

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

ADAPTAČNÍ PROCES V PROSTŘEDÍ STŘEDNÍHO ODBORNÉHO UČILIŠTĚ

PROCESS OF ADAPTATION IN VOCATIONAL SCHOOL ENVIRONMENT

Magisterská diplomová práce

Bc. Ivana Mňáčková

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Brumově dne 29. března 2013

.....

Bc. Ivana Mňáčková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Vítkovi Dočkalovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady, připomínky a podněty. Dále děkuji své rodině a zejména synovi Otovi za jejich pomoc a podporu.

Obsah:

Úvod	6
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Lidské zdroje	8
1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů	8
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	11
1.4 Personální strategie a personální útvar	13
1.5 Personální činnosti	13
1.5.1 Získávání a výběr pracovníků	16
1.5.2 Přijímání pracovníků	16
1.6 Adaptace	17
1.6.1 Adaptační proces	18
1.6.2 Kultura organizace	19
1.6.2.1 Kultura školy	20
1.6.3 Sociální adaptace	22
1.6.4 Pracovní adaptace	23
1.7 Uvádění nových pracovníků a orientace	24
1.8 Řízený adaptační proces	25
1.9 Subjekty a objekty	26
1.10 Předpoklady adaptace	28
1.11 Optimální průběh adaptace	29
1.12 Adaptační balíček	30
1.13 Seznámení pracovníka s chodem organizace	32
1.14 Hodnocení	34
2 Charakteristika školy	37
2.1 Lidské zdroje a jejich řízení	39
2.2 Personální strategie a personální činnosti	42
2.2.1 Získávání a výběr nových pracovníků	43
2.2.2 Přijímání nových pracovníků	44
2.3 Adaptační proces na středním odborném učilišti	46
2.4 Objekty adaptačního procesu	46
2.4.1 Pracovní adaptace	47
2.4.1.1 Mentor	47
2.4.2 Adaptace na kulturu školy	48
2.4.3 Sociální adaptace	51

2.5	Vyhodnocení adaptace	52
2.6	Silné a slabé stránky adaptačního procesu.....	53
2.7	Shrnutí prováděné analýzy a návrh na zlepšení	55
Závěr		58
Anotace		59
Literatura		60
Internetové zdroje		61
Vnitřní dokumenty		62
Seznam obrázků a grafů.....		62

Úvod

***„Téměř každý souhlasí s tím,
že lidé jsou naše nejdůležitější aktiva.
Avšak téměř nikdo se podle toho nechová.“***

Th. J. Peters, R H. Waterman, Jr.

S trochou nadsázky můžeme organizaci přirovnat ke stroji a nového pracovníka k nové součástce, která musí do stávajícího systému dobře zapadnout, aby stroj pracoval bezchybně dál.

Hlavním tématem diplomové práce je právě toto období „zapadnutí“, při kterém se nový pracovník adaptuje na pro něj doposud neznámé prostředí, musí se vyrovnat s požadavky nové práce a zvyknout si na nový kolektiv a s ním spojené vztahy. Cílem práce je analyzovat průběh adaptačního procesu nového pracovníka v prostředí středního odborného učiliště a navrhnout změny k jeho zlepšení. Analýza adaptace probíhá ve škole, která je specifickou organizací, jejímž specifikem je služba, kterou poskytuje a která „stojí a padá“ na lidských zdrojích, tj. na kvalitě pedagogických pracovníků (Prášilová, 2006, s. 104). Aby mohli dobře pracovat a v co nejkratší době podávat bezchybný výkon je důležitá jejich rychlá a úspěšná adaptace.

Práce je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. V první části se věnuji lidským zdrojům jako nejcennějšímu zdroji organizace. V průběhu let se měnil jejich význam a v souvislosti s tím i přístup k nim. Řízení lidských zdrojů se tak v organizaci stalo důležitou součástí všech manažerských postupů a strategie organizace. Úkolem řízení lidských zdrojů je trvalý rozvoj lidských zdrojů a jeho pracovních schopností jako téměř nevyčerpatelný zdroj zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. Realizace řízení lidských zdrojů probíhá prostřednictvím personálních činností. Věnuji se zde personálním činnostem také z psychologického pohledu, který nachází cestu ke stimulaci co nejlepšího pracovního výkonu spíše v péči o člověka a jeho motivaci. V rámci personálních činností jsem se více zaměřila na získávání a výběr a přijímání pracovníků, protože jsou tím prvním, s čím se zaměstnanec setká, pokud má zájem pracovat v organizaci a na tyto činnosti pak přímo navazuje adaptační proces, který je hlavním tématem této práce. V této části práce jsou popsány roviny, na které se

