

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium 2008-2011

Anna Fraňková

Adaptace pracovníků v organizacích
Adaptation of Workers in Organizations

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

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

30. 6. 2011

Anna Fraňková

Obsah

Resumé	4
Summary	4
0 Úvod	5
1 Adaptace člověka	7
1. 1 Pojetí adaptace ve vědních oborech	9
2 Pracovní a sociální adaptace	12
2. 1 Pracovní adaptace	12
2. 2 Sociální adaptace	14
2. 2. 1 Adaptace na pracovní skupinu	16
2. 2. 2 Adaptace na kulturu organizace	17
3 Adaptace pracovníků v organizaci a její řízení	20
3. 1 Psychologická smlouva	23
3. 2 Oblasti adaptace	25
3. 3 Období adaptace	30
4 Adaptační proces v organizaci	33
4. 1 Adaptační program	36
4. 2 Adaptační plán	38
4. 3 Kontrola průběhu a vyhodnocování adaptačního procesu	41
4. 4 Odpovědnost za průběh adaptačního procesu	43
5 Důsledky neřízené adaptace	47
5. 1 Mobbing	47
5. 2 Fluktuace	49
6 Závěr	52
7 Soupis bibliografických citací	54
8 Bibliografie	58

Resumé

Předložená bakalářská práce je shrnutím problematiky adaptace pracovníků v organizacích. Práce poukazuje na význam adaptace pro jedince i pro organizaci a zdůrazňuje důležitost aktivního přístupu zaměstnavatelů k řízení adaptačního procesu svých zaměstnanců. Práce se věnuje adaptaci z hlediska různých vědních oborů, vymezuje adaptaci pracovní a sociální. Zabývá se průběhem adaptace pracovníků, faktory, jež adaptaci ovlivňují, možnostmi řízení adaptačního procesu, jeho přípravou, kontrolou a vyhodnocováním. Důraz je kladen na význam a role osob, které do procesu adaptace pracovníků zasahují. Pozornost je věnována případným důsledkům neřízené adaptace pracovníků a souvisejícím rizikům a problémům.

Summary

The subject of submitted bachelor thesis is an area of workers adaptation within the organization. The main objective of this thesis is to point out the importance of adaptation of workers in organizations for workers and for the organization. This thesis defines the term adaptation and describes it from several points of view. It also deals with factors which affect the adaptation of workers. Further it discusses notions work adaptation and social adaptation, their exact definitions and partitions. This thesis describes the adaptation process of new employees, it shows some possibilities of its managing and monitoring. It also puts the stress on the meaning and the roles of people involved in the adaptation of workers. It doesn't even miss out the potential consequences of uncontrolled adaptation and possible risks and problems, which can result from that, not only for the new employee, but for organization as well.

0 Úvod

V důsledku vědeckotechnického rozvoje, globalizace trhu práce, nárůstu konkurence, odlivu kvalifikovaných pracovníků do zahraničí ad., je jedním z problémů, kterým v současnosti organizace musí čelit, nedostatek pracovních sil. V dnešní době si společnosti uvědomují, že je v rámci zachování si konkurenceschopnosti nezbytné investovat nejen do materiálních a informačních zdrojů, ale také do svých zaměstnanců. Ztráta schopných a loajálních pracovníků může pro organizaci znamenat ztrátu rozhodujících znalostí, nemluvě o nákladech, které jsou s opětovným vyhledáváním a výběrem pracovníků spojeny.

Dle výzkumů jsou odchody zaměstnanců nejčastější v období krátce po jejich nástupu do nového zaměstnání. Organizace by proto měly věnovat čas a dostupné prostředky k zajištění jejich stabilizace. Vzhledem k této skutečnosti se tak jednou z klíčových personálních činností stává adaptace pracovníků a její řízení. Organizace by se měly zaměřit na nově příchozí pracovníky a na cílené řízení jejich adaptace. Pomocí efektivně zaváděných adaptačních programů a individuálně sestavených adaptačních plánů společnost ovlivňuje nejen rychlost zapracování a začlenění pracovníka do nové organizace, ale i jeho vztah k organizaci, který si k ní právě v tomto raném období vytváří a na základě něhož se pak rozhoduje o dalším setrvání či odchodu z ní. Díky podpoře věnované novým pracovníkům při jejich počátečním působení v organizaci nováčky rychleji nabývají potřebných znalostí a dovedností, orientují se v prostředí organizace a ve struktuře společenských vztahů a rychleji tak dosahují požadovaného výkonu. Adaptační proces by tedy neměl stát stranou zájmu žádného zaměstnavatele, neboť řízení adaptace pracovníků je jedním z efektivních nástrojů k urychlení přizpůsobení se pracovníků pracovní činnosti i sociálnímu prostředí organizace a k jejich následnému udržení v organizaci.

Má bakalářská práce se zabývá oblastí adaptace pracovníků a jejího řízení v organizaci. Cílem mé práce je shrnout poznatky, jež nabízí česká, ale i vybraná zahraniční literatura a nabídnout tak ucelený pohled na tuto problematiku.

První kapitola vymezuje pojem adaptace a nabízí náhled na ni z hlediska různých vědních oborů. Druhá kapitola se zabývá dvěma základními rovinami adaptace pracovníků v organizaci – adaptací pracovní a sociální a jejich obsahem a členěním. Ve třetí kapitole je zdůrazněn význam a dodržování obsahu psychologické smlouvy a dále jsou v ní popsány oblasti adaptace a délka jejího trvání. Tématem čtvrté kapitoly je adaptační proces, jeho průběh, kontrola, vyhodnocování a nástroje k jeho usměrňování. Tato kapitola zmiňuje také všechny hlavní aktéry, kteří do procesu adaptace zasahují. Bakalářskou práci uzavírá kapitola pátá, která popisuje možné důsledky plynoucí z neřízené adaptace a nenaplnění vzájemných očekávání zaměstnance a zaměstnavatele.

Na tomto místě si dovoluji vyjádřit poděkování vedoucí své bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné vedení při zpracování této práce.

1 Adaptace člověka

Adaptace, jako jedinečná schopnost přizpůsobení se člověka měnícím se podmínkám, podněcuje zájem zkoumání vědců z nejrůznějších specializovaných oborů. Tak velká míra adaptace, jíž je lidský organismus schopen, je zcela ojedinělá a je jednou z příčin vysokého evolučního stupně člověka. Téma adaptace se dostává do středu pozornosti zejména v souvislosti s rychlým vědeckotechnickým rozvojem, který s sebou nese dynamickou dobu plnou změn, v níž se adaptace jeví jako nezbytná schopnost, jež vede k pokroku a zajišťuje úspěch člověka v každodenním životě.

Adaptaci (z lat. adapto – přizpůsobuji) Rymeš (1985, s. 28) definuje 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 procesu je určitý stav, který vystihuje kvalitu vztahu člověka k prostředí, jež je možno vyjádřit v dimenzi vhodný (odpovídající, přiměřený, žádoucí) – nevhodný (neodpovídající, nepřiměřený, nežádoucí).”

Rymeš (1985, s. 28-29) dále hovoří o dimenzích adaptace. Mezi ty základní patří aktivita nebo pasivita subjektu, kdy subjekt vystupuje vůči objektivní realitě jako aktivní činitel, jež kontroluje a ovlivňuje mnohé přírodní a společenské procesy. Aktivitou se rozumí i odmítnutí adaptovat se v daném prostředí. Pasivní roli pak jedinec zastává tehdy, je-li pro něj přizpůsobení okolních podmínek příliš složité, případně je-li pro něj výhodnější. O globální adaptaci je řeč, dokáže-li se jedinec adaptovat na všechny specifické vlivy okolního prostředí. To je však v důsledku velké rozmanitosti přírodního a společenského prostředí ojedinělé a u jedince dochází pouze k adaptaci dílčí. Chápeme-li adaptaci jako aktuální proces, odehrávající se v určitém okamžiku, mluvíme o adaptaci

krátkodobé. Dlouhodobá adaptace pak vyjadřuje řetězec adaptací v průběhu vývoje člověka. Dimenze vnitřní a vnější adaptace umožňuje rozlišit míru objektivní a subjektivní adaptace jedince, jež se nemusí shodovat (např. tehdy, předstírá-li dotyčný přijetí norem společnosti s vnitřním nesouhlasem). Dále můžeme rozlišit adaptaci individuální a skupinovou (adaptace skupiny jedinců ovlivňované stejnými podmínkami), hodnotící hledisko procesu adaptace nebo výsledného stavu pak postihují kategorie přiměřená a nepřiměřená adaptace.

Termín adaptace je syntetická kategorie, která zahrnuje (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 89):

1. Předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího i vnitřního prostředí (adaptabilitu). Jedná se o soubor schopností, dovedností a zkušeností, jež vytvářejí vhodnou kapacitu pro uplatnění variability v jednotlivých situacích.
2. Proces zvládání změn postihující vzájemné působení jedince s prostředím (adaptování). Tento proces má charakter individuálně vnímané a prožívané zátěže.
3. Průběžné vyrovnávání se s novým systémem života nebo výsledný stav (adaptovanost).

Přizpůsobování se životním změnám není jednorázovou záležitostí. Adaptace je proces, v jehož průběhu jedinec usiluje o vyrovnání se se změněnými podmínkami a o odstranění zátěže vzniklé v důsledku tlaku prostředí a vnitřních podmínek člověka, která je provázána stavem napětí, úzkosti, obav, apod. Míra zmíněné zátěže se může pohybovat od běžného zatížení, kdy člověk aplikuje osvědčené postupy ke zvládnání nových podmínek, až po zátěž extrémní, kdy již nelze realizovat novou interakci s prostředím (Rymeš, 1985, s. 29).

Dosaženým výsledkem procesu adaptace je adaptovanost. Posuzovat její přiměřenost je záležitostí zcela subjektivní a zjišťovat její míru lze pouze zprostředkovaně. Přihlížet můžeme, jak uvádí Rymeš (1985, s. 31), k

následujícím znakům: zdravý pohled na život (životní optimismus), realistické vnímání života a sebe sama, emocionální a sociální zralost (sebekontrola), důvěra ve vlastní síly, ad.

1.1 Pojetí adaptace ve vědních oborech

S pojmem adaptace pracují zejména ty vědní disciplíny, jejichž hlavním předmětem zájmu je člověk. Kromě přírodních a společenských věd se tento termín objevuje i v technické, či umělecké oblasti.

V biologicko-medicínském pojetí je adaptace základní schopností každého živého organismu, jež umožňuje přežití. Adaptovat se umí i ty nejmenší a nejjednodušší organismy. Úkolem adaptace je zajištění trvání individua a pomoc v překonávání zátěže, jíž je jedinec vystaven při změnách zevních podmínek (Charvát, 1969, s. 58). Adaptace zahrnuje proces celoživotního přizpůsobování se neustále se měnícímu prostředí kolem nás. Jedná se o reakci organismu na změny fyzického, chemického a sociálního prostředí, které vyvolávají stav zvaný stres. Organismus na tento stav může reagovat buď pasivním přijetím nových podmínek nebo aktivní změnou, kdy tato reakce může vyvrcholit vyrovnáním se organismu s novými okolnostmi nebo jeho zhroucením (Rymeš, 1985, s. 12). Charvát (1969, s. 72-73) hovoří o tom, že někteří biologové považují celý život jen za adaptivní proces, přičemž dodává, že adaptace bývá často kompromisem, který nemusí vždy nutně znamenat pokrok, někdy dokonce může znamenat stav, který organismu škodí.

