru několik dnů až týdnů, absolventi střední odborné školy se adaptují

několik měsíců a zapracování absolventa vysoké školy může trvat až dva roky. Nejjednodušší adaptační program pracovníka s vysokoškolským vzděláním podle těchto autorů trvá tři až šest měsíců.

V rámci přípravy této práce jsem kontaktovala personální oddělení zhruba padesáti středních českých firem podnikajících v různých odvětvích a požádala je zodpovězení několika dotazů týkajících se adaptace pracovníků. Jedním z nich byla právě otázka na délku adaptačního procesu jejich pracovníků. Ačkoli zhruba patnáct odpovědí, které přišly zpět, bude v této práci využito spíše jako příklad toho, jak může adaptační proces také vypadat, a nelze je tedy považovat za reprezentativní vzorek, je jednoznačnost těchto odpovědí v souvislosti s délkou procesu adaptace zajímavá. Všichni personalisté, až na jednu výjimku, vymezující dobu adaptace na jeden měsíc (informace z firmy podnikající ve farmaceutickém průmyslu), odpověděli, že adaptační proces u nich trvá tři měsíce. Z této informace vyplývá, že v praxi nemusí být doba adaptace určována na základě specifík daného pracovního místa. Domnívám se, že důvodem pro takto stanovené adaptační období může být jednak snaha těchto firem o co nejrychlejší zapracování nových pracovníků, což je z hlediska stěžejního cíle adaptace chvályhodné, a jednak jejich úsilí o maximální využití zkušební doby právě z hlediska co nejčasnějšího rozpoznání kvalit nového pracovníka tak, aby s ním v případě, že jeho adaptovanost bude shledána jako nedostačující, mohly včas rozvázat pracovní poměr ještě před uplynutím této doby.

3.6 Adaptační programy

Jak již bylo uvedeno, adaptace pracovníků by měla být v zájmu dosažení co nejvyšší efektivity jejího průběhu i výsledku koncipovaná jako promyšlená a cílevědomě řízená aktivita. Pro zajištění takto pojatého procesu pracovní adaptace zpracovávají a implementují osvědčenější organizace adaptační programy, které jsou, jak uvádí Kocianová (2010, s. 133), „souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci.“

Adaptační program má v každé firmě rozdílnou podobu a může obsahovat nejrůznější aktivity, jejichž charakter se obecně odvíjí od odvětví, ve kterém organizace podniká, úrovně personální práce, ale také od toho, jaké prostředky má firma pro tyto účely vyčleněny. Jak dále doplňuje Kocianová (2010, s. 133), Kasper a Mayrhofer řadí mezi prvky adaptace adaptační akce na celoorganizační úrovni (např. setkání nových pracovníků), písemné informační materiály (příručka pro nového pracovníka), materiály obsahující instrukce k řízení adaptace nováčků pro nadřízené či patrony, služební cesty nových pracovníků do organizačních složek a kvalifikační opatření, jejichž cílem je seznámení pracovníků s novými úkoly a formami spolupráce a která jsou prováděna pomocí zapojování nových pracovníků do tréninkových programů.

Velmi přínosným nástrojem řízení pracovní adaptace a jeho systematizace je podle mého názoru individuální adaptační plán, který obsahuje jednotlivé kroky procesu adaptace (na úrovni organizace i individualizované aktivity) a jejich časové rozvržení.

Individuální adaptační plány jsou vytvářeny na základě plánů adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, které zpracovává personální oddělení. Personalisté pak tyto „univerzální“ plány ve spolupráci s bezprostředně nadřízeným pracovníka specifikují pro nově příchozího kolegu (Kocianová, 2010, s. 134 - 135).

Konkrétní podoba adaptačního plánu pro určitého nováčka by měla, jak již bylo shora naznačeno, vycházet zejména z porovnání požadavků pracovního místa a aktuálních předpokladů daného pracovníka. Dalším východiskem při vytváření plánu by měly také být, jak uvádí Stýblo (1993, s. 294), individuální zvláštnosti pracovníka. Vzhledem k tomu, že každý z nás je jiný, měl by být brán zřetel např. na věk, pohlaví, vzdělání, životní a pracovní zkušenosti nováčka a dále také na jeho pracovní zařazení a celkovou perspektivu rozvoje. V rámci možností by měl být obsah plánu také přizpůsoben představám pracovníka.

Individuální plán adaptace je jakýmsi scénářem, podle kterého postupují všichni, kdo se na řízení procesu adaptace podílejí, a také zdrojem informací pro samotného pracovníka. Může mít podobu formuláře. Ten by měl vždy obsahovat jméno nového pracovníka, název organizačního útvaru, ve kterém pracuje, pracovní pozici a den nástupu do firmy. Dále bývají uvedeny jednotlivé adaptační aktivity společně s časovým obdobím, v jehož průběhu se mají uskutečnit, a je zaznamenáváno jejich plnění. Důležité je také vymezení odpovědnosti konkrétních osob za dílčí úseky adaptace (Kocianová, 2010, s. 134, 136). Jednodušší podobu takového formuláře zobrazuje Příloha C. Domnívám se, že tento krátký (jednostránkový) tiskopis však neskýtá dostatek prostoru pro

zapsání všeho, co je v souvislosti s plněním adaptačního plánu třeba zaznamenat a přímo navádí ke zkratkovitým formulacím, které pak nemusí mít potřebnou výpovědní hodnotu. Zejména kolonky pro celkové hodnocení, doporučený rozvoj a vyjádření pracovníka jsou nedostačující. Formulář je podle všeho pouze jakýmsi záznamovým archem. Naproti tomu osobní adaptační plán, jenž se mi podařil získat z firmy Fortel s. r. o. a který zobrazuje Příloha D, je již daleko propracovanější a detailně zobrazuje jednotlivé aktivity, které nového pracovníka v průběhu prvního měsíce ve firmě čekají, společně s výčtem dalších akcí, které jsou časově specifikovány pouze rámcově a jsou naplánovány na první dva měsíce adaptačního období. Z adaptačního plánu je nejen dobře patrné, kdy se jaká aktivita bude konat, ale také na jakém místě bude probíhat a kdo za její organizaci nese odpovědnost. Tento plán je podle mého názoru dobrým vodítkem jak pro nového pracovníka, tak pro všechny subjekty adaptačního procesu. V této firmě je kladen důraz na detailní seznámení technika nejen s organizací jako takovou, jejím fungováním a produkty (technik absolvuje řadu školení obecného i specifického rázu, prohlídek provozů), ale také s vedením firmy a se spolupracovníky. To je pro plnohodnotné fungování nového pracovníka naprosto zásadní. Na individuální adaptační plány navazuje ve firmě Fortel s. r. o. tzv. „Welcome book“, firemní adaptační příručka, vydávaná na podporu adaptačního procesu nových pracovníků. Příloha E zobrazuje další aktivity náležející k adaptačním plánům, které jsou v této příručce uvedeny.