nový pracovník v nové práci musí adaptovat – kultura organizace, pracovní rovina a sociální rovina. V rámci kultury organizace jsem se zaměřila více na seznámení se specifiky kultury školy. Adaptace člověka na nové životní podmínky je složitá a proto je z hlediska organizace potřeba věnovat jí dostatečnou pozornost, její optimální průběh může organizace zajistit řízeným adaptačním procesem. V této části jsem popsala nejen jeho úskalí, ale také metody seznamování pracovníka s chodem organizace a následné vyhodnocování dosažené úrovně adaptace nového pracovníka.

Praktická část práce čtenáře seznámí se středním odborným učilištěm, jeho lidskými zdroji a personální strategií. Následně jsem popsala průběh personálních činností a roli managementu při získávání a výběru a přijímání pracovníka. Analýzou adaptačního procesu na základě teoretických poznatků získaných v první části práce analyzuji způsob adaptace nového pracovníka v oblasti pracovní, kulturní a sociální. Cílem mé diplomové práce je vyhodnocení adaptačního procesu, shrnutí silných a slabých stránek a vytvoření návrhu změn na jeho zlepšení, které by byly využitelné v praxi při tvorbě adaptačního programu školy.

1 Řízení lidských zdrojů

V první kapitole je mým cílem definovat lidské zdroje, jejich význam pro organizaci, popsat vývoj řízení lidských zdrojů a jejich úkoly v organizaci. Tím vytvořit rámec pro význam adaptačního procesu a zapojení nového pracovníka¹ v co nejkratším čase do běžného chodu organizace.

1.1 Lidské zdroje

„Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 38), navrhují, vyrábějí, nabízejí zboží i služby, kontrolují kvalitu, rozdělují finanční zdroje, připravují i realizují strategii a cíle organizace, která nemá bez efektivně pracujících zaměstnanců šanci těchto cílů dosáhnout. Budovy, zařízení a finanční prostředky jsou pro podniky nezbytné, ovšem zaměstnanci – lidské zdroje – jsou nejdůležitější (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 38). Úspěšnost organizace je založena především na lidech v ní pracujících. Vybavenost těmi nejmodernějšími technickými prostředky a technologiemi nezajistí zisk, pokud si organizace neuvědomuje, že lidské zdroje jsou její nejdůležitější součástí. Lidé vytvářejí přidanou hodnotu, bez níž by technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24).

Organizace disponují čtyřmi základními zdroji, jsou jimi zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Dochází k jejich neustálému shromažďování, propojování a využívání. Lidské zdroje jsou nejdůležitějším a nejcenějším zdrojem organizace, který všechny ostatní zdroje uvádí do pohybu a protože jsou také zdrojem nejdražším, měla by péče o tyto zdroje patřit v organizaci, která se chce stát v současném konkurenčním prostředí prosperující, jednou z nejdůležitějších oblastí řízení organizace. Touto činností se zabývají personální práce, v literatuře je často používán novější pojem řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007, s. 13).

1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

V souvislosti s tím jak se v průběhu let měnil pro organizace význam lidských zdrojů, měnil se i přístup k nim. Organizace se postupně začaly odklánět od

¹ V textu budou pro snadnější orientaci používány synonymně termíny „pracovník“ a „zaměstnanec“ a termín firma bude používán synonymně s termíny „podnik“ a „organizace“.