Cílem psychologie je popsat a charakterizovat proces adaptace, pochopit dynamiku reakcí jedince na dané změny a postihnout význam strukturálních faktorů osobnosti i faktorů sociálních (Rymeš, 1985, s. 19). Adaptační schopnost, tedy adaptabilita, je zajišťována vnitřními procesy živého organismu. Tyto procesy mají za úkol vyrovnávat síly, působící na nás v souvislosti s měnícími se

životními podmínkami a usilovat tak o zachování vnitřní rovnováhy, nazývané též homeostáza. Paulík (2010, s. 11) spatřuje důležitou funkci adaptačních mechanismů nejen v udržování relativně stáلهo stavu homeostázy, ale také v možnosti hledání nových způsobů chování, či v uplatňování již starých osvědčených metod a jejich následném využití v nových situacích. Odborná literatura rozlišuje dva základní mechanismy adaptace, a to akomodaci a asimilaci. Akomodací (působením objektu na subjekt) se rozumí pasivní snášení změn okolí a přizpůsobování se vnějším situacím. Asimilací (působením subjektu na objekt) máme na mysli aktivní přizpůsobování okolního prostředí svým potřebám a zájmům (Piaget 1970, in Paulík 2010, s. 11, Sillamy, 2001, s. 8). Smékal (2002, s. 255) mluví o objektivní a subjektivní adaptaci. Objektivní adaptace se posuzuje podle toho, jak úspěšně je člověk začleněn ve svém životě, jak se mu daří v práci, v rodině, ve světě kolem něj. Subjektivní adaptace vyjadřuje, jak se člověk v uvedených oblastech života cítí, jak je spokojen, zda prožívá úzkost, napětí, neklid. Opakem adaptace je maladaptace¹, přičemž maladaptovaný člověk má velké potíže s plněním nároků, jež jsou na něj kladeny v průběhu života. Může se dostávat do častých konfliktů, cítit se neuspokojen a stává se tak přítěží nejen lidem kolem něj, ale i sobě samému. Časem se mohou projevit negativní důsledky tohoto stavu i na jeho fyzickém a duševním zdraví.

Sociální psychologie se zaměřuje především na sociální adaptaci člověka, zkoumá jeho chování v interpersonálních vztazích a využívá psychotherapeutické metody, díky nimž lze ovlivňovat osobnost jedince ve směru správné adaptace na sociální prostředí. Nedostatečnou sociální adaptaci lze podle odborníků pomocí terapeutického působení korigovat k nácviiku adekvátních forem chování, jež umožňují žádoucí adaptaci (Rymeš, 1985, s. 18).

¹ V literatuře se můžeme setkat také s pojmy desadaptace (Smékal, 2002, s. 256), či maladjustace (Paulík, 2010, s. 13).

Práce je neodmyslitelnou součástí života člověka. V oblasti psychologie práce představuje problematika adaptace člověka na práci specifický okruh problémů, jež se vztahují zejména k vyrovnávání se jedince s nároky pracovní činnosti a s objektivními podmínkami, které s prací souvisejí. Psychologie práce se soustavně zajímá adaptací především v takových tématech, jako jsou zjišťování pracovní způsobilosti, zařazování pracovníků do organizace, rozborů řízení pracovních kolektivů se zřetelem k jejich stabilitě, žádoucí spokojenosti, výkonnosti, ad. Výraz „pracovní adaptace“ se však výrazněji začíná užívat až od 60. a 70. let 20. století, kdy byl vznesen požadavek na větší specifčnost souhrnných psychologických kategorií, mezi něž patří i adaptace (Rymeš, 1985, s. 35). Psychologie práce zkoumá souvislosti a aspekty adaptace na všech organizačních úrovních, snaží se popsat a stanovit zákonitosti a tendence průběhu a délky adaptace a utvářet koncepty organizačního zajištění adaptačního procesu (Pudilová, 2008, s. 28). Nutnou podmínkou pro kvalitu a efektivní řízení adaptace je ucelenost a návaznost jednotlivých personálních činností, jež vycházejí z pojetí personální politiky organizace.

2 Pracovní a sociální adaptace

Adaptace nového pracovníka se odehrává současně ve více rovinách. Nejenže nováček musí co nejrychleji zvládnout veškeré nároky pracovního místa a pracovní činnosti, jež v organizaci vykonává, tedy pracovní adaptaci, musí se také, jako nový člen určité pracovní skupiny, adaptovat na sociální prostředí, začlenit se do pracovního kolektivu a zvládnout tak i adaptaci sociální.

V praktickém životě se pracovní a sociální adaptace navzájem prolínají, nelze je tedy zcela oddělit. Míra jejich úspěšnosti však nemusí být stejná. Dosažení požadované úrovně pracovní adaptace nám nutně nezaručí i úspěšnou adaptaci sociální a naopak. Pro zdařilou adaptaci pracovníka v organizaci je nezbytné, aby jedinec dosáhl žádoucí úrovně v obou složkách adaptace.

Zpracovávání nových pracovníků a jejich společenské zařazování mezi nové spolupracovníky probíhá ve dvou rovinách. První z nich je adaptace po oficiální (formální) linii, jež je zajišťována zpravidla personálním útvarem a přímým nadřízeným, druhou rovinou je pak adaptace probíhající neformálním způsobem, tedy samovolně, za výrazného přispění kolegů nového pracovníka. Neformální adaptace pracovníka hraje významnou roli především při sociálním začleňování nováčka a má často rozhodující vliv na jeho finální stav adaptovanosti (Kocianová, 2010, s. 133).

2.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace jedince představuje jeho odborné zapracování, přizpůsobení se práci a zvládnutí pracovních úkolů. Nový pracovník se seznamuje s nároky a obsahem práce, s využívanými prostředky a technologiemi, s požadavky vedení organizace týkajícími se výkonu a produktivity, s režimem

pracovní doby, systémem odměňování a hodnocení aj. (Nový, Surynek, 2002, s. 148).

Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003, s. 90) hovoří o tom, že během procesu pracovní adaptace dochází ke konfrontaci souboru dosavadních osobních předpokladů pracovníka se specifickými požadavky, jež vyplývají z konkrétního pracovního zařazení. Tyto požadavky se mohou týkat například kvalifikace pracovníka, jeho praktických zkušeností nebo osobních vlastností. Nový a Surynek (2002, s. 148) ještě dodávají, že se jedná i o průběžné zvládání měnících se pracovních nároků.

Pracovní adaptace je souvislý a nepřetržitý proces, který začíná s nástupem jedince do zaměstnání a projevuje se v rozličných podobách po celou dobu jeho profesionální dráhy. Dynamickou stránku tohoto procesu mohou ovlivňovat průběžně se měnící nároky práce, vyvíjející se schopnosti pracovníka a jeho aktuální potřeby. Výsledkem je vyrovnanost jedince s prací a jejími podmínkami dosahující určité úrovně, jež můžeme nazvat přiměřenou (patřičnou, uspokojivou) nebo nepřiměřenou (nedostačující, neuspokojivou) pracovní adaptovaností. Úroveň adaptovanosti na práci se pak odráží ve výkonnosti pracovníka, v kvalitě odvedené práce, v jeho samostatnosti, v ochotě při vykonávání práce, v pracovní spokojenosti, ad. (Nový, Surynek, 2002, s. 148).

Průběh vyrovnávání se pracovníka s novými pracovními nároky a podmínkami, nemusí probíhat vždy hladce a bez komplikací a dosáhnout vyváženého stavu mezi jedincem a jeho prací „...nemusí být ani snadné, ani krátkodobé a zpravidla ani definitivní.” (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 90). Autoři se zmiňují o dvou skupinách faktorů (objektivní a subjektivní), jež ovlivňují jak samotný průběh adaptace, tak i výsledný stav adaptovanosti. Mezi objektivní faktory, jež mohou působit na průběh adaptace, autoři řadí obsah a charakteristiku konkrétní pracovní činnosti, pracovní režim, vnější pracovní podmínky, sociální vybavení pracoviště. Dále pak způsob vedení pracovníků

uplatňovaný v dané organizaci, povahu konkrétní pracovní skupiny, způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci. Subjektivními faktory mají autoři na mysli veškeré činitele na straně pracovníka, které mohou mít vliv na míru úspěšnosti procesu adaptace. Jsou jimi vzdělání, kvalifikace a odborná příprava pracovníka, dostatek zkušeností, výkonová dispozice. Důležitou roli hraje také hodnotová orientace, postoje zaměření a motivace pracovníka.

V případě neodpovídající odbornosti pracovníka, nedostatku potřebných zkušeností, odlišných představ o pracovním zařazení, extrémních pracovních podmínkách, či nízké identifikaci s prací, je pracovní adaptace velmi obtížná.

2.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces, jehož hlavním cílem je zařazení jedince do sociální skupiny i do širšího sociálního prostředí. Během vzájemného působení jedince a skupiny dochází k přizpůsobování požadavků obou stran, se snahou sladit vzájemná očekávání a docílit tak harmonie.

Sociální adaptace znamená přizpůsobení se normám sociální skupiny, potažmo celé společnosti, a následné začlenění. Úzce souvisí se socializací jedince, jež chápeme jako celoživotní komplexní proces, během něhož si člověk osvojuje základní normy, hodnoty, zvyky a způsoby chování a jednání v dané kultuře a společnosti a stává se tak jejím členem. Dochází k tomu na základě komunikace a interakce mezi jedincem a druhými lidmi v jeho sociálním okolí (Reichel, 2008, s. 159). Socializace a adaptace tvoří dvě navzájem se doplňující a prolínající kategorie, můžeme říci, že sociální adaptace vychází z procesu socializace, v porovnání s pojmem socializace je však sociální adaptace chápána jako krátkodobý proces (spojený vždy s nějakou konkrétní situací), ve kterém daný jedinec hraje aktivní roli, při využívání a přizpůsobování již naučených vzorců chování (Nový, Surynek, 2002, s. 149).

Sociální adaptace je neoddělitelně spjata s adaptací pracovní. Nový a Surynek (2002, s. 149) vymezují sociální adaptaci pracovníka v organizaci jako: „...proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině.”

Sociální adaptace probíhá zejména po neformální linii jako samovolný proces. V praxi se ukazuje, že není vhodné spoléhat jen na spontánní průběh adaptace, neboť dosažený výsledek nemusí naplnit představy vedení organizace. Neformální sociální adaptace je sice zdrojem mnoha podstatných informací, které významně usnadňují jedinci zařazení do pracovního kolektivu i rychlé zapojení do pracovního provozu, nováček se však může dozvědět i takové informace, jež vedení organizace může vyhodnotit jako nežádoucí. Na jednu stranu tak zkušenější kolegové mohou nového pracovníka seznámit s každodenním chodem organizace a uvést ho do společenských vztahů panujících v pracovní skupině i mimo ni (Pudilová, 2008, s. 32), na druhou stranu však může nový pracovník od svých kolegů převzít názory, jež mohou negativním směrem ovlivnit jeho smýšlení o organizaci, dostat se k nežádoucím informacím, apod.

Úroveň sociální adaptovanosti se odráží v prožívání a motivovanosti pracovníka, přímo ovlivňuje spolupráci s kolegy a výkonnost jedince (Nový, Surynek, 2002, s. 149). Krajním vyústěním nepříznivého vývoje sociální adaptace jedince může být jeho sociální izolace, která může mít neblahý dopad na jeho psychiku. Jedinec může na takovou situaci reagovat jakýmsi únikem, kdy hledá sociální vazby mimo organizaci. V důsledku toho může docházet k odtahování se od pracovních povinností a odkládání pracovních úkolů (Mayerová, Růžička, 2000, s. 75).

Sociální adaptaci pracovníků v organizaci můžeme členit podle různých hledisek. Nejčastěji se setkáváme s dělením na adaptaci na pracovní skupinu a adaptaci na organizační kulturu.

2.2.1 Adaptace na pracovní skupinu

V rámci procesu adaptace na pracovní skupinu je klíčovým úkolem nového pracovníka úspěšné zařazení do pracovního kolektivu. Přichází-li jedinec do pracovního týmu, jako nový zaměstnanec, či vstupuje-li do jiné pracovní skupiny v rámci organizace, vždy se zapojuje do struktury již existujících společenských vztahů panujících v dané skupině.

Potřeba interpersonálních vztahů v průběhu celého života člověka je nesporná. Pracovní skupina představuje pro nováčka nový, neznámý, spíše uzavřený společenský útvar, do něhož se snaží proniknout. Základem tohoto procesu je každodenní osobní kontakt mezi členy pracovní skupiny a spolupráce na společných úkolech. Prostřednictvím této interakce se jedinec seznamuje se skupinovými zvyky, hodnotami a normami a učí se, jaké sociální chování je v dané skupině žádoucí a co je naopak nevhodné (Mayerová, Růžička, 2000, s. 75).

Průběh sociální adaptace na pracovní skupinu mohou ovlivňovat různé činitele. Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003, s. 92) rozlišují vnější a vnitřní faktory. Mezi vnější faktory zahrnují strukturu formálních a neformálních vztahů ve skupině, styl vedení ve skupině a osobnostní charakteristiku vedoucího skupiny, zvyky a pravidla uplatňované ve skupině, sociální klima apod. Vnitřními faktory pak míní sociální zralost jedince, jeho sociální potenciál, tedy sociabilitu, či úroveň jeho socializace.