Co ovšem v uvedeném adaptačním plánu chybí a co by měl obsahovat každý individuální plán pro adaptační období, jsou pravidelné rozhovory s nadřízeným, závěrečné písemné hodnocení

průběhu adaptace pracovníkem, závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným a rozhovor nadřízeného s novým pracovníkem o průběhu adaptace pracovníka. Koubek (2004, s. 188-189) např. doporučuje několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty během prvního týdne po nástupu a další pohovor s nadřízeným a personalistou v průběhu týdne následujícího. V průběhu třetího a čtvrtého týdne by podle něj mělo dojít k alespoň jednomu formálnímu setkání pracovníka s nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru, jehož obsahem by mělo být vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení eventuálních problémů. Od druhého do pátého měsíce může být frekvence pohovorů snížena na jedno formální setkání za dva týdny a během šestého měsíce zaměstnání se proces adaptace uzavírá zhodnocením pracovního výkonu a projednáním dalších možností personálního a sociálního rozvoje nového pracovníka. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 136), během formálních rozhovorů v průběhu adaptace by měla být odpovědnými pracovníky zjišťována míra spokojenosti nového pracovníka, mělo by být monitorováno, jak se nováček adaptuje na prostředí organizace a jeho začleňování do pracovní skupiny. Tématem těchto setkání by také měly být první pracovníkovy dojmy z prostředí organizace, ze spolupracovníků i z práce. Hlavním účelem rozhovorů v období pracovní adaptace je podle mne nejen zjišťování těchto informací, které mohou být využity pro zkvalitňování chodu firmy, ale především jejich korekce a možnost jejich projednání tak, aby nedocházelo k nedorozuměním, a naopak, aby mohly být ihned řešeny případné problémy. Jak dále konstatuje Kocianová (2010, s. 136), bezprostředně nadřízený nového pracovníka by měl během celého adaptačního období

sledovat, jak si nováček při práci vede, poskytovat mu zpětnou vazbu a oceňovat pozitivní stránky jeho výkonu a snahu, s jakou k práci přistupuje. Podle Werthera a Davise (1992, s. 28) je také důležitá následná orientace. Orientační programy by tak měly zahrnovat i následné akce. Ačkoli to noví pracovníci neradi přiznávají, často si nepamatují vše, co bylo v průběhu orientačních schůzek řečeno. V průběhu navazujících naplánovaných schůzek či za pomoci formulářů jsou nováčci personalisty žádáni, aby uvedli slabá místa orientačního programu a lze předpokládat, že tato budou shodná s tématy, o nichž noví pracovníci potřebují více informací. Nejdůležitějším typem následné orientace je pak rozhovor s přímým nadřízeným, u něhož je však důležité, aby byl naplánován a aby na něj měl nadřízený dostatek času. Formální stanovení schůzky umožní novému pracovníkovi dopředu si připravit případné dotazy a připomínky, na jejichž projednání bude mít v průběhu sjednaného rozhovoru dostatečný prostor.

3.6.1 Adaptační příručka

Jedním z nejdůležitějších aspektů orientačního programu jsou podle mého názoru informace, které nový pracovník v jeho průběhu dostává. Jak zdůrazňuje Koubek (2004, s. 181), jejich druh a množství závisí na povaze vykonávané práce, na postavení daného pracovního místa v hierarchii funkcí a také na specifických organizačních jednotky, v níž se pracovní místo nachází. Optimální míra informovanosti a správně zvolená forma jejich předávání je podle mne dalším nezbytným předpokladem úspěšnosti řízené

adaptace. Pracovníkovi by se mělo včas, ale postupně a vhodnou formou dostat všech informací, které bude potřebovat pro své fungování ve firmě, v organizační jednotce i v rámci celé organizace. Jak dále doplňuje Koubek (2004, s. 187), proces informování nového pracovníka by měl být dobře naplánován, prováděn pomocí vhodných metod. V zájmu co nejúčelnějšího zpracování informací novým pracovníkem je nutné, aby byly informace sdělovány po částech podle určité priority a aby byla optimálně sladěna ústní a písemná forma orientace. Domnívám se, že je prospěšné, pokud se informace, které byly sděleny ústně, následně objeví i v písemné podobě, neboť v tomto případě se k nim nový pracovník může kdykoli později vracet a opětovně z nich čerpat poznatky, které v dané chvíli potřebuje.

Jedním z nepraktičtějších nástrojů řízení adaptace, který umožňuje v podstatě časově neomezený přístup k informacím, je soubor písemných materiálů, tedy již několikrát zmiňovaná adaptační příručka (někdy nazývána orientační složkou či orientační balíčkem). Tento materiál má většinou stejnou podobu pro všechny nově příchozí pracovníky, nicméně někdy může být individualizován pro konkrétního pracovníka, což je patrně nejúčelnější, ale také náročnější z hlediska zpracování. Nespornou výhodou orientačního balíčku je, že se šetří pracovní doba nejen pracovníka (materiály jsou studovány zpravidla doma), ale také osob zodpovědných za proces pracovní adaptace, protože pracovník bude pravděpodobně raději čerpat, v případě, že příslušné informace příručka obsahuje, z těchto materiálů, nežli by se někoho osobně ptal. Navíc se snižuje riziko toho, že některé informace pracovník vůbec nedostane. Je ovšem důležité, aby byla adaptační příručka

pravidelně aktualizována a aby měl pracovník možnost informace v ní uvedené konzultovat s nadřízeným či s personalistou. Jeho případné dotazy či nejasnosti by měly být vždy ochotně zodpovězeny.

Adaptační příručka může být vydávána buď v tištěné, nebo elektronické podobě. Některé firmy, to považují za nejlepší řešení, předávají tištěný exemplář společně s informací, kde lze brožuru nalézt v podobě elektronické, neboť ta pak může být dostupná v podstatě odkudkoli. Ve firmách, v nichž noví pracovníci při práci využívají nové telekomunikační technologie (např. iPhone, Blackberry aj.), lze orientační balíček zpřístupnit také jako aplikaci, kterou si nováček může číst na displeji svého mobilního telefonu. Může jej tak mít nepřetržitě u sebe a v této formě s ní může také dále pracovat a text si upravovat podle své potřeby.

Armstrong (2007, s. 397) konstatuje, že adaptační příručka by neměla být příliš „upovídána“. Podle mého mínění by však měla obsahovat co nejvíce informací, které, pokud jsou dobře strukturovány, řazeny a případně opatřeny legendou, kdy co číst, nového pracovníka nezahltí, ale naopak zajistí, že bude nováček maximálně informován, což rozhodně nemůže být na škodu. Vzhledem k tomu, jak uvádí Kocianová (2010, s. 134), že firmami bývá vyžadován podpis stvrzující převzetí příručky a že se na předané informace může firma odvolávat, nehrozí podle mého názoru riziko, že informace nebudou kvůli jejich většímu rozsahu náležitě studovány. Je samozřejmě vhodné, aby byla příručka, stejně jako jakýkoli jiný manuál, co nejprůhlednější, co nejatraktivnější a aby byla psána v přátelském duchu tak, aby se pracovník na novou

práci co nejvíce těšil. Orientační balíček může být také užitečným prostředkem k vytváření či posílení identifikace s organizací, neboť je ideální příležitostí ke komplexní prezentaci firmy se zaměřením na kladné aspekty její existence a fungování.

3.6.2 Adaptační příručky a postupy adaptace v organizaci

Koubek (2004, s. 182) uvádí, že v zahraničí je běžnou praxí vydávat pro nové pracovníky adaptační příručky. Měla jsem možnost přesvědčit se, že i některé firmy působící v České republice tyto materiály pro podporu řízené orientace vytvářejí a využívají. Ve své většině se však jedná o organizace nadnárodní nebo o firmy se zahraniční spoluúčastí. Ačkoli firmy tyto informační brožury většinou z důvodu citlivosti uváděných interních údajů nejsou ochotny poskytovat, podařilo se mi několik výtisků získat, a tak mohu uvést, co v praxi obsahují a jakou mají podobu. Z důvodu ochrany informací bylo bohužel nutné změnit jména firem, které mi údaje poskytly.