orientace na přesně odvedený pracovní postup, řízení a organizaci práce jako zdroj prosperity, a pomalu se přikláněly pod vlivem tzv. „školy lidských vztahů“ (Elton Mayo), jejíž průzkumy prokázaly, že produktivita práce je více závislá na vztazích mezi zaměstnanci a vztazích s vedením, ke zlepšování sociálního prostředí, k utváření pocitů sounáležitosti a vztahu k firmě. V závislosti na těchto postupných změnách i personální činnosti procházely vývojem, který odrážel nejen doposud získané zkušenosti, ale přizpůsobovaly se také měnícím se podmínkám ekonomického prostředí a pracovní legislativě (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 16). Vývoj řízení lidských zdrojů lze popsat jako přechod od pečovatelských a správců ke strategickým partnerům (Tureckiová, 2004, s. 42). Odborná literatura vymezuje vývoj řízení lidských zdrojů ve třech vývojových fázích, které se liší v rozsahu personálních prací a jejich postavení v organizaci, na personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa jako historicky nejstarší fáze (do 30. let 20. století), představovala činnosti spojené se zaměstnáváním lidí vyplývajících z legislativy v pracovněprávní oblasti, pořizování, archivování a aktualizaci dokumentů a informací, které se týkaly zaměstnanců a jejich předáváním řídicím složkám. Propojení s jinými oblastmi řízení bylo výjimkou. Funkce personální administrativy byla pasivní a měla pouze podpůrnou roli. V některých organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem vedení převládá dodnes (Koubek, 2007, s. 14). Tureckiová (2004, s. 43) období od 10. let 20. století vymezuje nejen jako personální administrativu a ale i péči o pracovníky, jako příklad uvádí zajišťování základních potřeb zaměstnanců – zakládání kantýn a proškolení pracovníků. Československá republika se v období 20. – 40. let 20. století stala díky firmě Baťa průkopníkem nejen se svým ojedinělým projektem výstavby komplexu továrních hal k dosažení maximální produktivity práce, ale i moderního města s ubytovnami, učebnami pro svobodné i zaměstnance, domky pro rodiny zaměstnanců, zázemím kulturních a sociálních objektů, včetně nemocnice (Tureckiová, 2004, s. 43).

Personální řízení se začalo objevovat před druhou světovou válkou v organizacích s dynamickým a progresivním vedením. Organizace začaly hledat nové cesty, které by jim pomohly ovládnout co největší část trhu. Jedním z významných faktorů k zabezpečení jejich cílů se stala kvalita lidské pracovní síly, jako téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Personální

práce tak získala na důležitosti a významu nabývala zejména její aktivní role, tj. personální řízení. Personální útvary se profesionalizovaly, byly tvořeny specialisty, měly poměrně velkou autoritu a pravomoc při rozhodování. Přes znatelný pokrok byly personální práce zaměřeny zejména na vnitroorganizační problémy se zaměstnanci a na hospodaření s pracovní silou. Personální útvar se stal prostředníkem v jednání mezi vedením firmy a zaměstnanci. Úkolem personálního oddělení bylo zejména pomáhat managementu při náboru a výběru pracovníků, vytvářely se personální informační systémy a vnitropodnikový výzkum kvality fungování lidských zdrojů. Možnost ovlivňovat strategii organizace byla však i nadále omezená (Koubek, 2007, s. 15). Paradoxně tak mohlo dojít k situaci, kdy specializovaný útvar spravoval záležitosti zaměstnanců bez ohledu na cíle a zájmy firmy jako celku. Ačkoliv byl význam lidí pro výkonnost organizace uznán, v praxi nebyla personální práce funkcí řídicí, ale správní (Tureckiová, 2004, s. 44).