Potíže při adaptaci na pracovní skupinu může způsobit diferenciací názorů, hodnot a představ pracovníka a pracovní skupiny, nezkušenost pracovníka a jeho neochota spolupracovat s kolektivem. Problémy vznikají i tehdy, má-li pracovník

silný vztah k jiné pracovní skupině, jejímž členem byl v minulosti a jejíž hodnotová orientace se liší od hodnot preferovaných skupinou nynější. Sociální adaptaci může velmi znesnadňovat i samotná pracovní skupina a to tak, chová-li se odmítavě a nepřátelsky, je-li nesoudržná, nekompaktní a konfliktní (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 92).

Ráda bych vyzdvihla význam spolupracovníků, kteří hrají v procesu sociální adaptace jednu z nejdůležitějších rolí. Kolegové jsou hlavními zprostředkovateli hodnot, norem a zvyků. S nimi přichází nový pracovník do styku každý den. Prostřednictvím spolupracovníků se nováček učí, jak to v organizaci chodí. A především od nich se dozvídá podstatné informace, ke kterým by se jinou cestou nedostal. Spolupracovníci nejsou jen zdrojem cenných informací. Důležitou roli hrají i jako poskytovatelé sociálních interakcí, jež každý člověk vyhledává a potřebuje. Zároveň jsou i arbitry, kteří mají hlavní slovo v tom, zda bude nebo nebude nový pracovník skutečně přijat do kolektivu.

Člověk, který dosáhl přiměřené sociální adaptovanosti, se bez problémů podílí na pracovních úkolech a činnostech, angažuje se, spolupracuje, je přijat kolektivem jako kvalitní člen skupiny, udržuje přátelské pracovní vztahy se svými spolupracovníky. Oproti tomu se nepřiměřená či nedostačující sociální adaptovanost projevuje častými konflikty mezi kolegy, soupeřením, neochotou kooperovat a participovat na společných projektech, nedostatečnou či téměř nulovou komunikací, případně vnitřní výpovědí jedince ad. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 92).

2.2.2 Adaptace na kulturu organizace

Účelem adaptace jedince na organizační kulturu je jeho integrace do organizace. Nový člen organizace je seznamován s hodnotami, normami, zvyklostmi, pravidly, rituály, způsoby jednání, názory, se společenskou

atmosférou, zkrátka řečeno s tím, „jak všechno v organizaci funguje a jak se co dělá“. Organizace usiluje především o to, aby nový pracovník přijal etické zásady, hodnoty a normy panující v organizaci, respektoval je a pokud možno se s nimi ztotožnil. Tyto sice nejsou hmatatelné, avšak projeveným chováním členů organizace jsou zvnějšku pozorovatelné. Organizace se snaží o vytvoření pevného a trvalého vztahu mezi pracovníkem a organizací a tím zabránit příliš vysoké fluktuaci pracovníků.

Adaptace na kulturu organizace probíhá převážně formálně a je zajišťována záměrným působením manažera, personálního útvaru, mentora, popřípadě, jak také zmiňují Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003, s. 91), těmi pracovníky, jež jsou považováni za představitele vzorů chování a nositele dobrých tradic firmy. Novému pracovníkovi je kultura organizace přibližována nejčastěji v průběhu školení, workshopů a seminářů, jež organizace právě za tímto účelem pořádá. Náplní těchto setkání bývá seznámení účastníků s historií a vývojem organizace, s její strategií, vizí, posláním a cíli.

Průběh adaptace může být ovlivněn množstvím faktorů. Pro úspěšnou adaptaci je zásadní, jak silná či slabá je kultura v organizaci, jak je stabilní nebo proměnlivá, zda v organizaci existují určité subkultury, o jaký typ organizační kultury se jedná, ad. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 91).

V případě dostačující adaptovanosti na kulturu organizace, se jedinci podařilo začlenit do organizačního prostředí. V ideálním případě dojde k identifikaci pracovníka s organizací, což se projevuje v jeho chování. Identifikovaný pracovník dosahuje ochotně organizačních cílů, jež považuje i za cíle vlastní, šíří dobré jméno a pověst organizace, řídí se organizačními pravidly, hodnotami a normami, je loajální, oddaný. Příčinou negativního vývoje adaptace na organizační kulturu může být rozpor mezi cíli, hodnotami, normami a chováním jedince a organizace, odlišné představy a očekávání. Reakcí pak může být neochota při plnění pracovních povinností, rezistence, nízká pracovní

loajalita, časté absence či odchod z organizace (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 91).

Pracovní činnost je prováděna vždy v určitém společenském kontextu, a proto jsou pracovní a sociální adaptace pracovníka dva vzájemně úzce propojené, současně probíhající procesy. Abychom mohli hovořit o úspěšné adaptaci pracovníka, je nezbytné zvládnutí obou řečených složek adaptace. Dosažená míra adaptace výrazně ovlivňuje vztah jedince k práci, ke spolupracovníkům a k organizaci obecně, což se odráží v jeho výkonnosti, pracovní spokojenosti a loajalitě vůči organizaci. Samozřejmě se adaptace jedince neobejde vždy bez komplikací, a proto je v nejlepším zájmu organizace průběh adaptace řídit nebo ho alespoň do jisté míry korigovat.

Organizace by měla usilovat o průběžné vytváření takových podmínek, jež by usnadňovaly novým pracovníkům jejich úvodní fázi působení v organizaci a přispívaly tak k vytváření pevného a stabilního vztahu mezi novým zaměstnancem a organizací samotnou. Důležité je, aby jedinec v co nejkratší době dosáhl stavu odpovídající adaptovanosti na práci i na sociální prostředí, tedy stavu, kdy již bezpečně zvládá svou pracovní činnost, podává plnohodnotný výkon a je přijat a pevně začleněn v pracovním kolektivu a tím vším i zbaven úvodní nejistoty a zátěže plynoucí z nástupu do nového zaměstnání. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je zahrnout řízení adaptačního procesu nových pracovníků do organizačních směrnic v podobě formalizovaných adaptačních programů a individuálně sestavených adaptačních plánů, jež jsou účinnými nástroji řízení adaptace pracovníků.

3 Adaptace pracovníků v organizaci a její řízení

Jak už bylo výše definováno, adaptace je proces, při kterém dochází k aktivnímu přizpůsobování a vyrovnávání se měnícím podmínkám. V souvislosti s nástupem pracovníka do organizace je adaptace proces, jež zahrnuje přizpůsobování se novému pracovnímu a sociálnímu prostředí a zařazování pracovníka na pracoviště. Účelem adaptace je sladění dosavadních odborných znalostí a dovedností jedince, jeho profesních zkušeností a sociálních schopností s pracovními a sociálními podmínkami dané organizace (Nový, Surynek, 2002, s. 150).

Počáteční období v novém zaměstnání patří mezi jedno z nejcitlivějších a nejnáročnějších vůbec. Člověk se ocitá ve velmi specifické situaci, neboť přichází pracovat do nové organizace, na nové místo, mezi neznámé lidi. V průběhu této bezpochyby stresující doby se nováček snaží co nejrychleji si osvojit nové pracovní úkoly a začlenit se do pracovního kolektivu. Zároveň si dotváří dosavadní představy a utváří nové úsudky o pracovní pozici, spolupracovnících a o organizaci jako takové. Jinak řečeno, buduje si svůj vztah k organizaci a hodnotí, zda organizace plní všechna jeho očekávání a v jaké míře dostává požadavkům vyjádřeným v psychologické smlouvě (tj. nepsaná dohoda, která obsahuje vzájemné požadavky zaměstnavatele a zaměstnance o očekávaném jednání a chování).

V období adaptace, tedy v období od prvního pracovního dne nového zaměstnance po jeho úplné zapracování a zvládnutí veškerých pracovních úkolů, dochází k největšímu odlivu zaměstnanců z organizace. V zájmu každé organizace je tedy věnovat procesu adaptace nových zaměstnanců dostatečnou pozornost, dohlížet na jeho vývoj a neponechávat mu volný průběh. O možných

důsledcích neřízené adaptace a potíží z toho plynoucích tato práce blíže pojednává v kapitole 5.

Při řízení procesu adaptace organizace vytváří takové podmínky, které co nejvíce nováčkovi usnadní počáteční období v organizaci. Důkladně naplánovaným adaptačním programem organizace usiluje o co nejhladší průběh seznámení jedince s kulturou a hodnotami v organizaci, o úspěšné začlenění nového pracovníka do stávajícího pracovního kolektivu a především o co nejrychlejší zvládnutí všech jeho pracovních povinností.

Koubek (2009, s. 192) nazývá řízenou adaptaci orientací a definuje ji jako: „...důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.” Definice poukazuje na to, že všechny aktivity věnované adaptaci pracovníků, by měly být vždy přizpůsobené konkrétnímu člověku, konkrétní pozici tak, aby co nejlépe plnily svou funkci.

Armstrong (2007, s. 395) vymezuje čtyři hlavní cíle uvádění pracovníků do organizace:

1. překonání počáteční fáze, kdy se pracovníkovi vše jeví jako nové, cizí, neobvyklé;
2. rychlé ovlivnění nového pracovníka tak, aby si vytvořil pozitivní vztah k organizaci, což vede ke zvýšení pravděpodobnosti stabilizace pracovníka;

3. dosažení toho, aby pracovník v co nejkratším čase začal podávat stoprocentní pracovní výkon;
4. snaha o snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu nového pracovníka.

Nástup do nového zaměstnání patří mezi jednu z nejnáročnějších situací v životě člověka. Přizpůsobování se novému pracovnímu prostředí klade velké nároky na schopnost jedince vyrovnávat se se změnami. Období zapracování nového zaměstnance je stresovou situací nejen pro něj, ale i pro jeho kolegy. Nováček pro ně ze začátku může být spíše přítěží než plnohodnotným spolupracovníkem. Řízenou adaptací se organizace snaží toto náročné období novým zaměstnancům i jejich spolupracovníkům ulehčit (Kocianová, 2010, s. 131).

Každá organizace by měla usilovat o zajištění takové pracovní síly, která bude ochotná podávat požadované výkony, ctít organizační hodnoty a normy a dosahovat tak organizačních cílů. Dokáže-li organizace takové kvalifikované a namotivované pracovníky získat, je logické, že se bude snažit si je i udržet. Toho může docílit vytvářením otevřeného a příjemného prostředí, explicitně vyjádřené organizační kultury, kdy je jasně řečené co je a co není žádoucí a prezentací organizačních cílů, jež jsou srozumitelné všem úrovním pracovníků v organizaci. Bude-li organizace své cíle prezentovat jasně a srozumitelně, dá se předpokládat, že se zvýší pravděpodobnost, že tyto cíle pracovníci přijmou, případně se s nimi ztotožní.

Nový pracovník jistě vyhodnotí péči, jež mu je věnována v prvních měsících jeho působení v organizaci pozitivně, což napomůže k jeho úspěšné adaptaci a k rychlejší identifikaci s organizačními cíli a s organizací. U takto identifikovaného pracovníka, jemuž byla věnována dostatečná pozornost, se zvyšuje pravděpodobnost jeho setrvání u dané organizace. Odborníci uvádí, že

nejdůležitější význam nový pracovník přikládá dojmům z prvních čtyř týdnů v novém zaměstnání. Dobře řízený proces adaptace má pozitivní vliv i na image organizace, která se tak stává atraktivnější pro nové uchazeče (Armstrong, 2007, s. 396).

Rychlé zapracování zaměstnance tak, aby se co nejdříve seznámil se stylem práce v organizaci v co nejkratší době po nástupu a aby podával požadovaný výkon, je pro organizaci klíčové. Je v zájmu organizace, aby se náklady, jež byly vynaloženy na získávání a výběr pracovníků, začaly co nejdříve navracet. Tedy aby nedocházelo ke ztrátám v důsledku nedostatečných znalostí pracovníka, který tak nemůže podávat plnohodnotný výkon.

Mezi hlavní cíle úspěšně řízené adaptace pracovníka patří snaha o jeho stabilizaci. Stěžejním důvodem jsou především náklady spojené se získáváním a výběrem pracovníků a s fluktuací. Opakované získávání a následný výběr pracovníků jsou nejen finančně nákladné, ale též časově náročné aktivity. A doba, kdy je uvolněná pracovní pozice neobsazená nebo kdy je daná pracovní činnost vykonávána náhradníkem, může znamenat pro organizaci ztráty (Armstrong, 2007, s. 395).