Například firma Fortel s. r. o., která je středně velkou společností zabývající se výrobou stavebních materiálů a technologií, předává pracovníkům při nástupu již shora zmíněnou „Welcome book“, která je pravidelně upravována tak, aby (podle slov firemní personalistky) co nejlépe sloužila jako „návod na použití firmy“. V úvodu „uvítací knihy“ (překlad slov welcome book) je text ředitele společnosti začínající slovy „Srdečně vítejte, vážený kolego, vážená kolegyně. Těší mě, že Vás mohu přivítat jako novou posilu v našem týmu“. Dále pan ředitel popisuje význam

firmy, její úspěšnost, možnosti expanze, cíle a celkovou vizi do budoucna a vyjadřuje přesvědčení, že nový pracovník k úspěchům firmy v budoucnu přispěje. Dále připojuje stručný popis příručky, firemní krédo a přeje hodně úspěchů a spokojenosti. Podobné úvodní slovo by mělo být na začátku každého adaptačního materiálu. Pro nového pracovníka je signálem, že je ve firmě potřebný a že bude součástí úspěšné firmy, na jejímž rozvoji bude mít možnost participovat. Na následující stránce dále nalezneme obsah členící orientační balíček do třech tematicky odlišných bloků, přičemž každý z nich je dále členěn. Obsah je velice důležitý nejen z důvodu usnadnění orientace v textu, ale také proto, že díky němu si pracovník může sám stanovit, v jaké souslednosti bude materiál prostudovávat. První část uvítací knihy obsahuje charakteristiku firmy, tzn. její vývoj, soupis výrobních a logistických center, strukturu společnosti, produktovou škálu, plnění technické legislativy a politiku jakosti. V rámci pojednání o svém vývoji firma prezentuje jednotlivé mezníky své úspěšné expanze na trh a v krátkosti charakterizuje možnosti uplatnění svých výrobků a poukazuje na kvalitu svých produktů. Dále zde najdeme kompletní seznam poboček společně s jejich fotografiemi, specifikací činnosti a adresami, které někteří pracovníci využijí při jejich návštěvách v průběhu adaptace. Následuje struktura společnosti, ze které se nový pracovník dozví, jaké útvary ve firmě fungují, a pochopí jejich hierarchii. Jejich název je však uveden jen obecně (např. ředitel, personalistka apod.). Pro lepší informovanost by podle mého názoru bylo praktičtější uvádět např. i jména aktuálních vedoucích úseků a doplnit je fotografiemi. Znalost managementu může novému pracovníkovi usnadnit jak pracovní, tak sociální adaptaci, neboť

získá alespoň základní přehled v systému uspořádání formálních vztahů na pracovišti. Pod schématem struktury společnosti následuje poznámka, že podrobnější a aktuální organizační schémata hlavních úseků jsou k nahlédnutí v personálním úseku a na intranetu. Součástí příručky je v rámci popisu produktů i prezentace marketingových informací doplněných o reklamní fotografie reprezentující jednotlivé produktové řady. Firma Fortel je také hrdá na to, že splňuje technickou legislativu. Proto se příručka zmiňuje např. o všech normách, které splňuje (uvedena je i osoba za ně zodpovědná), recepturách (jejich prověřování a schvalování), systému kontrol nebo o návodech k použití a obalech. Důležitou součástí je z hlediska bezpečnosti pracovníků soupis odpovědných osob za bezpečnost a ochranu zdraví. V části věnované politice jakosti firma uvádí, že „respektuje zákazníka“, že kvalitu podle ní vytv

pracovnímu oblečení a jeho obstarávání, benefitům a péči o pracovníky (dovolená, stravenky, vzdělávání a jazyky, očkování, smluvní praktický lékař, podpora sportovních aktivit, slevy a komplexní autopojištění), nejčastěji používaným zkratkám (v příloze příručky je jejich kompletní seznam) a zdrojům, kde nový pracovník najde všechny důležité kontakty.

Ve třetí části je nováček seznámen s historií holdingu, jehož je firma součástí. Je také uveden počet společností holdingu, doplněný mapou zobrazující jeho zastoupení v Evropě. V závěru příručky jsou vyobrazena loga nejvýznamnějších společností a charakterizována jejich činnost.

Další firmou, jejíž adaptační příručku budu charakterizovat, je MV bank a. s., která patří mezi velké firmy (zaměstnává 2 500 pracovníků) a jež poskytuje bankovní služby soukromé a podnikové klientele. Adaptační příručka MV banky je šestnáctistránkovým sešitem, na jehož první straně je logo a heslo firmy a na pozadí v barvách firmy je umístěn nápis "Vítáme Vás v týmu...". Dále následuje obsah, ve kterém jsou barevně odlišené jednotlivé kapitoly. Odpovídající barva se objevuje i na stánkách, které k ní náleží. Stránky jsou opatřeny ilustračními fotografiemi lidí pracujících v bankovníctví a moderní reprezentativní budovy centrály banky. První ze šesti kapitol je uvítacím textem generálního ředitele MV bank a. s. Pan ředitel ve svém úvodním slově vítá nového kolegu a uvádí, že se „připojil k silné mezinárodní společnosti, která nabízí perspektivní uplatnění a stabilní zázemí“. Dále vyjadřuje naději, že si nový pracovník v MV bance splní své profesní sny a cíle a že přispěje k dobrým výsledkům banky.

Závěrem přeje, aby se mu splnilo vše, co od práce v ní očekává, a aby byl v MV bank spokojen. Opět jde o ukázkový příklad toho, jak by mělo formální uvítání ve firmě vypadat. Tentokrát se navíc vrcholový manažer snaží posílit pracovníkův pocit jistoty, který je pro nováčka velmi podstatný.

Součástí druhé části je charakteristika „všemi kolegy v bance sdílených vizí, misí a hodnot“. Vize reprezentuje věta o vedoucím postavení v regionu střední a východní Evropy. Hodnoty představují v podání této firmy soustředění se na potřeby zákazníka, zvyšování hodnoty pro akcionáře, dodržování etických principů a vedení, motivování a delegování pravomocí spolupracovníkům. Z této části se tedy nový kolega dozví, že firma uplatňuje řízení podle cílů a že poskytuje prostor pro autonomii pracovníků.

Třetí část je věnována základním údajům o skupině, jíž je banka součástí, a o bance jako takové. Tato dvoustránková kapitola popisuje vznik, historii a současnost MV banky, její produkty, služby a ocenění a také jednotlivé sesterské společnosti (rok založení a výši jejich obratu). Jsou zde uvedena i jména členů vedení banky společně se specifikací funkcí a fotografiemi. Také tato část si kromě obecné informovanosti klade za cíl prezentovat firmu jako stabilního a solidního zaměstnavatele.