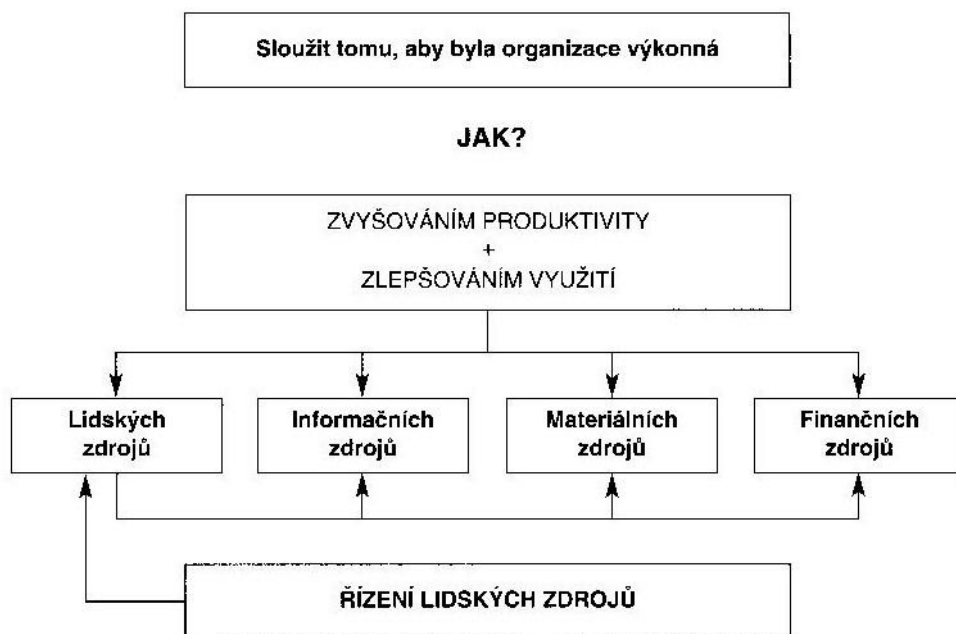
Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější fázi personální práce, která se v zahraničí začala objevovat v průběhu 50. a 60. let a završuje vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, řídicí a „stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů“ (Koubek, 2007, s. 15). Koncepce řízení lidských zdrojů mění náhled na člověka, který už není pouze pracovním zdrojem, ale myslící a tvořivá lidská bytost (Tureckiová, 2004, s. 45). „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2007, s. 13). Od 80. a 90. let se strategický přístup k řízení lidských zdrojů stává důležitou součástí všech manažerských postupů. Personalisté se stali spolutvůrci strategie firmy a vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení. Ve velké míře je kladen důraz na rozvoj lidských zdrojů, posilování firemní identity a sdílení cílů. Stále větší odpovědnost za jeho formování je kladena na liniový management (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 17).

V další části práce se zaměřím na úkoly řízení lidských zdrojů, které směřují prostřednictvím lidských zdrojů ke zvyšování výkonnosti organizace. Problematika

týkající se zaměstnanců v organizaci je rozsáhlá a patří do ní také jejich rozvoj a péče o ně. Cílem mé práce je proces adaptace pracovníka a její zařazení do systému řízení lidských zdrojů má za cíl právě dosažení pracovní spokojenosti a usnadnění jeho zapracování.

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace zajistila svou trvalou výkonnost a její výkon se neustále zvyšoval. Toho může dosáhnout pouze soustavným rozvojem lidských zdrojů, jeho pracovních schopností, které rozhodují o materiálních i finančních zdrojích organizace (Koubek, 2007, s. 16). Podle Armstronga (2007, s. 27) je „řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27). Koubek (2007, s. 17) ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí obecné úkoly, které mají k udržení výkonnosti v organizaci vykonávat:



Obr. č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007, s. 17)

Řízení lidských zdrojů se zabývá nejen zabezpečením kvantitativní stránky lidských zdrojů – počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace, ale i

kvalitativní stránky – výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů se proto zaměřují na (Koubek, 2007, s. 16):

1. Zařazení správného člověka na správné místo, zajišťuje jeho připravenost na měnící se požadavky pracovního místa. V poslední době se dostává do popředí „šití“ pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. využívání pracovní doby a kvalifikace pracovníků.
3. Formování týmů, efektivní styl vedení a zdravé mezilidské vztahy.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, rozvoj jejich pracovních schopností, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek, zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace (Koubek, 2007, s. 16).

Z uvedených úkolů je vidět, že první tři úkoly sledují hlavně zájmy organizace, čtvrtý úkol zájmy zaměstnance a pátý úkol nejen zájmy organizace, která by se jejich nedodržením mohla dostat do potíží, ale i zájmy pracovníka (Koubek, 2007, s. 16).

Studie vytvořené American Society for Training and Development (Koubek, 2007, s. 19) uvádějí poněkud jiný náhled na pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
5. Zvýšení připravenosti na změny

Prioritou pro řízení lidských zdrojů by se tak podle jejich zjištění měla stát zvláště péče o pracovníka ze stránky zlepšování kvality jeho pracovního života a zvýšení spokojenosti pracovníků. Podle studie je úspěšnost organizace výsledkem aktivit směřujících ke vzdělávání a rozvoji pracovníků a zabezpečování zdravých vnitřních organizačních vztahů (Koubek, 2007, s. 20).

Oblast řízení lidských zdrojů, včetně péče o zaměstnance a dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání je pro organizaci klíčovou činností, kterou v organizaci zajišťují většinou personální útvary.