3.1 Psychologická smlouva

Psychologickou smlouvou se míní nepsaná úmluva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o tom, co jeden od druhého očekávají.

Zájem o psychologickou smlouvu projevují odborníci již od začátku šedesátých let dvacátého století. Jako první o psychologické smlouvě pojednává Argyris (Smithson, Lewis, 2003, s. 1), který hovoří o implicitní smlouvě mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným, jež obsahuje dohodu o vzájemných závazcích, hodnotách a očekávaných přáních. Mluví o tom, že toto nevyslovené ujednání působí v rovině nad formální pracovní smlouvou.

Koncept psychologické smlouvy je však asi nejvíce spjat se jménem Edgara Scheina, jež v roce 1965 poukázal na význam psychologické smlouvy z hlediska pochopení chování lidí v organizacích a jejich účinného řízení. Zdůraznil, že ačkoliv není obsah psychologické smlouvy nikde formálně zaznamenán, má výrazný vliv na chování a jednání pracovníků. Schein definoval psychologickou smlouvu takto (Armstrong, 2010, s. 201): „Pojem psychologické smlouvy naznačuje, že existuje nepsaná řada očekávání neustále přítomná mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci.”

Každá ze „smluvních” stran očekává něco jiného. Zaměstnanci nejčastěji očekávají, že s nimi organizace bude zacházet slušně a spravedlivě, že jim nabídne dostatek příležitostí k profesnímu postupu, osobnímu růstu a školením, a že jim umožní vykonávat bezpečnou kreativní práci, s možností samostatného rozhodování a vlastní zodpovědnosti. Nejčastějšími požadavky zaměstnavatele pak bývají ochota zaměstnance pracovat přesčas, výkonnost, loajalita, flexibilita, či schopnost týmové spolupráce (Branham, 2004, s. 104).

Psychologická smlouva má dynamický charakter a pružně reaguje na změny v průběhu času a v okolních podmínkách. Armstrong (2007, s. 201) i další autoři (Arnold a kol., 2007, s. 526) upozorňují na měnící se povahu psychologické smlouvy, a to v neprospěch zaměstnanců. Aby si firmy byly schopné i nadále udržet postavení na trhu v současné globální konkurenci, musí být připraveny na neustálé změny. Nemohou tak svým zaměstnancům slíbit jistotu zaměstnání, jak tomu bylo dříve a navíc mají na pracovníky čím dál tím větší požadavky (co se týče přesčasů, ochoty cestovat a přizpůsobovat se rychlým změnám).

I přes zvýšení nároků na pracovníky a zmenšení reciprocity ze strany organizace, většina zaměstnanců stále hodnotí svou práci kladně a svého zaměstnavatele považuje za spravedlivého a důvěryhodného partnera.

Ověřování oboustranných očekávání bychom měli věnovat pozornost již při výběru zaměstnanců. Už v průběhu výběrového rozhovoru se objasňují a potvrzují rozhodující požadavky obou stran. Během adaptačního procesu pak dochází k ověřování a upevňování psychologické smlouvy mezi novým zaměstnancem a organizací. Správné definování požadavků a vzájemných očekávání a jejich oboustranné pochopení výrazně napomáhá rychlé a úspěšné adaptaci nového pracovníka.

Přijetí nového zaměstnání je velmi zásadní rozhodnutí. Jakmile takové rozhodnutí člověk udělá, má tendenci začít hned bilancovat a rozlišet se, zda-li se rozhodl správně. Má-li pracovník po nástupu do organizace pocit, že zaměstnavatel plní jeho očekávání, dá se předpokládat, že bude spokojen a bude usilovat o řádné plnění jeho povinností vůči organizaci. V opačném případě může pracovník pociťovat zklamání a domnívat se, že zaměstnavatel nedodržel slib a reagovat na to postupným porušováním své části dohody (Branham, 2004, s. 104).

3.2 Oblasti adaptace

V průběhu adaptace pracovník získává mnoho nových informací. Jejich množství a povaha se liší v závislosti na charakteru vykonávané práce, na pozici pracovního místa v rámci konkrétního útvaru i na jeho pozici v rámci celé organizační struktury. V každém případě je nezbytné poskytnout pracovníkovi veškeré informace týkající se jeho pracovní činnosti. Orientace pracovníků zahrnuje již i informace obsažené v pracovní smlouvě, nebo informace poskytnuté personalistou či nadřízeným během procesu přijímání pracovníka (Koubek, 2009, s. 192).

Jak Koubek (2009, s. 193) upozorňuje, orientace pracovníků má i značný vzdělávací aspekt. Jedná se v zásadě o utváření a formování (dotváření,

přetváření) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vhodně odpovídaly požadavkům pracovního místa i organizace. Součástí orientace jsou odborné informace, informace o pracovních postupech, o speciálních technikách a technologiích používaných v organizaci, ale i informace o možnostech získání dalších odborných znalostí, či informace o možnostech rozšíření a prohloubení kvalifikace. Z těchto důvodů bývá orientace často zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci.² Přestože je orientace zaměřena zejména na nové pracovníky, využívá se i v případě přechodu stávajícího pracovníka na jinou pracovní pozici v rámci organizace (zvláště jedná-li se o pozici s odlišnou pracovní náplní, v odlišném pracovním a sociálním prostředí). Je zřejmé, že obsah orientace i množství poskytnutých informací budou v tomto případě výrazně užší. V této souvislosti se užívá pojem reorientace (tento termín je používán i v kontextu adaptace pracovníků na novou techniku, technologii, či nový výrobek).

Adaptace nových pracovníků se podle Koubka (2009, s. 193-194) zaměřuje na tři oblasti:

1. Celoorganizační orientace je zaměřená na zajištění obecných informací pro všechny pracovníky organizace, bez ohledu na povahu a obsah jejich pracovní činnosti.
2. Útvarová orientace (též skupinová, či týmová) se týká organizační jednotky (pracovní skupiny, týmu), v níž se nachází obsazovaná pracovní pozice, a postihuje některé detaily a zvláštnosti, jež jsou pro práci v daném útvaru specifické. Bývá společná pro všechna pracovní místa v organizační jednotce.

² Proces vzdělávání pracovníka nekončí s koncem jeho adaptačního procesu. Během adaptačního období může dojít k rozkrytí různých schopností a dovedností, jejichž rozvoj lze zahrnout do plánu týkajícího se dalšího vzdělávání a osobního rozvoje pracovníka.

3. Orientace na konkrétní pracovní pozici je obsahově diferenciovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Koubek dále dodává, že útvárová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo (body 2 a 3) bývají v odborné literatuře obvykle spojovány.³

Celoorganizační adaptace je pro všechny pracovníky společná a je zaměřena na zprostředkování rozhodujících informací o celém podniku. Tyto vstupní informace by neměly být předávány pouze písemnou formou, ale pokud možno i formou ústní či vizuální, umožňující lepší znázornění předkládaných údajů (př. firemní brožury, powerpointové prezentace, aj.). Úvodní informace se týkají především základních charakteristik organizace, pracovních podmínek, pravidel odměňování, možností vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců, disciplinárních postupů. Dále pak zahrnují školení věnovaná bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci, požární ochraně, základním vnitropodnikovým pravidlům a postupům, firemní kultuře, personální politice, ad. (Urban, 2003, s. 55-56).

Za hladký průběh této úvodní části adaptačního procesu obvykle odpovídá personální oddělení, jež má na starosti i to, že se k novému pracovníkovi všechny potřebné informace dostanou v nejbližších dnech po jeho nástupu do organizace, a to nejčastěji ve formě hromadných vstupních školení, které lektorsky zajišťují právě příslušní pracovníci personálního útvaru, ale i specializovaní interní a externí lektori, případně vybraní firemní manažeři (Pudilová, 2008, s. 36).

K významné podpoře těchto prvotních školení slouží i úvodní informace o organizaci, jež jsou pracovníkovi poskytovány ještě před jeho nástupem do organizace, v podobě různých písemných informačních materiálů, s cílem

³ Autoři Weather a Davis (1992, s. 248) hovoří o tzv. „dvouvrstevném orientačním programu“ opírajícím se o orientaci zaměřenou na všechny zaměstnance, jež je zajišťována především zástupci personálního oddělení a orientaci týkající se specifických informací, které jsou předmětem zájmu zaměstnanců, jež zastávají konkrétní typ práce. Tato druhá oblast orientace bývá zpravidla zprostředkovávána přímými nadřízenými nového pracovníka.

zprostředkovat (zejména novým pracovníkům) základní informace o dané organizaci, její historii, organizační struktuře a strategii (Ryměš, 1985, s. 67).

Koubek (2009, s. 193) v této souvislosti hovoří o tzv. „orientačním balíčku“ či „orientační složce“, jež obsahuje písemný komplex důležitých informací o firmě. Tento soubor materiálů se liší s různými pracovními pozicemi. Přestože tyto písemné brožury výrazně šetří pracovní dobu (pracovníci studují materiály především doma) a poskytují základní údaje v přehledné formě, ke které se zaměstnanci mohou kdykoliv vracet (potřebují-li si některá fakta připomenout či ověřit), nejcennější informace, jež nejvýrazněji přispívají k úspěšné a rychlé adaptaci nového pracovníka, jsou zpravidla předávány spolupracovníky.

Orientační balíčky by měly obsahovat především tyto informace (Koubek, 2009, s. 194, Kocianová, 2010, s. 134):

- všeobecné informace o organizaci (předmět činnosti, postavení na trhu, zákazníci a chování k nim, tradice, vize organizace, ad.);
- aktuální organizační schéma;
- plán (mapu) organizace a jejího zařízení, včetně kontaktů na klíčové spolupracovníky v organizaci;
- příručku informující o politice organizace a kopii kolektivní smlouvy (existují-li ve firmě odbory);
- informace o pracovních podmínkách v organizaci (pracovní řád, informace o pracovní době, o udělování volna, o dovolené, bezpečnostní řád);
- informace o odměňování (výťah ze mzdového předpisu, výplatní termín, srážky ze mzdy nebo z platu);
- seznam zaměstnaneckých benefitů a podmínky jejich čerpání;
- seznam podnikových svátků (volných dnů);
- vzory důležitých formulářů (př. hodnotící formuláře);
- možnosti vzdělávání a rozvoje;

- postupy při povyšování pracovníků;
- seznam zdrojů informací (informační přehledy, periodika, internetové stránky), ad.

Poté, co pracovníci převezmou takovýto orientační balíček, je po nich obvykle požadován podpis, jež toto převzetí stvrzuje. Ten pak poskytuje organizaci, v případě potřeby, možnost se na předané informace odvolat.

Adaptace na úrovni organizačního útvaru či skupiny se liší u jednotlivých zaměstnanců podle toho, ve které organizační jednotce, v jakém pracovním týmu, se obsazovaná pozice nachází. Pracovník se musí seznámit se specifiky, kterými se práce v daném oddělení vyznačuje (např. konkrétní činnost útvaru, jeho struktura, forma komunikace mezi spolupracovníky, spolupráce a způsob komunikace s ostatními odděleními). Hlavní roli zde hraje sociální začleňování pracovníka do pracovního kolektivu, které probíhá převážně spontánně, na jeho průběh by však měl dohlížet také vedoucí pracovník, případně mentor (vybraný zkušený kolega, který je připraven novému pracovníkovi poskytnout potřebné rady, či osobní podporu). Organizace může výrazně přispět k urychlení průběhu adaptace pořádáním různých týmových workshopů, či outdoorových aktivit, jež mají poznávací a stmelující charakter.

Součástí útvarové adaptace může být také pracovní rotace, kdy nový zaměstnanec prochází různými odděleními v podniku (souvisejícími s pracovním útvarem, ke kterému náleží) a absolvuje v nich krátkou stáž. Pracovník tak má možnost lépe se seznámit se zaměstnanci jednotlivých oddělení, i s jejich prací a zároveň sledovat návaznost a důsledky práce vlastní (Pudilová, 2008, s. 38).