Ve čtvrté, nejobsáhlejší části, najde pracovník informace o práci v MV bance. Užitečná je zejména sekce s výčtem zdrojů, kde lze najít potřebné informace, název používaného softwaru a co tento software umožňuje, databázi pravidel, norem a předpisů a databázi telefonních čísel, adres a jmen všech pracovníků. Je zde také spojení na Help Desk (zajišťuje podporu v oblasti informačních

technologí), seznam informací dostupných na intranetu (aktuální informace z HR divize, IT divize, Security, plánované sportovní či kulturní aktivity, benefity aj.), kontakt na webové stránky (jeden z hlavních komunikačních a informačních nástrojů pro interní i externí klienty), informace o příchozí a odchozí poště a odkaz na pravidelný měsíčník, který je zdrojem firemních novinek. Další sekce jsou věnovány údajům o pracovní době a docházce, přestávkách v práci, výplatním dni, stravování, pracovní neschopnosti, služebních cestách a oblečení. Z popisu uvedených témat vyplývá, že se zde firma snaží prezentovat především příjemné stránky pracovního života. Pomocí detailních, avšak přehledně zpracovaných bodů se firma snaží usnadnit novému pracovníkovi vstup do zaměstnání. Často se také objevuje věta „v případě jakýchkoli problémů se můžete obrátit na pracovníka HR oddělení“, která je přímým vyjádřením existující podpory ze strany personalistů.

Pátá část potom zpracovává vzdělávání v MV bank. Systém vzdělávání zahrnuje výčet vzdělávacích aktivit (manažerských školení, odborných externích školení) a kontakt na pracovníka HR oddělení, který má vzdělávání ve firmě na starosti. Speciálním podbodem je seznam dokumentů, který musí nový pracovník nejpozději v den nástupu vyplnit a podepsat. Jde např. o osobní dotazník, žádost o převod mzdy, seznámení s pracovním řádem a různá prohlášení. Firma také první den vyžaduje vstupní zdravotní prohlídku a výpis z rejstříku trestů. Nemělo by zde tedy dojít k dříve uvedenému případu, kdy bylo doložení dokladu o zdravotní způsobilosti opomenuto. Závěr je věnován e-learningovým školením a nabídce školení (po domluvě s vedoucím je možno absolvovat

vstupní školení pro nové pracovníky, produktové školení a školení týkající se firmou používaného softwaru).

V závěru adaptačního balíčku jsou prezentovány zaměstnanecké výhody společně s odkazem na jejich podrobný popis a vyobrazena organizační struktura MV banky. V tomto případě se jedná o velkou firmu, a tak jsou z pochopitelných důvodů uvedeny pouze názvy jednotlivých organizačních jednotek, jež jsou hierarchicky uspořádány.

Podarilo se mi také zjistit, jak v MV bance probíhá počáteční fáze organizace řízení procesu adaptace. Adaptační období, podle slov vedoucího HR oddělení, kopíruje zkušební dobu, ale v praxi v podstatě nekončí nikdy, což je do jisté míry dáno i tím, že banka uplatňuje řízení podle cílů. Většinu prvního dne tráví nový pracovník s personalistou, který jej provede po firmě, zabezpečí školení bezpečnosti a ochrany zdraví a zajistí další formality spojené s přijetím pracovníka (viz pátá část balíčku, uvedená výše). Nováček se také setká se členem vrcholového vedení. Druhý den je formálně předán svému bezprostředně nadřízenému, kterého ovšem zná již z procesu výběru pracovníků, a jenž jej představí svému týmu. Další adaptační aktivity závisí na povaze daného pracovního místa. Pracovníkům na pobočkách je např. vždy přidělován mentor, který je provází celým obdobím adaptace. V průběhu zkušební doby také absolvují řadu školení ve speciálním školicím centru mimo místo svého bydliště. Fungování banky ve vztahu k pracovníkům se řídí heslem „banka inspirovaná zaměstnanci“, to se v praxi projevuje např. možností pravidelného anonymního chatování s generálním

ředitelem firmy nebo skupinovými diskuzemi, kde může každý sdělit, co by rád ve firmě změnil, což se týká i nových pracovníků.

Zatímco MV banka používá sešitovou formu orientační příručky, u její konkurence, banky Soldi, a. s., která je taktéž velkou organizací podnikající v oblasti finančních služeb, dostávají noví pracovníci desky firemních barev, ve kterých naleznou čtyři barevně odlišené vyjímatelné dvoulisty.

První z nich je opatřen titulkem „Vítejte v Soldi“ a obsahuje obecné informace o firmě, týkající se struktury služeb, cílů banky a specifikaci její celosvětové působnosti. Následují informace o historii firmy, jejích hodnotách, postupech (jsou opatřeny symboly, které odrážejí význam jednotlivých postupů a ožívují text), počtu „rostoucích divizí“ a vedení banky (je uvedena funkce a fotografie vrcholových manažerů). Dále jsou zařazeny informace o společnostech, které v ČR banku zastupují, a jejich stručný popis. Na protější straně jsou již údaje o přístupu k pracovníkům a informace o pracovním poměru. Soldi a. s. o sobě hovoří jako o firmě, která „poskytuje profesionální a tvůrčí zázemí, uznává a respektuje nápady svých pracovníků, podporuje jejich osobnostní a profesní růst a oceňuje jejich úspěch.“ Informace o pracovním poměru jsou poměrně obsáhlým popisem jednotlivých aspektů práce včetně praktického seznamu dokladů nutných pro vznik pracovního poměru a dále odstavce o osobních údajích, prověřování osobní způsobilosti, zkušební době, výplatě mzdy, změně pozice, ukončení pracovního poměru, pracovní absenci (s podbody nemoc, návštěva lékaře, absence na pracovišti, dovolená, mateřská a rodičovská dovolená, odchod do důchodu, invalidní důchod). Závěrečnou částí

této nejobsáhlejší složky je pojednání o pravidlech a povinnostech, které je uvedeno zmínkou o pracovním řádě, který je závazným dokumentem, jehož porušení může být důvodem k ukončení pracovního poměru. Dále jsou specifikována pravidla týkající se kouření a pití alkoholu a pravidla oblékání (zakázána je např. obuv s odhalenou špičkou, sportovní obuv, modré džíny a vyzývavé oblečení). V této části nový pracovník načerpá také informace o identifikačních kartách, služebních a osobních návštěvách pracovníků v budově firmy, vybavení kanceláře nebo o parkování a používání přidělených vozidel.

Druhou složku balíčku tvoří další pravidla a normy. Hovoří se o integritě jako základním stavebním kamenu společnosti (zabezpečují ji kvalitní služby, otevřené vztahy se zákazníky a mezi kolegy a vysoká konkurenceschopnost), ombudsmanovi, ochraně důvěrných informací, prevenci střetu zájmů a korupce, stížnostech (namísto potlačování nespokojenosti je doporučována metoda podání stížnosti), bezpečnosti práce, úrazech, protipožárních opatřeních, krizových situacích (krizový plán určuje, jak postupovat např. v případě bankovní loupeže, výhružného telefonátu aj.), mezích kompetencí pracovníků a ochraně a bezpečnosti informací (jsou např. specifikovány důvěrné a tajné informace a sdílení informací).

Ze třetí složky se nováček dozví, jaké možnosti vzdělávání a rozvoje mu banka poskytne. Na tomto místě je informován o pravidelných hodnoceních, konajících se vždy na přelomu roku, o plánech osobního rozvoje a o rozvojových nástrojích ze strany oddělení lidských zdrojů. Banka Soldi připravuje pro své pracovníky

nejrůznější tréninkové programy (odborná školení, soft skills tréninky, projektová školení, školení řidičů aj.) a provozuje také Soldi univerzitu, která je určena především „jejím talentům“. Dalšími tématy jsou rozvojová centra (pro manažery), angličtina, mentoring (mentorem je vedoucí a mentee méně zkušený pracovník), rotace (interní a zahraniční) a programy pro talentované absolventy (např. Human Resources Leadership Program, připravující na kariéru v oblasti lidských zdrojů). Téměř u všech uvedených témat je odkaz na odpovědného pracovníka oddělení lidských zdrojů.