1.4 Personální strategie a personální útvar

Personální strategie, jako jedna z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucnosti a zajišťuje dlouhodobé cíle v personální oblasti, které napomáhají dosažení cílů organizace. Podle potřeby se přizpůsobuje aktuálním změnám strategie organizace. Personální strategie je realizována systémem personální politiky, která určuje zásady metody a nástroje v personální oblasti (Kociánová, 2010, s. 15).

Ve většině organizací realizuje personální politiku organizace personální útvar. Nese zodpovědnost za existenci a funkčnost personálních činností, hraje podpůrnou roli při řízení (nejen lidských zdrojů) a zajišťuje jejich jednotnou koncepci a metodiku. Jeho nejdůležitějším úkolem je dosahovat souladu mezi požadavky organizace a zaměstnanců. Pro úspěšné plnění jeho funkce je důležité začlenění personálního útvaru do struktury organizace. Toto začlenění je ovlivňováno mnoha faktory, jsou jimi např. velikost organizace, členitost a počet organizačních jednotek, charakter regionu, vlastnická forma, širší ekonomické a sociální klima (politika zaměstnanosti), charakteristika organizace (druh činnosti a její struktura), strategie rozvoje firmy, počet pracovníků a jejich struktura, úroveň firemní kultury (srov. Stýblo, 1993, s. 47, Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 23).

Personální oddělení se významně podílí na dosažení synergického efektu – na splnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku (Majtán a kol., 2007, s. 291). Hraje rozhodující roli při vytváření prostředí, které umožňuje lidem co nejvíce využívat svých schopností a realizovat svůj potenciál k prospěchu organizace i svému vlastnímu užitku (Armstrong, 1999, s. 65).

1.5 Personální činnosti

Personální činnosti jsou konkrétní práce vykonávané personálním útvarem v rámci realizace řízení lidských zdrojů. Patří mezi nejrychleji se rozvíjející oblast v řízení organizace. V literatuře se setkáváme s různým pojetím personálních činností, nejčastěji jsou uváděny v následující podobě:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** je jedna z klíčových personálních činností (Koubek, 2007, s. 43). Armstrong (2007, s. 301) uvádí, že „analýzou

pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce řízení pracovního výkonu“ (Armstrong, 2007, s. 301).

- **Personální plánování** „slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“ (Koubek, 2007, s. 93).
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** zajišťuje pro organizaci dostatečný počet zájemců vyhledáváním vhodných zdrojů a informací, následně vhodným výběrem přispívá k co nejlepšímu splnění požadavků pracovního místa, orientaci nového pracovníka na pracovišti (Koubek, 2007, s. 126).
- **Hodnocení pracovníků** jedná se o hodnocení pracovního výkonu, příprava formulářů, časového plánu, metod, navrhování a kontrola opatření (Koubek, 2007, s. 21).
- **Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.**
- **Odměňování** stanovuje nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků (Koubek, 2007, s. 20).
- **Vzdělávání pracovníků**, analýza vzdělávacích potřeb, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 23).
- **Pracovní vztahy**, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, kolektivní vyjednávání, řešení krizových situací, komunikace v organizaci (Koubek, 2007, s. 20).
- **Péče o pracovníky**, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- **Personální informační systém** zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat, poskytování informací příslušným příjemcům (vedoucí, pracovníci, úřady), vzhledem k velkému objemu informací a modernizaci mzdových a personálních programů využívají firmy počítačového systému (Koubek, 2007, s. 21).
- **Komunikace, informovanost a styl vedení ve firmě** provádění analýz komunikační úrovně a informovanosti zaměstnanců, analýza stylu vedení pracovníků a jeho vlivu na utváření pracovních postojů a úroveň spolupráce ve firmě (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 22).

V současné době se personální oddělení začínají zabývat také průzkumem trhu práce, systematickou zdravotní péčí o zaměstnance z důvodu snižování nákladů na nemocnost, dodržování zákonů zejména v oblasti diskriminace při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků (Koubek, 2007, s. 22).