Obsahem adaptace na konkrétní pracovní pozici je především pracovní zařazování a osvojování a upevňování dovedností nezbytných pro kvalitní vykonávání dané pracovní činnosti. Pracovník se seznamuje s funkčním popisem pracovního místa, s pracovními povinnostmi a odpovědnostmi, s rozsahem pravomocí, jež z dané pozice vyplývají, s výkonovým očekáváním, s

bezpečnostními pravidly, apod. Součástí zpravidla bývá zaškolování zkušenějším spolupracovníkem (mentorem), které probíhá na základě předem vypracovaného individuálního adaptačního plánu pro konkrétní pozici. V tomto plánu jsou přesně rozepsány jednotlivé úkoly pro nováčka, i pro jeho mentora, jejich časová posloupnost a návaznost, i metody a pomůcky potřebné k jejich splnění. Adaptační plán také obsahuje nástroje kontroly průběhu a monitorování adaptačního procesu jedince (př. zpětnovazební rozhovory) a jejich přesný časový rozpis.

3.3 Období adaptace

Období adaptace, tedy období, kdy nový pracovník zpracovává velké množství nových informací a přizpůsobuje se rytmu fungování v nové organizaci, se zpravidla překrývá se zkušební dobou. V této fázi mají zaměstnavatel i nový zaměstnanec možnost ověřit si, zda skutečně dochází k naplnění jejich dosavadních představ a zda obě strany opravdu nabízí to, co se od nich očekávalo. Během zkušební doby je v nejlepším zájmu organizace věnovat se novému pracovníkovi co nejintenzivněji a zaujmout ho natolik, aby se rozhodl ve firmě setrvat. Organizace se tak vyhne nemalým nákladům spojeným s opakovaným výběrovým řízením a znovuobsazováním volné pracovní pozice.

Délka trvání adaptačního období je individuální a závisí na mnoha faktorech, jež se týkají organizace (př. charakter obsazované pozice, personální politika organizace, strategie přístupu k novým zaměstnancům, adaptační programy organizace), ale i zaměstnance samotného (př. dosažené vzdělání, dosavadní praxe, osobnostní vlastnosti, individuální potřeby, aj.).

V literatuře panují odlišné názory na přesnou délku adaptačního období nových pracovníků⁴. Koubek (2009, s. 199) uvádí ideální období adaptace v rozmezí jednoho až šesti měsíců, Mayerová a Růžička (2000, s. 76-77) zase vymezují dobu adaptace ve vztahu k úrovni vzdělání zaměstnance:

- několik hodin - absolvent základní školy;
- několik dnů až týdnů - absolvent učebního oboru;
- několik měsíců - absolvent střední odborné školy;
- až dva roky - absolvent vysoké školy.

Každá typologie s sebou přináší i určité zobecnění dané problematiky, a proto obě tyto varianty lze brát pouze jako orientační ukazatele délky adaptační doby, neboť jakékoliv obecné členění je příliš zjednodušující.

Při stanovování délky adaptačního období a sestavování adaptačního programu by se měly vždy zohledňovat skutečné potřeby, a to jak na straně organizace, tak i pracovníka. Při vytváření opravdu efektivního adaptačního programu se musí brát v úvahu náročnost obsazované pozice, nároky na pracovníka na této pozici, spolu s nároky na adaptaci na úrovni celé organizace. Zároveň je třeba přihlídnout i k předchozím zkušenostem nového pracovníka a k jeho pracovním předpokladům k vykonávání dané pozice. Po porovnání všech těchto aspektů získáme podklady k vytvoření individuálního adaptačního plánu pracovníka, jež patří mezi nejučinnější nástroje řízení adaptačního procesu (Kocianová, 2010, s. 135).

Cílem organizace je časový horizont délky adaptačního období pracovníka, potažmo délky adaptačního programu, co nejvíce zkrátit. Řízením a urychlením

⁴ Rollag (2007, s. 64-67) poukazuje na nejednoznačné vymezení termínu „nový pracovník“. Ve svém článku se zabývá myšlenkou, kdy přesně přestáváme považovat „nového pracovníka“ za „nového“ pracovníka. Z výzkumu, který provedl v roce 1999 v Silicon Valley vyplývá, že status „nového pracovníka“ přidáváme jedincům na základě zcela subjektivních faktorů. Dále dodává, že v „rychle-rostoucích“ organizacích jedinec svůj status „nového“ pracovníka ztrácí mnohem rychleji, než jedinci v organizacích „pomalu-rostoucích“. To tedy znamená, že na vnímání pracovníka jako „nového“ má vliv, spíše než doba, kterou setrvává u organizace, počet lidí, který nastoupil (nebo odešel) do organizace od jeho nástupu.

adaptačního procesu pracovníka organizace sleduje rychlejší nástup požadovaného výkonu pracovníka a snížení rizika fluktuace. Je však zřejmé, že rychlá adaptace nemusí být vždy zárukou i rychle podávaného vysokého výkonu. V souvislosti s určitými pracovními pozicemi může naopak vést ke zvýšeným rizikovým situacím a větší míře fluktuace, kdy nováček nestačí dostatečně zpracovat veškeré informace, které mu byly během adaptačního období podány, což může působit stresovým dojmem. Na druhou stranu, ani příliš dlouhá adaptace není, zejména pro ambiciózní jedince, kteří vyhledávají náročné úkoly, tou pravou volbou, neboť je může demotivovat, v krajním případě až odradit od dalšího setrvání v organizaci.

4 Adaptační proces v organizaci

„Osvojování potřebných dovedností, získávání zkušeností, orientace na pracovišti a vpravení se do společenských vztahů, to vše představuje proces adaptace.”(Rymeš, 1985, s. 33) Je nutné, aby si organizace uvědomovala význam tohoto procesu, soustředila se na jeho korigování a neponechávala mu nahodilý vývoj, neboť úspěšnost adaptačního procesu je velice důležitá a má výrazný vliv na to, jak bude nově přijatý zaměstnanec chápat svoji pozici a jak bude tato pozice chápána jeho spolupracovníky.

Cílevědomé řízení procesu adaptace se ukazuje jako oboustranně výhodné. Efekt, který z usměrňování procesu adaptace pracovníků plyne pro organizaci, je možnost ovlivňování pracovní výkonnosti a produktivity, stabilizace zaměstnanců, ovlivnění iniciativy lidí a jejich zapojení do pracovního kolektivu. Zároveň se organizace může zaměřit na klíčové informace týkající se zaměstnance (jeho pracovní návyky a projevy chování) a eliminovat tak riziko uzavření pracovní smlouvy s méně vhodným kandidátem. Novému pracovníkovi pak řízený proces adaptace umožňuje rychlejší zapracování a zařazení mezi spolupracovníky, značně ovlivňuje uspokojení z práce a podporuje jeho osobní rozvoj (Rymeš, 1985, s. 33).

Autoři Bedrnová a Nový (2007, s. 520) popisují hlavní cíle řízení procesu adaptace, a to jak z hlediska pracovníka, tak i z hlediska organizace. Stěžejními cíli jsou, z pohledu pracovníka, co nejlepší a nejrychlejší zvládnutí pracovních požadavků, získání perspektivy dalšího odborného rozvoje a pracovní kariéry a začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému celé organizace. Pro organizaci je klíčové snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.

Dále je nutné uvědomit si, že pracovník do organizace nikdy nevstupuje jako „nepopsaný list papíru“. I bez předchozích pracovních zkušeností jedinec do organizace vždy přichází se souborem životních zkušeností, představ, znalostí a dovedností. Je ovlivněn působením sociálního prostředí, z kterého pochází. Do organizace vstupuje s určitým očekáváním. Tato „výbava“, jíž nový pracovník disponuje, se musí sladit s novými pracovními podmínkami, s technickým vybavením pracoviště, s formami mezilidských vztahů v novém pracovním kolektivu (Rymeš, 1985, s. 33).

Odborná literatura většinou rozčleňuje proces adaptace z pohledu pracovníka do několika fází (Kocianová, 2010, s. 132). Jsou jimi:

1. fáze: anticipační socializace⁵ a rozhodnutí pro pracovní místo;
2. fáze: nástup do organizace: konfrontace - dochází ke střetu dosavadních očekávání a reality;
3. fáze: odborná a sociální integrace - zapracování a včlenění mezi kolektiv;
4. fáze: členství v organizaci - nový pracovník jako plnohodnotný člen organizace.

Proces adaptace nezačíná prvním pracovním dnem nového zaměstnance, ale již dříve, obvykle v průběhu náborového a výběrového procesu, kdy se k potenciálnímu zaměstnanci dostávají potřebné informace, na jejichž základě si vytváří první názory na budoucího zaměstnavatele. Úvodní poznatky mohou vést k posílení a urychlení adaptace pracovníka, mohou však také naopak zvýšit nezájem o danou pracovní pozici. Z psychologického hlediska mají tyto první dojmy silný a trvalý charakter, neboť pracovník nemá k dispozici jiný zdroj

⁵ „Anticipační socializací se rozumí zkušenosti získané před nástupem na nové pracovní místo, které vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje člověka (získávají se v rámci socializace v rodině, ve škole, prostřednictvím médií, přátel i prostřednictvím pracovní socializace v rámci pracovní činnosti.“ (Kocianová, 2010, s. 132)

informací, z kterého by si mohl udělat úsudek o organizaci a její kultuře. Organizace má možnost příznivě ovlivnit průběh adaptace nového pracovníka již v tomto momentě řadou aktivit, jež výrazně podporují úroveň vztahů mezi organizací a veřejností. Významnou roli hraje vystupování organizace navenek, její image, přístup k informování veřejnosti o cílech a výsledcích organizace, zásady sociální politiky, personální marketing, možnosti pracovní a finanční perspektivy zaměstnanců (Foot, Hook, 2002, s. 210-211).

Každý člověk si dělá obrázek o dané společnosti už při pročítání inzerátu. Utváří si první názory a dojmy a zvažuje, zda by chtěl pracovat právě pro tuto organizaci. Uchazeč hodnotí přístup firmy ke kandidátům i během výběrového řízení. Všimá si, zda-li se k němu firma chová jako k partnerovi a s úctou a zda-li dává najevo, že o něj skutečně stojí. Svou roli hraje i způsob odpovídání nevhodným uchazečům a celkový průběh komunikace mezi budoucími zaměstnanci a organizací.

Významným předpokladem, jež může značně přispět k rychlé a snadné adaptaci nového pracovníka, je kvalita samotného výběru pracovníků. Míra adaptability a tedy schopnost adaptovat se, je u každého člověka jiná, tudíž nemůžeme s určitostí říci, jak bude adaptace u nových pracovníků probíhat. V dnešní době však existuje celá řada psychologických metod, využívaných při výběru pracovníků, jejichž pomocí lze určit osobnostní charakteristiky pracovníka, které budou později působit při jeho zařazování se nejen do pracovního kolektivu, ale i do celé organizace. S ohledem na získané výsledky pak můžeme vyvodit alespoň jakýsi předpoklad o průběhu adaptačního procesu konkrétního uchazeče, který může významně ovlivnit výsledné rozhodnutí o jeho přijetí či nepřijetí.

Dojde-li k úspěšnému ukončení výběrového řízení, tedy k oboustranné shodě, kdy uchazeč splňuje veškeré požadavky a přijme nabídku společnosti, nastává pro jedince náročné období, během něhož se musí co nejrychleji

přizpůsobit řadě nových skutečností, což se často nemusí obejít bez potíží. Právě k eliminaci těchto nesnází slouží účelně zacílené adaptační programy.

Ale ani zvládnutí požadovaných pracovních nároků a patřičné začlenění mezi nové spolupracovníky ještě automaticky nemusí znamenat, že došlo k plnému stavu adaptovanosti jedince. Můžeme říci, že adaptace pracovníka probíhá v podstatě nepřetržitě až do jeho odchodu z organizace. V průběhu pracovního cyklu totiž jedinec neustále předstupuje před nové úkoly, setkává se se zaváděním nových inovačních postupů, reorganizací, restrukturalizací a těmto změnám se musí (chce-li setrvat u organizace) přizpůsobit a adaptovat se na ně (Vybíralová, 2008, s. 31).