Závěrečná část orientační příručky je nazvána „Odměňování a výhody v Soldi“ a podává informace o zvýhodněných zaměstnaneckých produktech, příspěvcích zaměstnavatele, příspěvku na stravování, o dovolené, možnostech ocenění pracovníků (dárkové šeky, cena EMU, tj. „Extra Milé Uznání“, cena kvality pro týmy), zdravotní péči, garanci platu v době nemoci a benefitech.

Společnost Soldi, a. s. mi kromě adaptační příručky ochotně poskytla i informace o řízení adaptačního procesu. Také v této firmě reflektuje, podle vyjádření personálního specialisty, adaptace zkušební dobu, která je stanovena klasicky na dobu tří měsíců. Většina pracovníků této banky absolvuje hned první den tzv. „Induction day“, což je celodenní představení společnosti, v jehož rámci se seznámí s historií a strukturou společnosti, její kulturou, strategií a hlavními procesy, které se týkají pracovníků (proces adaptace, hodnocení výkonu, firemní hodnoty, zaměstnanecké benefity). Dále následuje prezentace na téma

informační technologie, bezpečnost, bezpečnost informací, integrita, prevence špinavých peněz a dalších témat týkajících se předmětu podnikání banky Soldi. V průběhu tohoto úvodního dne obdrží nový pracovník adaptační příručku a e-mail s odkazem na intranet, kde najde elektronickou verzi příručky společně se všemi prezentacemi, které byly součástí úvodního školení. Ještě před nástupem nového pracovníka do organizační jednotky, připraví nováčkův manažer pracovní místo, počítač a další pracovní pomůcky. Často také posílá oficiální komunikaci do týmu o nástupu nového pracovníka. Po absolvování „Induction day“ je nováček manažerem či vedoucím pověřeným pracovníkem představen v týmu, je mu ukázáno pracovní místo a dostane se mu základních informací týkajících se pracoviště (ohledně orientace v budově, pracovních povinností jednotlivých spolupracovníků aj.). Následně je pracovníkem a manažerem sestaven adaptační plán, ve kterém je vymezeno které aktivity by měl nový pracovník v rámci jednotlivých měsíců zkušební doby zvládnout. Jedná se o seznamovací schůzky, školení, pracovní činnosti a úkoly a termíny průběžných schůzek. Po celé adaptační období je pracovníkovi poskytována ze strany manažera či jiného pověřeného kolegy zpětná vazba a manažer je mu také téměř permanentně k dispozici při řešení běžných záležitostí. Firma využívá standardní formulář, který je specifikován manažerem daného pracovníka. U některých „masových pozic“ (např. u osobních bankéřů, vedoucích obchodních míst) existují standardně nastavené adaptační plány, které lze v případě specifických potřeb či s ohledem na dřívější zkušenosti a znalosti upravit na míru příslušnému pracovníkovi. Odpovědnost za přípravu adaptačního plánu i jeho průběžné vyhodnocování a poskytování zpětné vazby

nese v bance Soldi přímý nadřízený pracovníka. Pro nové manažery je organizováno specifické školení „New manager orientation“, v průběhu něhož se manažer seznámí se základními procesy a povinnostmi manažera (např. se způsobem a procesem nábory ve společnosti, procesem hodnocení výkonu, odměňování, s legislativními aspekty práce vedoucího). Manažeři se v rámci tohoto dne věnují také problematice řízení adaptačního procesu svých podřízených. Je jim do detailu vysvětlena role manažera a sděleno, co se od nich v procesu adaptace očekává. V případě potřeby mohou kdykoli konzultovat adaptační plán se svým HR manažerem. Na vyšších úrovních je využíván tzv. „New Manager Assimilation“, což je nástroj sloužící k lepšímu seznámení mezi týmem a novým manažerem. Pro usnadnění adaptačního procesu je v bance využíván také tzv. „Buddy system“, který je spíše neformální. Spočívá v tom, že manažer během prvních dní seznamuje nového pracovníka s kolegy, kteří pro něj budou po zpracování klíčovými spolupracovníky. Kolegové sami často iniciují např. společný oběd či schůzky, kde nováčka „uvádí“ do dění v týmu, pracovním procesu apod. Součástí adaptačního plánu jsou většinou také schůzky s kolegy z týmu a spolupracovníky z oddělení, jejichž činnost na práci nováčkova týmu navazuje, jejichž cílem je pochopení návaznosti procesů a pravidel. K podpoře adaptace jsou ve firmě využívány také informační technologie. Kromě již zmíněných informací na intranetu využívá firma e-learning. Další informace může nový pracovník získat z již zmíněného firemního časopisu, jenž obsahuje články o aktuálních tématech a aktivitách, různých týmech a činnostech jednotlivých oddělení, rozhovory se zajímavými lidmi, užitečné informace a

příběhy pracovníků. Vedle těchto zdrojů dostávají pracovníci také e-maily o aktuálním dění (organizační změny, aktuální informace o naplňování strategií společnosti, finančních výsledcích a jejich dopadech). K dispozici je i pravidelný blog generálního ředitele, který touto cestou komentuje aktuální pracovní i nepracovní dění ve firmě. Jednou za čas probíhají i tzv. „townhall meetings“, které jsou osobním setkáním generálního ředitele s pracovníky.

Obě výše uvedené společnosti mají podle mého názoru adaptační příručku zpracovanou velmi přehledně. Text obou příruček je uživatelsky příjemný, tzn. je dobře logicky členěn, po vizuální stránce atraktivně zpracován a neobsahuje zbytečné informace. V orientačním materiálu společnosti Soldi a. s. však chybí nejen, podle mého názoru velmi důležité, úvodní slovo ředitele firmy, ale také obsah umožňující lepší orientaci. Zatímco příručka banky Soldi vyjmenovává řadu restrikcí, adaptační balíček MV banky je psán v přátelštějším duchu a obsahuje, jak již bylo shora poukázáno, témata, která spíše napomáhají snížení zátěže nového pracovníka. Je samozřejmě pravda, že nový pracovník se musí s pravidly, aby nedošlo k jeho postihu, hned v úvodu svého působení ve firmě seznámit, ale osobně bych tyto informace buď do adaptační příručky vůbec nedávala (jsou již součástí pracovního řádu), nebo bych je zařadila až ke konci a formulovala je méně striktně. Příručka společnosti Soldi také nespecifikuje své produkty ani neuvádí svá ocenění, ačkoli jich získala celou řadu. Její adaptační materiál je podle mne málo zaměřen na přímé posílení pozitivní image společnosti, i když celkově se firma prezentuje jako solidní zaměstnavatel, který má propracovaný systém vzdělávání, odměňování i řízení adaptace. Naopak předností příručky banky

Soldi je větší množství informací a vyšší počet témat, a proto má celkově vyšší informační hodnotu. Umožňuje také lepší manipulaci s materiálem. Vzhledem k tomu, že je členěna do jednotlivých složek, je možné jednotlivé části studovat samostatně. Jejím plusem je také poskytnutí informací o postupech při stížnostech a také o odměňování, jehož zjišťování ústní formou by mohlo být novému pracovníkovi nepříjemné. Uvádí také postupy, kterými je nutno se řídit v případě ohrožení společnosti, což je vzhledem k činnosti společnosti naprosto nezbytná informace. Příručka MV banky na tento důležitý fakt nepamatuje. Obecně lze však konstatovat, že obě příručky si jsou velmi podobné a že by mohly obsahovat řadu dalších užitečných údajů jako např.:

- popis pracovního místa,
- informace o pracovních podmínkách,
- principy spolupráce s ostatními spolupracovníky,
- vzory formulářů,
- vzor podnikového periodika,
- pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu),
- mapu organizace a jejího zařízení (některé organizace poskytují dokonce CD s virtuální prohlídkou firmy doplněnou vtipným komentářem),
- odborové záležitosti a kopii kolektivní smlouvy,
- seznam svátků,

- poznatky o autoregulaci z oblasti psychohygieny (jako pomoc při snižování zátěže),
- kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu,
- představení pracovního útvaru (Kocianová, 2010, s. 134; Koubek, 2004, s. 183-187; Armstrong, 2007, s. 398).