Na personální činnosti v organizaci lze nahlížet také z psychologického hlediska. Provazník (2002, s. 202) uvádí, že smyslem personálních činností „je především vytváření a neustálé obnovování lidských, personálních předpokladů pro dosahování věcných, ekonomických cílů organizace“ (Provazník, 2002, s. 202). Dílčí personální činnosti, které jmenuje, jsou více zaměřeny na pracovníka a jeho vzestup pracovní motivace, z psychologického hlediska člení personální činnosti i s uvedením kdo by se na nich měl podílet (Provazník, 2002, s. 202):

- **Vlastní jednání s pracovníky podniku**, jejich přijímání, výběr, rozmísťování, povyšování, výchova, odměňování atd. odpovědnost přísluší personalistům, jednotlivým řídicím pracovníkům, specialistům ekonomům.
- Činnosti jako je **příprava podkladů pro rozhodování o pracovnících a pro jednání s nimi**. Na těchto činnostech spolupracují personalisté s kompetentními odborníky – psycholog, lékař apod. profesiografické rozborů, rozborů sociálního klimatu na pracovištích, spolupráce při vytváření metodik hodnocení pracovníků, expertní posuzování psychické způsobilosti uchazečů o zaměstnání.
- Činnosti, při kterých jedná psycholog přímo s pracovníkem, psychologické vyšetření pracovníků se změněnou pracovní schopností, individuální poradenství pracovníkům i manažerům v otázkách vedení lidí atd.
- **Školící a osvětové** činnosti v rámci rozvoje podnikového kolektivu.
- Spolupráce při **vytváření norem a zásad jednání s pracovníky** v rámci personálních činností, řadí se zde také spoluvytváření personální politiky (Provazník, 2002, s. 202).

Výkon personálních činností zaměřený na člověka má být kvalitní, aby člověka stimuloval k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. Zejména musí být věnována pozornost vytváření podnikových hodnot a seznamování pracovníků s přijatými principy a zásadami. Jejich dodržování je pro každého pracovníka základním zdrojem jistoty (Provazník, 2002, s. 204). „... systém podnikové práce, na jehož utváření a fungování se psychologie významně podílí, slouží zvyšování efektivnosti veškeré činnosti pracovníků a jejich dalšímu pracovnímu i osobnostnímu rozvoji“ (Provazník, 2002, s. 204).

Ať na personální činnosti nahlížíme z jakéhokoliv hlediska podstatné vždy je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých činností byly vzájemně sladěny, provázány a podporovaly se (Koubek, 2007, s. 22).

Personální činnosti se zabývají v organizaci vším, co se týká pracovníka, v souladu se zájmy organizace. V další kapitole jsem se zaměřila na činnosti získávání a výběr a přijímání pracovníků, protože jsou tím prvním, s čím se nový pracovník setkává, pokud se rozhodne zajímat se o práci v organizaci.

1.5.1 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí přicházejících do organizace (Kociánová, 2010, s. 79). Pro organizaci jsou tyto činnosti finančně nákladné a časově náročné, proto je jim třeba věnovat patřičnou pozornost z důvodu možných následků špatné volby. Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, výběr se zabývá hodnocením předpokladů uchazečů na obsazované místo (Kociánová, 2010, s. 94).

Obě tyto činnosti vychází z potřeby personálního obsazení určitého pracovního místa. Na získávání a výběru se podílí stejnou měrou personální útvar a jeho pracovníci společně s vedoucími pracovníky, možná je i účast přizvaných expertů. Vedoucí pracovníci jako bezprostřední nadřízení obsazovaného místa zahajují celý proces tím, že definují pracovní místa, která mají být obsazena, spolupracují při volbě metod, vedou pohovory s uchazeči, podílejí se na posuzování uchazečů a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. Vyplývá to z jejich zodpovědnosti za obsazované místo, kdy jako přímí nadřízení budou za tohoto pracovníka odpovídat, a proto by měli posoudit nejen pracovní způsobilost uchazeče, ale také zda dokáže plnit zadané úkoly či zda se dobře zařadí do stávajícího pracovního kolektivu. Personalisté při výběru nových pracovníků zajišťují v první řadě dodržování zákonů a pravidel, navrhnou vhodné metody, časový plán akce, pomáhají při výběru po metodologické a odborné stránce, administrativní a organizační, shromažďují a uchovávají dokumentaci, připravují pro vedoucí pracovníky doporučení k výběru vhodného uchazeče (Koubek, 2007, s. 188, Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 30).