4.1. Adaptační program

Jak už bylo uvedeno, průběh adaptace pracovníků a míra její úspěšnosti významně ovlivňují vztah, jaký si pracovníci vytváří k práci, ke svým novým kolegům i k organizaci jako celku a bezprostředně se promítají i do objemu produktivity práce a výkonnosti pracovníků. Je tedy vysoce žádoucí, aby firmy zaměřily svou pozornost na průběh adaptace svých pracovníků a na jeho cílené řízení. Většina společností proto formalizuje celý proces řízení adaptace vytvářením ucelených systémů v podobě adaptačních (též orientačních) programů (Bedrnová, Nový, 2007, s. 526).

Adaptační program je dokument, zahrnutý v organizačních předpisech organizace, který obsahuje přesně definované obecné zásady zařazování nových pracovníků v podniku, zásady týkající se způsobu zabezpečení provedení těchto procesů, typový adaptační plán a potřebné metodické pomůcky (např. dotazníky, záznamové archy, časové plány, osnovy standardizovaných rozhovorů, apod.). Formulované zásady stanovují cíle adaptačního programu a jeho délku, vymezují

činnosti pracovníků odpovědných za řádný průběh adaptace, určují formu průběžných kontrol a hodnocení adaptačního procesu (Rymeš, 1985, s. 59, 66).

Werther a Davis (1992, s. 251) vidí hlavní smysl adaptačního programu v tom, že: „...pomáhá jednotlivci pochopit společenské, technické a kulturní aspekty spojené s jeho prací.” A dále pak (tamtéž): „Orientační programy napomáhají urychlení socializačního procesu a přinášejí užitek zaměstnanci i organizaci.”

Cílem adaptačních programů je pomoci nováčkovi se zvládnutím veškerých pracovních nároků, urychlit nástup požadovaného pracovního výkonu, jež se od pracovníka očekává a uspišit jeho sociální zařazení do organizace. Naplněním těchto cílů organizace sleduje zvýšení identifikace pracovníka s organizací, posílení jeho loajality vůči zaměstnavateli a zlepšení jeho pracovní spokojenosti. Adaptační programy by měly ideálně vést ke snížení fluktuace nových zaměstnanců, která je, jak už bylo dříve zmíněno, právě v počátečním období trvání pracovního poměru nejvyšší (Vybíralová, 2008, s. 34).

Kocianová (2010, s. 133) popisuje některé prvky adaptačních programů:

- adaptační aktivity v širším rámci (organizovaná setkání nových pracovníků);
- písemné informační materiály (brožury pro nové zaměstnance);
- materiály obsahující instrukce k adaptaci pracovníků pro vedoucí pracovníky, přímé nadřízené, mentory, ad.;
- „seznamovací” služební cesty nových pracovníků do různých oddělení organizace;
- kvalifikační opatření – tréninkové programy pro nové pracovníky.

Adaptační programy jsou nezbytným nástrojem řízení adaptace nových pracovníků, pouze schopnosti nových pracovníků ve většině případů na splnění

nároků dané pracovní pozice nestačí a je třeba je doplnit cíleně zaměřenou orientací a odbornou přípravou.

Prostřednictvím adaptačních programů dochází k formalizovanému korigování adaptačního procesu pracovníků se snahou snížit jejich počáteční nervozitu a stres, urychlit jejich seznámení s firmou, pracovním prostředím a pracovní činností a posílit jejich pozitivní vztah k organizaci. Takto řízeným adaptačním procesem organizace usiluje o rychlé dosažení požadované pracovní výkonnosti nového zaměstnance, o jeho úspěšné začlenění do sociální struktury organizace a o navázání pevného a oboustranně výhodného přátelství.

Dobře adaptovaný pracovník dosahuje vyšších pracovních výkonů, potřebuje méně pozornosti od svých kolegů a nadřízených, je spokojenější s vykonávanou prací a hrozí u něj mnohem menší riziko odchodu z organizace (Weather, Davis, 1992, s. 251).

4.2. Adaptační plán

Adaptační plán je jednou z nejdůležitějších součástí adaptačního programu. Jedná se o dokument, který zahrnuje všechny klíčové kroky procesu adaptace nového pracovníka v časové posloupnosti.

Po nástupu do organizace musí nováček zpracovat velký objem informací v poměrně krátkém časovém úseku, a proto je důležitým prvkem adaptačního plánu: „Odpovídající rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen a stanovení různých způsobů učení a získání nových dovedností.“ (Urban, 2003, s. 55).

Adaptační plán slouží také jako vodítko pro postup během adaptace pro nového pracovníka (jehož informovanost o průběhu jeho adaptace je velmi důležitá), ale i pro jeho nadřízeného a všechny další spolupracovníky, kteří se na jeho procesu adaptace podílejí (Kocianová, 2010, s. 134).

Jelikož je úroveň řízení adaptace pracovníků v jednotlivých organizacích rozdílná, můžeme se setkat s různými podobami adaptačních plánů. Ať už se jedná o stručný záznam toho, co pracovníka v nejbližší době po nástupu do organizace čeká, či o podrobný seznam nadcházejících úkolů i s jejich datem plnění, adaptační plán by měl (v souladu s adaptačním programem) vždy vycházet z individuálních potřeb adaptovaného pracovníka a požadavků na obsazovanou pozici.

Adaptační plán se zaznamenává na tzv. „adaptační list pracovníka“, který by měl být vystaven pro každého pracovníka zvlášť a měl by mu být předán během jeho prvního pracovního dne. Obsahem adaptačního plánu jsou obvykle osobní údaje zaměstnance, název pracovní pozice, název příslušného oddělení, jméno vedoucího pracovníka a mentora, datum začátku a plánovaného konce adaptace. Dále následuje přesný rozpis průběhu adaptačního procesu, kde je udáno, s jakými konkrétními informacemi by se měl nový pracovník v průběhu své adaptace seznámit, jaké dokumenty by měl obdržet, jakých školení by se měl zúčastnit, s jakými lidmi bude spolupracovat, na kdy jsou naplánovány hodnotící rozhovory a kdy a v jakém pořadí všechny tyto aktivity proběhnou. Do adaptačního listu jsou pak v průběhu adaptace zaznamenávány termíny splnění jednotlivých činností spolu s podpisem odpovědných osob. Další část plánu adaptace může obsahovat vzdělávací program naplánovaný pro adaptační období, případně další doplňující informace. Nezbytnou součástí adaptačního listu je i zhodnocení průběhu a výsledků adaptačního procesu nového pracovníka nadřízeným a jeho případné návrhy na další postupy (Kocianová, 2010, s. 136).

Rymeš (1985, s. 67) rozčleňuje obsah adaptačního plánu na dvě části. První je *administrativní a organizační zařazování*, jež zahrnuje vstupní instruktáž, přednášky a specializační školení. Druhou částí je *pracovní a sociální zařazování*, jež představuje uvedení pracovníka na pracoviště, jeho seznámení s

vedoucím, s patronem, s kolegy, jeho zapracování a upevňování dovedností, případně odbornou stáž.

Kocianová (2010, s. 136) uvádí příklad sledu jednotlivých činností, jež může obsahovat adaptační plán:

1. předání základních informací o organizaci a poskytnutí písemných materiálů pro nové zaměstnance od personálního útvaru (1.den);
2. rozhovor s nadřízeným, který pracovníkovi poskytne informace o firmě, její historii, vzniku⁶, kultuře, strategii, informace o konkrétním oddělení, o pracovní pozici (1.den);
3. seznámení pracovníka s jeho pracovní skupinou a jejími členy, určení patrona pro adaptační období (1.den);
4. různá školení a pracovní semináře - školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vstupní školení pro nové pracovníky (během 1. týdne);
5. hodnotící rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne);
6. setkání pracovníka s personalistou (v průběhu 1. týdne);
7. hodnotící rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne);
8. setkání pracovníka s personalistou (v průběhu 2. týdne);
9. rozhovor s nadřízeným (během 3. týdne) a další následující rozhovory v průběhu adaptačního období;
10. další kontakty pracovníka s personalistou v průběhu adaptace;
11. závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem;
12. závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným;

⁶ Branham (2004, s. 156) ve své publikaci mluví o tom, že je důležité přesvědčit pracovníky o zvláštním poslání organizace a o významu práce, jež v dané firmě zastávají. Říká, že je vhodné, aby byla tradice firmy novému zaměstnanci sdělena prostřednictvím nějakého zajímavého příběhu (např. o tom, jak byla firma založena). Tento postup, využívaný především v anglosaských zemích, však u nás své uplatnění zatím nenašel.

13. závěrečný rozhovor vedoucího pracovníka s pracovníkem k průběhu jeho adaptace.

Do časového rozvrhu adaptace je nutné zahrnout také vzdělávací akce naplánované v období adaptace a aktivity týkající se rotace pracovníka v rámci jiných oddělení.

4.3 Kontrola průběhu a vyhodnocování adaptačního procesu

Nezbytnou součástí každého adaptačního procesu by mělo být i jeho soustavné hodnocení a monitorování jeho průběhu. Dílčí průběžné kontroly a periodické hodnotící rozhovory slouží jako významná zpětná vazba nejen pracovníkovi, ale i organizaci, která má možnost na základě získaných podkladů upravit, či zcela změnit adaptační program tak, aby skutečně co nejlépe vyhovoval potřebám adaptovaných pracovníků. Hodnocení by stejně jako pravidla průběhu adaptačního procesu mělo být formalizováno a zahrnuto v podnikové směrnici. Bedrnová a Nový (2007, s. 525) spatřují v průběžných kontrolách uložených úkolů a v kvalitě závěrečného hodnocení dokonce jednu z podmínek účinnosti adaptačního plánu.

Velmi podstatná je také systematickosti prováděného hodnocení. Na hodnocení by se měli podílet přímý nadřízený adaptovaného pracovníka a pracovník personálního oddělení, s nimiž se nováček pravidelně schází již v prvních dnech a následně týdnech od svého nástupu do zaměstnání.

V hodnotících rozhovorech s novým pracovníkem by mělo docházet ke zjišťování reálného stavu integrace a adaptovanosti nováčka. Nadřízený a personalista by měli sledovat, jak se nový pracovník vyrovnává s pracovními úkoly, jak přistupuje k práci, jak se začleňuje do pracovního kolektivu a měli by mu poskytnout k jeho dosavadnímu počínání v organizaci i zpětnou vazbu. Dále by se měli zajímat i o nováčkovy dojmy z organizace, z kolegů i z práce a dát mu

dostatečný prostor k vyjádření svého názoru a případných připomínek (Kocianová, 2010, s. 136).

Hodnocení je velmi citlivou záležitostí a vedení hodnotícího rozhovoru klade velké požadavky na nadřízeného (personalistu) a jeho schopnost citlivě sdělovat kromě chvály i případnou kritiku. Je nezbytné, aby se hodnotící rozhovory odehrávaly v předem stanovených termínech tak, aby měly obě zúčastněné strany možnost pečlivě se na ně připravit. Při hodnocení by měla být zachována formální, ale přívětivá nálada, nadřízený by se měl snažit ocenit výkon a snahu, eventuální nedostatky by měl sdělovat vhodným způsobem.

Závěrečné hodnocení se provádí ideálně před skončením zkušební doby, aby měli zaměstnavatel nebo zaměstnanec v případě potřeby možnost odstoupit od pracovní smlouvy bez výpovědní lhůty. Během hodnocení mají obě strany příležitost sdělit si navzájem své připomínky k průběhu adaptačního procesu a dohodnout se na dalším působení zaměstnance ve firmě. Hodnotícího rozhovoru se účastní adaptovaný pracovník, jeho nadřízený a mentor (byl-li určen). Dále také bývá přítomen pracovník personálního oddělení. Jak už bylo výše zmíněno, během rozhovoru by měla panovat příjemná atmosféra a všichni účastníci (včetně nového pracovníka) by měli dostat možnost vyjádřit se k průběhu a úspěšnosti adaptačního procesu. V závěru rozhovoru se stanovuje plán vzdělávání a osobního rozvoje pracovníka do budoucna, který přesně pokrývá všechny oblasti, v nichž by se měl pracovník ještě rozvíjet (Pudilová, 2008, s. 49, 50).

Zaměstnavatel provádí posouzení adaptovanosti pracovníka na základě několika kritérií, mezi ta nejčastější podle Rymeše (1985, s. 70) patří sledování vykonávané práce (z hlediska kvantitativních i kvalitativních ukazatelů pro danou pracovní pozici), sledování sociálního začleňování (frekvence kontaktů s kolegy, aktivita ve spolupráci a její formy, reakce spolupracovníků) a hodnotící zprávy vedoucího, mentora a spolupracovníků. Zaměstnavatel bere v úvahu i

subjektivní vyjádření pracovníka o průběhu jeho adaptace, jeho spokojenost s prací i se začleněním do pracovní skupiny. Dalším kritériem hodnocení pak mohou být výsledky speciálních metod hodnocení adaptovanosti, jako např. postojové škály, sociometrická metoda aj.