4 Závěr

Současný člověk je potenciálně vystaven zátěži, a někdy dokonce stresu, a to v důsledku měnícího se prostředí, ve kterém žije, řady životních událostí a dalších podnětů včetně vlivů pracovních.

Každý jedinec je ovšem také neopakovatelnou individualitou se svým specifickým způsobem prožívání a reagování, které je dáno nejen určitou mírou jeho odolnosti vůči stresorům a strukturou a dimenzemi jeho osobnosti, ale také adaptačními mechanismy, které si během svého života osvojil. Na základě kvality uvedených faktorů osobnosti člověk „svou“ realitu zpracovává, vyrovnává se s ní, popřípadě ji aktivně ve svůj prospěch mění či v nejkrajnějším případě hledá cesty úniku. Výsledkem této interakce je určitý průběžný nebo konečný stav označovaný pojmem adaptovanost. Vzhledem k tomu, že člověk je během svého života nucen adaptovat se na různé oblasti své existence, lze tedy rozlišit různé „adaptovanosti“ (přizpůsobenosti), které se projevují jako restrukturalizace osobnosti, v jejímž důsledku je jedinec schopen zvládat nároky z nejrůznějších sfér svého života.

Pracovní adaptace je složitým procesem závislejícím na množství, různorodosti a charakteru činitelů, které v jejím průběhu spolupůsobí. Objektem, který při vyrovnávání se s pracovní činností hraje hlavní roli, je především adaptující se jedinec, jenž tento proces subjektivně vnímá jako zátěž a který se v různé míře snaží využít své kapacity k tomu, aby se co nejrychleji stal plnohodnotným a uznávaným členem organizace. To vede

k postupnému minimalizování zátěže a ke zvyšování jeho pracovní pohody. Jeho snaha je konfrontována s objektivními podmínkami prostředí, které ji mohou podporovat či naopak působí negativně. Vzhledem k tomu, že tyto podmínky jsou převážně určovány organizací, je na ní, aby v zájmu své prosperity, na kterou má úspěšná adaptovanost nezanedbatelný vliv, adaptování nováčka na sociální i pracovní podmínky práce koordinovala, kontrolovala (mimo jiné od něj vyžadovala zpětnou vazbu) a informace získané v rámci kontrolních mechanismů zpětně promítala do řízení adaptačního procesu. Mělo by se tak dít iniciativně a za pomoci nejrůznějších adaptačních nástrojů.

Úsilí a pečlivost, s jakou se organizace snaží proces pracovní adaptace řídit, závisí samozřejmě v podmínkách tržní ekonomiky především na ní samotné. Vzhledem k tomu, že však existuje přímá úměra mezi kvalitními pracovníky, dobře fungující organizací a zvyšováním zisku z podnikání, je v zájmu každé organizace investovat do adaptace pracovníků, neboť tato investice se, pokud byl správně proveden proces výběru pracovníků, většinou mnohonásobně vrátí. Naopak podceňování důležitosti řízení adaptace se může významně projevit nejen ve finančních a osobních ztrátách způsobených nevyužitými příležitostmi k rozvoji potenciálu nově přijímaných pracovníků, ale také v astronomických nákladech na fluktuaci. Dalším negativním důsledkem řízené resp. neřízené adaptace, ale de facto přístupu firmy k pracovníkům obecně, je negativní reklama, kterou neloajální pracovníci v případě své nespokojenosti s tím, jak se s nimi ve organizaci zachází nebo v důsledku nemorálních praktik organizace, svému zaměstnavateli pravděpodobně zajistí. V době boje o doslova každého zákazníka by

si organizace měly uvědomit, že zaměstnanci jsou její vizitkou a že nejen oni sami mohou být momentálně nebo v budoucnu zákazníci, ale že mají přímý vliv na řadu osob ve svém okolí, které mohou potenciálně zaujmout vůči firmě negativní postoj. Z řečeného vyplývá, že z tohoto hlediska by bylo žádoucí, aby se organizace chovaly ke svým pracovníkům od samého začátku adaptačního období stejně slušně jako ke svým zákazníkům, tedy hlavně s úctou a respektem.

Konkrétní podoba a rozsah řízení adaptace v určité organizaci samozřejmě závisí, stejně jako ostatní personální činnosti, na jednotlivých aspektech organizace a aktuálních faktorech prostředí, avšak téměř vždy je možné ovlivnit jednak přístup k novému pracovníkovi (např. zabezpečit vlídné jednání při nástupu, jež eliminuje stres a napomůže dobrému prvnímu dojmu) a jednak postup, kterým nováčkovi pomůže adaptovat se na sociální i pracovní aspekty nové práce. Podle mého názoru je optimální, pokud je řízení adaptačního procesu z části formalizováno a systematizováno (je stanovena osnova/plán adaptace, formální setkání, vzdělávací akce apod.) a z části ponecháno na kreativě a momentálních potřebách subjektů a objektů adaptace, neboť všechny aspekty procesu adaptace není možno předvídat. Kromě toho je nutné brát v potaz, že každý pracovník má svá specifika. Na utvoření dobrého dojmu má pozitivní vliv již to, že se organizace, ačkoli třeba nemá vyčleněno na adaptaci mnoho prostředků, snaží dostupnými způsoby novému pracovníkovi vstup do zaměstnání usnadnit. Pečlivě např. připraví pracovní místo, představí jej pracovnímu kolektivu, stanoví osoby, které budou mít nováčka na starosti (důležitý je jejich správný výběr), snaží se

pracovníka co nejlépe poznat, aby k němu měla vhodný přístup, a především mu v rámci svých možností zabezpečí co nejlepší podmínky pro rychlé zvládnutí právní činnosti i začlenění se mezi spolupracovníky.

Proto, aby byla organizace schopna optimální a vysoce efektivní adaptační prostředí vytvořit a zavést fungující postupy, je nutná nejen její uvědomělost (vědomí nezbytnosti a důležitosti řízení adaptace), ale také důkladná znalost mechanismů adaptace, jejích cílů a jednotlivých aspektů. Teprve na základě dobré informovanosti o těchto atributech adaptace je možné adaptační proces (jeho metodiku) v organizaci nastavit tak, aby přinášel žádoucí výsledky v podobě dobře adaptovaného, a tedy spokojeného pracovníka a následně spokojenost na straně zaměstnavatele.