1.5.2 Přijímání pracovníků

Personální činnosti zaměřující se na přijímání pracovníků zahrnují právní a administrativní náležitosti související s přijetím nového zaměstnance, tato činnost je plně v kompetenci personalistů. Koubek (2007, s. 189) vymezuje tyto činnosti jako řadu procedur, které následují poté, co bylo uchazeči oznámeno, že byl vybrán a on nabídku zaměstnání přijal. Uvádí dva způsoby: užší pojetí, jako procedury spojené s jeho nástupem do organizace a širší pojetí, jako procedury probíhající v souvislosti

s přijetím na jiné pracovní místo než byl původně vybrán. V personální praxi se rozumí přijímáním pracovníka spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální náležitosti jsou obdobné v obou případech (Koubek, 2007, s. 189).

V první fázi po přijetí musí být s pracovníkem vyřízeny formální záležitosti ohledně uzavření pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na základě kterého bude vykonávat práci v organizaci. Zákoník práce nabízí několik možností jak uzavřít pracovní vztah: pracovní smlouvu, změnu pracovní smlouvy stávající (dodatek), dohodu o pracovní činnosti, dohodu o provedení práce, jmenování či volbu. Smlouva, která patří mezi nejčastější způsoby uzavření pracovního vztahu, není aktem jednostranným a obě strany mohou o její podobě vyjednávat. Ještě před podepsáním smlouvy personální pracovník ústně seznámí pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z jeho pracovního poměru v organizaci a povahy práce na příslušném pracovním místě, případně zodpoví další dotazy pracovníka. Po podpisu pracovní smlouvy je nezbytné zavedení pracovníka do personální evidence. Po těchto nezbytných administrativních záležitostech dochází k uvedení pracovníka na pracoviště (Koubek, 2007, s. 189).

Je třeba upozornit, že problematika činností získávání a výběr a přijímání pracovníků je mnohem rozsáhlejší, než je zde popsáno. Odborná literatura uvádí použití mnoha různých metod a technik, jako jsou vstupní pohovory, výběrová řízení, dotazníková šetření, konkurzy, atd. V této části práce jsem pouze okrajově naznačila, o co se při těchto činnostech jedná a zaměřila jsem se spíše na popis toho, kdo a v jakém rozsahu se podílí v organizaci na získávání a výběru nového pracovníka. V části přijímání pracovníků pak jaké procedury po výběru pracovníka v organizaci probíhají při prvním kontaktu pracovníka s organizací. Na tyto činnosti přímo navazuje adaptační proces, který je tématem této práce.

Z hlediska personálních činností bývá adaptace někdy v organizacích podceňována, její průběh a výsledky jsou však stejně důležité jako získávání a výběr nových zaměstnanců. Důsledky špatně provedeného uvedení do podniku nebo nezvládnuté pracovní adaptace mohou být příčinou brzkého odchodu pracovníka a tím organizaci vznikají značné finanční ztráty (Urban, 2003, s. 54).

1.6 Adaptace

Andragogický slovník (Průcha, Veteška, 2012, s. 16) uvádí, že „adaptace je evoluční proces, při kterém se daný organismus (druh) přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije. Přizpůsobování probíhá prostřednictvím morfologických,

fyziologických a etologických změn, které organismu nebo celé populaci umožňují přežít (být funkční a reprodukční)“. Psychologický slovník adaptaci definuje jako „obecnou vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, které existují“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 16).

Adaptaci člověka lze tedy chápat jako proces zvykání si na prostředí a jeho změny, se kterými se setkává v průběhu celého svého života (Nový, Surynek, 2002, s. 147). Proces adaptace zahrnuje předpoklady člověka zvládnout nové situace (adaptabilitu, přizpůsobivost), proces zvládání změn v interakci s prostředím (adaptování, přizpůsobování) a výsledný stav (adaptovanost, přizpůsobenost) (Nový, Surynek, 2002, s. 147).

Základním předpokladem adaptace je uspokojení potřeby člověka vyznat se v prostředí, ve kterém se ocitl, pokud by tato jeho potřeba nebyla dostatečně uspokojena, vznikají těžkosti s jeho přizpůsobením a se zvládnutím měnících se situací (Keller, 2008, s. 34).

1.6.1 Adaptační proces

Schopnost lidí přizpůsobit se novému prostředí je rozdílná a každý jedinec má odlišné předpoklady zvládnout změnu, přičemž úspěšnost přizpůsobení závisí na osobnostních předpokladech každého jedince (Kociánová, 2010, s. 130). Stýblo uvádí, že „základem je míra flexibility a adaptability – jak umí změny vyvolávat a jak se umí vyvolaným změnám aktivně přizpůsobovat“ (Stýblo, 1993, s. 292).