Závěrečným hodnocením sice končí formální proces adaptace, další přizpůsobování a učení se pracovníka je však (v důsledku neustálých organizačních změn, inovačních postupů, nových technologií) záležitostí trvajících po celou dobu jeho působení v organizaci. Je vhodné věnovat se pracovníkům i nadále po skončení jejich adaptačního období, dáváme jim tak najevo svůj zájem o ně a utvrzujeme je v tom, že jsou pro organizaci velmi cenní a potřební.

4.4 Odpovědnost za průběh adaptačního procesu

Na průběh adaptačního procesu má zásadní vliv sociální prostředí a interakce. Do procesu adaptace vstupují a nesou za něj odpovědnost přímý nadřízený, personalista, mentor a další pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníků týkat v souvislosti s charakterem adaptačních aktivit (pracovníci vzdělávacího oddělení, konzultanti, psychologové, ad.). V průběhu adaptace nového pracovníka je nezbytné jasně definovat role a kompetence zúčastněných osob a zajistit otevřenou komunikaci mezi všemi uvedenými jedinci, aby nedocházelo k brždění zásahů do probíhající adaptace nebo ke zdvojování jednotlivých činností v důsledku komunikačních bariér.

Pracovníci personálního oddělení zajišťují řízení adaptace podle stanovených organizačních směrnic, koordinují jeho dílčí etapy a připravují potřebné metodické pomůcky. Vytvářejí soubory informačních materiálů a sestavují adaptační plány pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s nadřízenými i pro konkrétní pracovníky (Kocianová, 2010, s. 135). Dále mají na starosti všechny administrativní a právní záležitosti spojené s

adaptací a s nástupem pracovníka do zaměstnání (zavedení pracovníka do personální evidence, vyhotovení a podepsání pracovní smlouvy, zpracování mzdového listu, zařazení zaměstnance do správy důchodového zabezpečení, vystavení firemního průkazu a řadu dalších úkonů). Dalším úkolem personálního útvaru je i formální uvedení pracovníka na pracoviště, kde ho posléze přebírá vedoucí pracovník.

Vedoucí pracovník se podílí na řízení a kontrole adaptace nového pracovníka především v rámci organizačního útvaru. Má za úkol uvést pracovníka na pracoviště a objasnit mu všechny náležitosti spojené s pracovní pozicí (určí pracovní povinnosti, vysvětlí pracovní postup, objasní návaznosti na jiné pracovníky a úseky). Jeho další povinností je seznámit nováčka s pracovní skupinou, s jeho nejbližšími spolupracovníky, případně s jeho mentorem. Nadřízený poskytuje pracovníkovi v průběhu jeho adaptace podporu, snaží se ho vést k samostatnosti, usnadňuje mu sociální zařazování mezi pracovní kolektiv. Zároveň pracovníka během jeho počínání sleduje, hodnotí jeho pracovní výsledky a usměrňuje případné nedostatky. Pravidelně se s ním setkává v rámci hodnotících pohovorů, kde mu poskytuje zpětnou vazbu k jeho výkonům a zodpovídá jeho otázky (Bedrnová, Nový, 2007, s. 522).

Další důležitou roli v procesu adaptace pracovníka zastává jeho mentor. Mentor⁷ (rádce, patron) bývá zpravidla zkušenější kolega, jenž se pracovníkovi věnuje, radí mu, je jeho průvodcem a pomocníkem, zprostředkovává mu osvědčené postupy a pomáhá mu se začleněním do sociálního prostředí. Mentoring⁸ je partnerská spolupráce mezi mentorem a mentem (chráněncem, též protégé), jež přináší chráněnci osobnostní, vědomostní a sociální rozvoj

⁷ Mentór je postava z řecké mytologie. Odysseův přítel, jenž byl pověřen výchovou Odysseova syna Télémachy poté, co Odysseus odešel do války (Bradnová a kol., 1993, s. 670).

⁸ Autoři Werther a Davis (1992, s. 250) používají termín „systém dvojic“, jež je užíván ve stejném smyslu jako mentoring.

(Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 11). Primárním cílem vztahu mezi mentorem a mentem je rozvoj zkušeností a dovedností mladšího svěřence a pomoc při jeho orientaci v dané organizaci. Mentoring je však osobnostním a pracovním přínosem i pro samotného mentora. Funkce mentora je považována za významnou pracovní společenskou angažovanost. Mentoři získávají za svou práci kromě společenského ocenění také finanční prémie (Rymeš, 1985, s. 62). Proces mentoringu klade velké nároky na osobnost mentora, jenž by se měl dle Rymeše (1985, s. 62) vyznačovat některými s těchto charakteristik: profesionální mistrovství, zaujetí prací, zájem o práci s lidmi, schopnost navazovat a udržovat kontakty s lidmi, výborné komunikační schopnosti, ochota sdělovat zkušenosti, ad. Dále by měl umět pozorovat a naslouchat, předkládat návrhy a možná řešení, objektivně hodnotit a podávat efektivní zpětnou vazbu. Mentoring je jedním z nejúčinnějších nástrojů řízení adaptace pracovníků v organizaci, mnohé společnosti si tuto skutečnost uvědomují a zařazují mentoring do svých adaptačních programů.

Spolupracovníci se podílí na adaptaci nového pracovníka zejména po neformální linii a na jeho sociálním začleňování do organizace a do pracovní skupiny. Hrají podstatnou roli ve zprostředkovávání cenných praktických informací a zkušeností a to především takových, ke kterým by nováček jinak neměl přístup. Mají rozhodující slovo v tom, zda bude nový pracovník skutečně přijat do kolektivu jako právoplatný člen, či nikoliv.

Je nutné poznamenat, že pracovník sám vystupuje v procesu adaptace aktivně. Je v jeho nejlepším zájmu cílevědomě se připravovat na zládnutí nové práce a jejích náležitostí, přizpůsobovat se novým pracovním podmínkám, vyrovnávat se s nároky práce a případnými problémy, začleňovat se do sociálního prostředí a podílet se na vytváření interpersonálních vztahů (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 90).

K dosažení cíle řízení adaptace pracovníků, tedy k dosažení bezproblémového průběhu procesu adaptace, jež se ubírá žádoucím směrem, je nezbytné, aby se všechny subjekty zasahující do adaptačního procesu společnými silami aktivně podílely na jeho dosažení. Pomoci jim k tomu mohou jasně vymezené pravomoci a odpovědnosti, vzájemná komunikace, funkční spolupráce a systematické plnění veškerých svých povinností.

5 Důsledky neřízené adaptace

V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že usměrňovat adaptaci pracovníků je vysoce žádoucí. Systematicky zacílené řízení adaptačního procesu přináší efekt organizaci i novému zaměstnanci. V případě, že organizace nemá zaveden alespoň nějaký formální program k řízení adaptace, může dojít v průběhu adaptačního procesu k řadě problémů a komplikací. Následků, jež může mít neřízená či nedostatečná adaptace pracovníka, je celá řada: mnohonásobně se prodlužuje doba, po kterou pracovník nepodává plnohodnotný výkon, pracovník neodvádí svou práci dobře, dělá chyby, nezná přesné pracovní postupy, neví, koho může požádat o radu. Neřízená adaptace se projevuje i v začleňování pracovníka do sociálního prostředí organizace, kdy nedochází ke skutečnému zařazení mezi nové spolupracovníky. Nováček se nezapojuje v týmové práci, není přijat kolektivem jako plnohodnotný člen pracovní skupiny, nevyhledává interakce a má potíže s navázáním přátelských vztahů se svými kolegy. V tomto případě může situace vyústit až do extrémního rozměru v podobě mobbingu (šikany na pracovišti). Úspěšně se vyrovnat s takovými nepříznivými podmínkami je samozřejmě nesnadné a psychicky velmi náročné. Nezvládně-li organizace nebo jedinec úspěšně vyřešit takovou situaci, může dojít k tomu, že pracovník spatřuje jediné vhodné řešení v odchodu z organizace.

5.1 Mobbing

Mobbing⁹ je systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti, které se uskutečňuje pravidelně (alespoň jednou týdně), po dobu nejméně půl roku. Fehlau (2003, s. 24) uvádí, že se: „mobbing děje v šedé zóně

⁹ Z anglického „někoho přepadnout, vrhnout se na, pustit se do někoho, zahrnovat výčitkami“ (Fehlau, 2003, s. 24).

mezi dovoleným a zakázaným jednáním” a obvykle se projevuje schválnostmi, nadávkami, kompromitováním, zastrašováním, pomluvami mezi kolegy, s cílem šikanovaného poškodit, znemožnit, případně přimět k odchodu z organizace. Jednou z možných forem mobbingu může být tzv. bossing, kdy se jedná o šikanování ze strany nadřízeného vůči podřízenému. Mobbing je jednou z forem agresivity v mezilidských vztazích, má značné dopady na psychiku oběti a na její normální fungování v pracovním, ale i v osobním životě.

Příčiny mobbingu mohou být rozmanité a často nepředvídatelné. Vztáhneme-li problematiku mobbingu k tématu adaptace pracovníků v organizacích, nejužší souvislost nacházíme v oblasti sociální adaptace. Úspěšnost průběhu začleňování jedince do organizace a do pracovního kolektivu, forma interakcí a navazování interpersonálních kontaktů, to vše se přímo promítá do jeho postavení v rámci pracovní skupiny. Nelze tvrdit, že existuje podmíněný vztah mezi nedostatečnou sociální adaptací pracovníka a jeho šikanováním ostatními kolegy, můžeme však říci, že úspěšná sociální adaptace pracovníka snižuje riziko šikany od spolupracovníků.

Předcházet mobbingu lze při stanovování koncepce a zásad personální politiky a její realizaci. Výskyt mobbingu lze omezit jasnými a přehlednými pravidly (přesné popisy pracovních míst, jednoznačné vymezení rozsahu kompetencí, transparentní systém hodnocení), otevřenou komunikací v organizaci, dostatečnou informovaností o sdílených cílech organizace (mezi něž by mělo patřit i cílevědomé vytváření příjemné atmosféry), či systematickým sledováním úrovně interpersonálních vztahů na pracovišti pověřenými pracovníky. Na spolupráci a bezproblémové fungování interpersonálních vztahů na pracovišti je třeba myslet již při výběru pracovníků, kdy bychom měli zohledňovat jejich psychické a osobnostní vlastnosti vzhledem k budoucí pracovní skupině, čímž aktivně regulujeme proces jejich sociální adaptace. Průběhu sociálního začleňování pracovníků bychom neměli nechat zcela

samovolný průběh, naopak, správným řízením sociální adaptace pomáháme jedinci splynout s kolektivem a předcházíme tak vzniku interpersonálních konfliktů.

5.2 Fluktuace

Adaptace pracovníků je úzce spojena s jejich stabilitou v organizaci, a tedy s fluktuací. Mayerová a Růžička (2000, s. 79) vymezují fluktuaci jako sociální mobilitu mezi hospodářskou organizací a jiným společenským útvarem, spočívající v odchodu pracovníka z organizace, přičemž sociální mobilita označuje přirozený pohyb lidí ve společenské struktuře. Určitá míra fluktuace je nutná, nástupy a odchody pracovníků jsou charakteristickým znakem každé organizace a jsou přirozeným jevem fungujícího pracovního trhu.

Mayerová a Růžička (2000, s.79) uvádějí skutečnosti, jež činí fluktuaci žádoucí:

- s novými pracovníky přichází do organizace i nové nápady a podněty;
- určitá obměna pracovníků zabraňuje stagnaci organizace;
- organizace může získat za méně vhodného pracovníka vhodnějšího;
- změna pracovního zařazení může být výhodná pro jedince (př. vyšší odměna, kvalifikovanější práce, vyřešení rodinné situace, apod.).

Mezi nežádoucími důsledky fluktuace pak zmiňují tyto:

- dochází k narušení plynulého chodu práce, problémům s organizací a řízením;
- snížení produktivity práce, možnost vyššího výskytu chyb a výrobních zmetků;
- zvýšené náklady na výběr, přijímání a přípravu nových pracovníků;
- rozrušení interpersonálních vztahů v pracovních skupinách.