V této práci jsem se pokusila poznatky týkající se pracovní adaptace a jejího řízení systematizovat a propojit s podnikovou realitou, a proto jsem byla velmi potěšena, když se na mě některé z firem, se kterými jsem v průběhu psaní bakalářské práce spolupracovala, obrátily s žádostí o zaslání tohoto materiálu. Tato práce tak může být přínosem nejen tím, že čerpá z informací, které laskavě poskytlí personální specialisté, a vykresluje tak alespoň částečně obraz o reálných adaptačních procesech, ale jsem přesvědčena, že by mohla být potenciálně pro tyto osoby také inspirací a zpětnou vazbou.



5 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, ROBERTSON, Ivan, COOPER, Cary, BURNES, Bernard. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha : Prospektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. *Management*. 4th ed. New York : Mc Graw-Hill, 1992. ISBN 0-07-540964-X.

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

ČÁP, Jan, DYTRYCH, Zdeněk. *Utváření osobnosti v náročných životních situacích*. 1. vyd. Praha : SPN, 1968.

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

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

FOOT, Margaret, HOOK Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství Budka, 1993. ISBN 80-90 15 49-0-5.

CHLADOVÁ, Blanka. *Adaptační proces = zkušební doba* [online]. 1. dubna 2004; 11:00 [cit. 14. ledna 2010; 17:00 SEČ]. Dostupné na internetu: <http://podnikani.idnes.cz/zamestnani.asp?c=2004M078Z01C>

JUROVSKÝ, Anton. *Osobnost člověka při práci*. 1.vyd. Bratislava : Práca, 1980.

KAKABADSE, Andrew, LUDLOW, Ron, VINNICOMBE, Susan. *Working in organisations*. Harmondsworth : Penguin Books, 1988. ISBN 0-14-009141-6.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

Krajský úřad Zlínského kraje, Odbor řízení lidských zdrojů. *Adaptační proces; doporučený metodický materiál* [online]. Říjen 2009. [cit. 10. února 2010; 14:00 SEČ]. Dostupné na internetu:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Il7IHxbr9BwJ:www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx%3Fdocid%3D126755+adapta%C4%8Dn%C3%AD+proces&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KUBÍN, Zdeněk. *Mobbing mluvíme o něm a jedněme*. *HR forum*, 2008, č. 7/8, s. 44-45.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha : Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura. Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MACHAČ, Miloš a kol. *Člověk v podniku*. 1. vyd. Praha : Institut řízení a ČTK, 1968.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : Nakladatelství H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MÍČEK, Libor. *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha : SPN, 1976.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NEČAS, Emanuel. *Obecná patologická fyziologie*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0051.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v práci s lidmi*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1978.

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

SMRČKOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou*. *Personál*, 2008, roč. XIV, č. 7-8, s. 58-59.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha : Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

The Holmes and Rahe Stress Scale [online]. [cit. 15. února 2010; 15:00 SEČ]. Dostupné na internetu:

http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_82.htm#topofpage

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie. Díl 2*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0042-5.

WERTHER, William B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

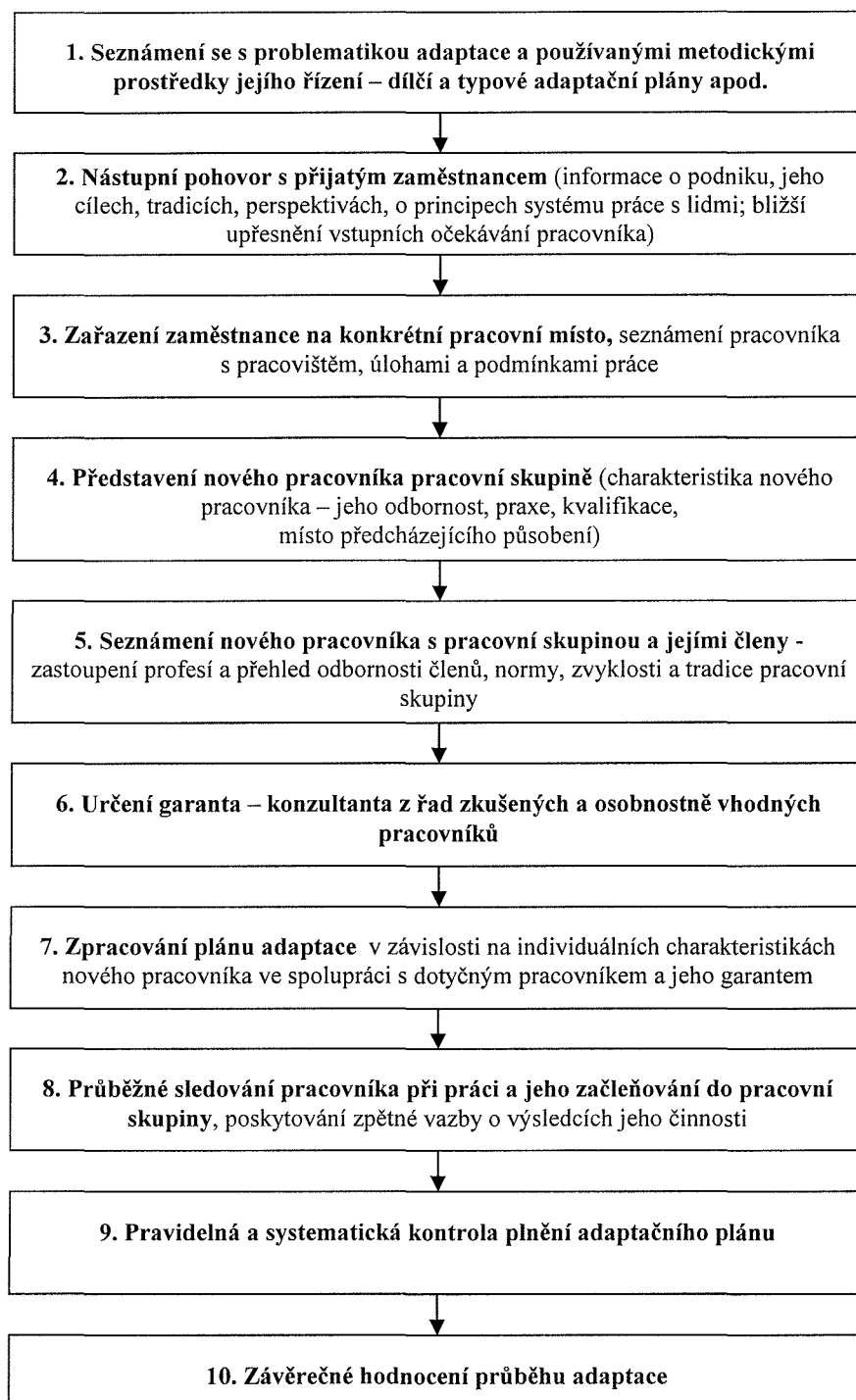
PŘÍLOHA A: Přehled stresujících životních událostí

Životní události	jednotka závažnosti
1. Úmrtí manžela (ky)	100
2. Rozvod	73
3. Rozchod s partnerem	65
4. Úmrtí v nejbližší rodině	63
5. Odpykání trestu ve vězení	63
6. Vlastní úraz nebo nemoc	53
7. Vlastní svatba	50
8. Přecházení v zaměstnání	47
9. Usmíření s partnerem nebo s manželem (kou)	45
10. Odchod do důchodu	45
11. Nemoc rodinného příslušníka	44
12. Těhotenství partnerky	40
13. Sexuální nesnáze	39
14. Změna postavení v zaměstnání	39
15. Narození dítěte	39
16. Změna ve vlastní finanční situaci	38
17. Úmrtí blízkého přítele	37
18. Změna zaměstnání	36
19. Přibývání manželských (partnerských) hádek	35
20. Získání půjčky	31
21. Větší dluhy	30
22. Větší zodpovědnost v zaměstnání	29
23. Syn nebo dcera opouští domov	29
24. Neshody s tchyní nebo tchánem	29
25. Mimořádný osobní úspěch	28
26. Manželka vstoupila do zaměstnání (nebo vystoupila)	26
27. Začátek nebo ukončení školy nebo školení	26
28. Změna životních podmínek	25
29. Změna osobních návyků (stereotypů)	24
30. Konflikty s představenými v zaměstnání	23
31. Změna pracovních podmínek	20
32. Změna bydliště	20
33. Zkoušky ve škole nebo kvalifikační zkoušky v zaměstnání	20
34. Změna navyklé rekreace (chata, sport atd.)	19
35. Změna ve společenské činnosti (přátelé, kamarádi apod.)	18

36. Poruchy spánku	16
37. Změna v setkání s rodinnými příslušníky	15
38. Změna v návycích v jídle (změna váhy, dieta, nechutenství)	15
39. Dovolená	13
40. Rodinné setkání o vánocích	12
41. Pokuta při dopravním přestupku	11

Zdroj: Mayerová, 1997, s. 53-54 (upravila M. V)

PŘÍLOHA B: Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka



Zdroj: Bedrnová, Nový, 1994, s. 104-105 (upravila M. V.)

PŘÍLOHA C: Formulář adaptačního plánu

ADAPTAČNÍ PLÁN	
Příjmení, jméno, titul:	Doba zácviku:
Pracovní místo:	

Mentor:

P.č.	Popis úkolů a přebíraných agend	Termín splnění	Vyhodnocení

Celkové vyhodnocení:		
Doporučený rozvoj:		
Vyjádření zaměstnance:		
Podpisy:	Zaměstnanec:	Mentor:
Datum:	Přímý nadřízený:	

Rozdělovník: 1x zaměstnanec, 1x zaměstnanec pověřený vedením personální agendy

Zdroj: Krajský úřad Zlínského kraje, 2009, online

PŘÍLOHA D: Osobní adaptační plán Firmy spol s. r. o.

OSOBNÍ ADAPTAČNÍ PLÁN – technik pro vývoj a inovace

č. týdne	činnost	provede
05	<ul style="list-style-type: none"> - převzetí pracovních pomůcek - školení BOZP, PO - poučení o provozu služebních vozidel - představení v centrále a výrobně Vrané nad Vltavou + krátká prohlídka - hlavní informace o Fortel, s. r. o. (struktura, cíle, prodejní sortiment) 	PKO PKO PPL PKO PKO
06	<ul style="list-style-type: none"> - představení ve výrobně Praha – Malešice + krátká prohlídka - pohovor s ředitelem (strategie, firemní kultura, osobní cíle ve firmě) - pohovor s obchodním ředitelem (obchodní cíle BCZ, očekávání od pozice technika výv. a inov. SOMS) - výroba Vrané nad Vltavou detailně - laboratoř Vrané nad Vltavou detailně - výroba Malešice detailně (suroviny, technologie, možnosti, limity, řídicí a informační systémy) - laboratoř Malešice detailně (KZP, receptury) - zásady obchodní politiky (distribuční cesty, zákazníci, smlouvy, rabaty) - obchodní administrativa (kalkulace, nabídky, nasazení strojů) - schůzka s vybranými pracovníky týmu „Praha“ (možnosti zlepšování prodeje SOMS) 	PKO PME JKR APO EŠM PRO IBE MOM MOM PKU
07	<ul style="list-style-type: none"> - srovnávací zkoušky štuků 12.-13.02.2009 - logistické centrum Průhonice – představení + krátká prohlídka - obchodní zboží, systémové příslušenství – dodavatelé, cenové vzorce - vyřizování objednávek Vrané nad Vltavou - zásady finančního styku a účetnictví - interní informační systémy – principy, možnosti 	IVA MKR DDV ANE MHO

	- tepelně technické výpočty – info	RST
08	<ul style="list-style-type: none"> - školení pro nové pracovníky – zateplovací systémy 20.-21.02.2009 - nové výrobky Fortel 2009 – účast na předváděcím školení 22.02. 2009 - sanační analýza – odběr vzorků, analýza, návrh systému - logistika SOMS, stroje – hlavní zásady, druhy a možnosti, popř. praxe v Malešicích - zásady vyřizování reklamací - marketing – hlavní zásady, aktivity, tiskoviny, plánování - školení ISO - výpočetní technika – při předávání notebooku: zásady, zákazy, možnosti 	RBN IVA IVA MDU IVA PKO PKO LSO
Dále (únor- březen)	<ul style="list-style-type: none"> • Porada „Vývoj trendů 2009“ – účast (až bude znám termín) • Fortel Akademie – účast na přednáškách o zateplování (v 02/2009) + sanace (06.03. 2009) + SOMS (15.03. 2009) • Školení pro nové pracovníky – SOMS – účast (až bude znám termín) • Školení pro nové pracovníky – sanační omítkové systémy – účast (až bude znám termín) • Školení k řízení motorového vozidla – účast (až bude znám termín) • Návštěvy staveb se SOMS v Praze a okolí • Schůzka s ing. Konvičkou, popř. návštěvy staveb v regionu • DTTO jižní/ střední / severní Čechy, popř. další regiony 	PKO

Vypracoval:

Zkratky: SOMS - suché omítkové a maltové směsi
KZP - kontrolní a zkušební plán
Zdroj: Interní materiály firmy Fortel s. r. o.

PŘÍLOHA E: Aktivity náležející k adaptačnímu plánu firmy Fortel s. r. o.

	odpovědný
Vstupní informace „Welcome book“	personalista
- BOZP (všeobecné podmínky bezpečnosti práce) a s tím související: - upozornění na nejbližší umístění lékárničky - upozornění na nebezpečí a zaškolení o bezpečnosti - převzetí pracovního oděvu, pracovních pomůcek a bezpečnostních vybavení vč. upozornění na způsob a povinnost jeho použití	personalista přímý nadřízený
- pracovní smlouva - docházka, pracovní neschopnost, dovolená - mzdy - pravidla vyúčtování diet a cestovních výdajů	personalista mzdová účetní Lenka Drozdová
- doklady o kvalifikaci	personalista
- odpovědnosti pozice, klíčové úkoly a popis činnosti	přímý nadřízený
- převzetí relevantních návodů a materiálů ISO	přímý nadřízený
- potvrzení lékaře – pro pracovníky provozu	smluvní lékař
- instruktáž, zapracování a zaškolení na pracovišti	přímý nadřízený
- předpisy o ochraně životního prostředí	přímý nadřízený
- seznámení s ostatními složkami firmy a prohlídka závodu	přímý nadřízený personalista
- převzetí klíče	správce budovy
- vizitky - stravenky	personalista mzdová účetní
- firemní systém IT, pravidla užívání, vstupní oprávnění	IT manažer
- interní organizace přijaté a vydané pošty	přímý nadřízený
- podpisová oprávnění (viz směrnice Podpisový řád)	přímý nadřízený
- systém řízení kvality (ISO) – úvod do problematiky	přímý nadřízený + QM
- detailní plán zaškolení a zapracování na dané pozici v čase	přímý nadřízený

Zkratky: QM – manažer kvality

Zdroj: Interní materiály firmy Fortel s. r. o.