Lidé odchází z organizace z mnoha různých důvodů. Tyto důvody mohou mít osobní charakter (více peněz, větší výhody, změna bydliště, odchod do důchodu, návrat ke studiu, odchod na mateřskou dovolenou, ad.), mohou se také týkat organizace a jejího okolí, fluktuace často úzce souvisí s uskutečňováním technických, ekonomických a organizačních změn. Vedle těchto přirozených, žádoucích skutečností, může být fluktuace důsledkem i řady nežádoucích faktorů (jako např. nespokojenost pracovníků, konflikty na pracovišti), odchází-li z organizace z těchto příčin důležití a pro firmu cenní pracovníci, stává se fluktuace problémem. Často dochází k tomu, jak uvádí Branham (2004, s. 9), že: „...nepraví lidé zůstávají, zatímco ti praví odcházejí...Někteří to vzdají a odejdou...jiní to vzdají a zůstanou“. Pravými lidmi míní autor ty, o něž organizace stojí, nepravými pak ty, jež setrvávají v pro ně nevhodné pozici, jsou nekompetentní a pro organizaci je tedy výhodnější rozloučit se s nimi.

Číselně vyjádřeno se fluktuace rovná počtu odchodů zaměstnanců během období (obvykle jeden rok) děleno středním počtem zaměstnanců. Určit optimální míru fluktuace je velice obtížné. Existují společnosti, které potřebují rychle změnit své zaměření, případně obměnit stávající organizační klima o nové prvky, pro takové organizace pak číselně vysoká, ale řízená fluktuace není problémem a naopak, u některých společností může i nízká fluktuace značit potíže.

Fluktuace pracovníků, kteří jsou pro organizaci významní, je velmi nákladná, a to nejen po finanční stránce, která zahrnuje přímé náklady (náklady na inzerci, výběrové řízení, poplatky poradenským agenturám, ad.) a nepřímé náklady (náklady na čas manažerů a personalistů věnovaný výběrovému řízení, náklady na zapracování nového pracovníka, dočasné snížení výkonu), ale i nevyčíslitelné náklady mezi něž patří citová zainteresovanost, ztráta morálních zásad, ztráta zkušeností a souvislostí, demotivace ostatních zaměstnanců, apod. Vystává tedy otázka, jak upozorňuje Branham (2004, s. 13), co je dražší, zda

náklady na činnosti spojené se stabilizací nejcennějších zaměstnanců, nebo náklady na náhradu za ně, rozhodnou-li se z organizace odejít? V poslední době si mnohé společnosti a jejich manažeři uvědomují, že ztráta výkonných a loajálních pracovníků vede k mnohem větším výdajům, než náklady na prostředky k jejich udržení. Přejít těchto pracovníků k jiné společnosti s sebou často nese kromě finančních a časových ztrát také odliv cenných zákazníků.

V nejlepším zájmu organizace tedy je dostatečně se novým pracovníkům věnovat a snažit se jim usnadňovat jejich zapracování a včleňování se do sociálního prostředí. Cílevědomým řízením adaptačního procesu pracovníků má organizace možnost zaměřit se na budování jejich pozitivního vztahu k ní, na posilování jejich pracovní spokojenosti a loajality a na zvyšování jejich ochoty u organizace setrvat. Samozřejmě, určité procento fluktuace bude v organizaci existovat vždy, jde však o to, udržovat míru fluktuace na žádoucí úrovni. Významným charakterem fluktuace je její struktura, proto je důležité problém fluktuace zkoumat dlouhodobě, komplexně a zohledňovat vnější i vnitřní faktory, které ji ovlivňují. Hlavními aktéry při vyhledávání příčin vysoké fluktuace by měli být vedoucí pracovníci spolu s personálním útvarem, kteří mohou pomocí vhodně zvolených nástrojů (osobní pohovory, hodnotící pohovory) tyto příčiny efektivně detekovat a pracovat na jejich odstranění. Pomáhat jim v tom mohou účelně nastavené adaptační programy, jež jsou účinnými nástroji při snižování fluktuace.

6 Závěr

Se zvýšením flexibility trhu práce a zrychlováním životního tempa se v současnosti pro organizace stává klíčovým úkolem získání stabilní, kvalifikované a výkonné pracovní síly, jež bude připravena pružně reagovat na měnící se potřeby organizace. Jednou ze strategií, kterou může organizace zvolit, je zaměřit se na období, kdy je pravděpodobnost odchodu pracovníků nejvyšší, tedy na období jejich adaptace.

Cílevědomým usměrňováním průběhu adaptačního procesu pracovníků jim organizace pomáhá k urychlení jejich zácvičku do pracovní činnosti, uvádí je do sociálního prostředí organizace a vytváří vhodné podmínky pro snadnější navazování mezilidských vztahů. Pozornost, jež organizace svým zaměstnancům v tomto období věnuje, se jí vrací v podobě schopné, loajální a stabilizované pracovní síly. Kvalitně vybudované adaptační programy a adaptační plány sestavené pro konkrétní pracovníky jsou jedním z nejúčinnějších nástrojů k efektivnímu řízení adaptace pracovníků a mohou být považovány i za jistou konkurenční výhodu organizace. Nelze tvrdit, že adaptační program je nástroj, jež vždy zajistí požadovaný výkon pracovníků a jejich setrvání v organizaci, domnívám se však, že významně pomáhá k eliminaci rizik spojených s neřízenou adaptací.

Nový pracovník by měl být seznámen s průběhem řízení své adaptace, měl by mít možnost aktivně se podílet na případných změnách v budoucích postupech a v pravidelných rozhovorech se svým nadřízeným by měl být informován o úspěšnosti svého dosavadního počínání. Personální oddělení zastřešuje adaptační proces především po formální a administrativní stránce. Další důležitou úlohu má zejména vedoucí pracovník, který hraje klíčovou roli především při adaptaci pracovníka na konkrétní pracoviště. Nese odpovědnost za

seznámení pracovníka s pracovní náplní a jednotlivými pracovními úkoly i s novým pracovním kolektivem, sleduje pracovníka, podílí se na tvorbě jeho individuálního plánu a setkává se s ním při hodnotících rozhovorech, kde by mu měl poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Je-li třeba, přidělí nováčkovi mentora, jež je mu k dispozici, provádí ho a pomáhá mu při jeho začátcích v organizaci. Je nezbytné, aby si nadřízený pracovník tuto svou odpovědnost při řízení adaptace nových zaměstnanců uvědomoval a svědomitě plnil veškeré povinnosti spojené s jejím efektivním řízením.

Je důležité soustředit se na všechny složky adaptace a na jejich průběh. Kromě korigování adaptace pracovní neopominout ani adaptaci sociální, jež má na výsledný stav adaptovanosti pracovníka výrazný, mnohdy až rozhodující vliv. V důsledku toho hrají v procesu adaptace pracovníků nezastupitelnou roli také jeho kolegové a jejich přístup k novým pracovníkům. Aby byl jedinec úspěšně přijat pracovní skupinou, musí se přizpůsobit jejím hodnotám a pravidlům chování. Přijetí skupinových norem, potažmo organizační kultury je důležitou složkou sociální adaptace, proto by mělo být seznamování se s prvky kultury organizace zahrnuto v adaptačních programech nových pracovníků.

Organizace by neměly v žádném případě považovat adaptaci pracovníků za samozřejmý proces, kterému není třeba věnovat pozornost. Je naopak nezbytné, aby se řízení adaptace svých zaměstnanců věnovaly systematicky, kontrolovaly její průběh a na základě průběžných vyhodnocení přizpůsobovaly své adaptační programy aktuálním požadavkům tak, aby mohly efektivně plnit svoji úlohu a byly přínosnými pomocníky v boji proti odlivu pracovníků z organizace.

7 Soupis bibliografických citací

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy: 10.vydání.* 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty.* Vydání první. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení.* 3., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BRADNOVÁ, Hana, et al. *Encyklopedický slovník.* Vyd. 1. Praha : Odeon, 1993. 1253 s. ISBN 80-207-0438-8.
5. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance.* Vydání první. Brno : Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
6. BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví.* Vyd. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5.
7. FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci.* Praha : Grada, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.

8. FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vydání první. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
9. CHARVÁT, Josef. *Život, adaptace a stress*. třetí. Praha : Avicenum, 1973. 156 s.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1.vydání. Jinočany : H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
13. NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. První vydání. Praha : Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
14. PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 1.vydání. Praha : Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.
15. PUDILOVÁ, Veronika. *Sociální adaptace pracovníků v organizacích* [online]. Praha : Univerzita Karlova, 2008. 56 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra Andragogiky a personálního řízení. Dostupné z WWW: <<http://digitool.is.cuni.cz/R/5UCCBQD4IAK8XKGV4S36YEDKIKAFKAE1QI37QSPEXQTNAAPXY-00953>>.

16. REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. Vydání 2., přepracované a doplněné. Praha : Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2594-9.
17. ROLLAG, Keith. *Defining the term 'new' in new employee research*. Journal of Occupational & Organizational Psychology [online]. March 2007, no. 1, [cit. 2011-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8a5878c7-cf33-4db9-80ac-53ec77d323e7%40sessionmgr104&vid=13&hid=17>>.
18. RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Vydání 1. Praha : Svoboda, 1985.
19. SILLAMY, Norbert. *Psychologický slovník*. 1. české vydání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. 246 s. ISBN 80-244-0249-1.
20. SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti : Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 1.vydání. Brno : Barrister & Principal, 2002. 517 s. ISBN 80-85947-80-3.
21. SMITHSON, Janet; LEWIS, Sue. *Psychological contract*. In Psychological contract [online]. Manchester : [s.n.], 2003 [cit. 2011-02-21]. Dostupné z WWW: <http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=250>.
22. ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

23. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Vydání první. Praha : ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
24. VYBÍRALOVÁ, Lenka. *Zařazování nových pracovníků do organizace: návrh adaptačního programu* [online]. Praha : Univerzita Karlova, 2008. 167 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra Psychologie. Dostupné z WWW:<http://digito1.is.cuni.cz/R/VVDH6TQQ91TRD59MI2YJKUF24L536TAR9U7QKJ62VKF3HF8HCG-02304?func=dbin-jump-full&object_id=43203&sil0_library=GEN01&pds_handle=2432011942464330952147257422402>.
25. WERTHER, Wiliam B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. První vydání. Zlín : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

8 Bibliografie

1. COLE, G.A. *Personnel management : theory and practice*. 2. vyd. London : DP Publications Ltd., 1988. 492 s. ISBN 1-870941-160.
2. HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 3. Praha : Portál, 2003. 165 s. ISBN 80-7178-763-9.
3. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
4. HONZÁK, Radkin. *Strach, tréma, úzkost a jak je zvládat*. Praha : Maxdorf, 1995. 70 s. ISBN 80-85800-05-0.
5. JAY, Ros; TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. První vydání. Praha : Grada, 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
6. KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál : úvod do ekonomie chování*. vydání první. Praha : Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
7. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení : teoretická východiska a vývoj*. vydání 1. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
8. KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

9. MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v ekonomické praxi*. 3. upravené vydání. Plzeň : Západočeská univerzita, 1999. 190 s. ISBN 80-7082-538-3.
10. MORRIS, Diana; DAVEN, Doug. *The Conflict Management Breakthrough Journal : A Celebration of Your Success*. 1. North Granby : New Heights Media, 2009. ISBN 978-1-891019-25-8.
11. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
12. RIEGEL, Karel. *Ekonomická psychologie*. Vydání 1. Praha : Grada, 2007. 248 s. ISBN 978-80-247-1185-0.
13. SEDLÁČKOVÁ, Lenka. *Adaptace zaměstnanců jako jedna z klíčových personálních činností ve společnosti FOXCONN CZ* [online]. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2007. 66 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/103490/fss_m/Diplomova_prace.pdf>.
14. SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 437 s. ISBN 0-7879-7597-4.
15. SCOTT, Donald. *The psychology of work*. 1. London : Duckworth, 1970. ISBN 0-7156-0537-2.

16. SIMS, Doris M. *Creative new employees orientation programs*. New York : McGraw-Hill, 2001. 365 s. ISBN 0-07-138184-8.
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování : teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
18. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vydání 1. Praha : Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.