„Průběh pracovní a sociální adaptace nového pracovníka v organizaci je podmíněn **osobnostními předpoklady** pracovníka vyrovnat se s nároky jeho pracovního zařazení, **aktivním přístupem** pracovníka ke zvládání problémů spjatých s novou pracovní situací, dobrým přijetím nového pracovníka ze strany pracovní skupiny, cílevědomou snahou podniku a řídících pracovníků usnadnit pracovníkovi adaptační období, možnosti a ochotu podniku plnit v uspokojivé míře vstupní očekávání pracovníka“ (Nový, Surynek, 2002 s. 152).

K jednomu z nejvýznamnějších změn v životě člověka, na které se musí adaptovat, patří nástup do zaměstnání či změna zařazení v zaměstnání stávajícím (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 53). Úspěšná adaptace na pracovišti předpokládá nejen zvládnutí pracovní činnosti, pro kterou je pracovník přijat, ale i úspěšné začlenění do sociálního prostředí, přičemž obě adaptace jsou stejně důležité. Na novém pracovišti má člověk určitá očekávání sociálních potřeb jako jsou pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení, jejich nesplnění mohou negativně ovlivnit jeho adaptaci pracovní (Kociánová, 2010, s. 130).

Proces adaptace člověka na práci probíhá ve dvou základních rovinách (Nový, Surynek, 2002, s. 148):

- v rovině sociální adaptace
- v rovině pracovní adaptace

Z vymezení dvou rovin je zřejmé, že proces adaptace může mít různou formu i obsah. Formální i obsahová stránka adaptace se liší v souvislosti s tím, dochází-li ke změně postavení či změně pracovní skupiny ve stávající organizaci, nebo pracovník zcela mění organizaci, popřípadě vstupuje do pracovního procesu poprvé. Tyto dvě roviny nelze od sebe oddělit a jejich úspěšné zvládnutí má závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v organizaci, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, není proto žádoucí nechat adaptačnímu procesu volný průběh, ale cílevědomě ho usměrňovat a řídit (Bedrnová, Nový, 1998, s. 321).

Pro pojetí adaptace jako personální činnosti, která je cílem této práce, rozšiřuje Kociánová (2010, s. 131) adaptaci do tří dimenzí:

- na kulturu organizace
- na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace)
- na sociální podmínky (vztahy na pracovišti)

Jako jednu z rovin adaptace uvádí vztahy na pracovišti, ale uvedením kultury organizace jako zvláštní kategorie upozorňuje na fakt, že každá organizace má také svou celopodnikovou kulturu a ta je tvořena nejen psanými pravidly, ale i pravidly nepsanými.

V následující kapitole vysvětlím jednotlivé roviny adaptačního procesu, jak je uvádí Kociánová, tj. rozdělení na kulturu organizace, vlastní pracovní činnost a sociální podmínky. Ve své práci budu analyzovat adaptační proces na středním odborném učilišti, a proto se více zaměřím na kulturu organizace s jejími specifiky ve škole, ostatní roviny adaptace nejsou od jiných organizací tak rozdílné.

1.6.2 Kultura organizace

Adaptace na kulturu organizace je významný proces, jehož prostřednictvím jsou noví pracovníci integrováni do organizace. Jeho smyslem je přijetí cílů organizace, hodnot a rolí, které vymezují priority a žádoucí formy chování uvnitř i vně organizace (Štikar a kol., 2003, s. 91).

„Adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě

věcné stránky adaptačního procesu – i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy jde především o seznámení se s podnikovou kulturou, její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 82).

Každá organizace se po dobu své existence stává relativně samostatným, ale i společenským a kulturním útvarem. Cílevědomě, ale i nevědomky vytváří určitý hodnotový systém a vzory jednání, které se projevují ve vystupování zaměstnanců v rámci organizace i vůči jejímu okolí. Pojem kultura organizace je tedy souborem znaků, jimiž působí na své zaměstnance, zákazníky, klienty apod. (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 133). Pod pojmem kultura organizace si můžeme představit soubor základních představ, hodnot, postojů a norem, které jsou sdíleny členy organizace, jsou společně udržovány, projevují se v jejich myšlení a chování i v artefaktech materiální a nemateriální povahy (Lukášová, Nový, 2004, s. 18).

1.6.2.1 Kultura školy

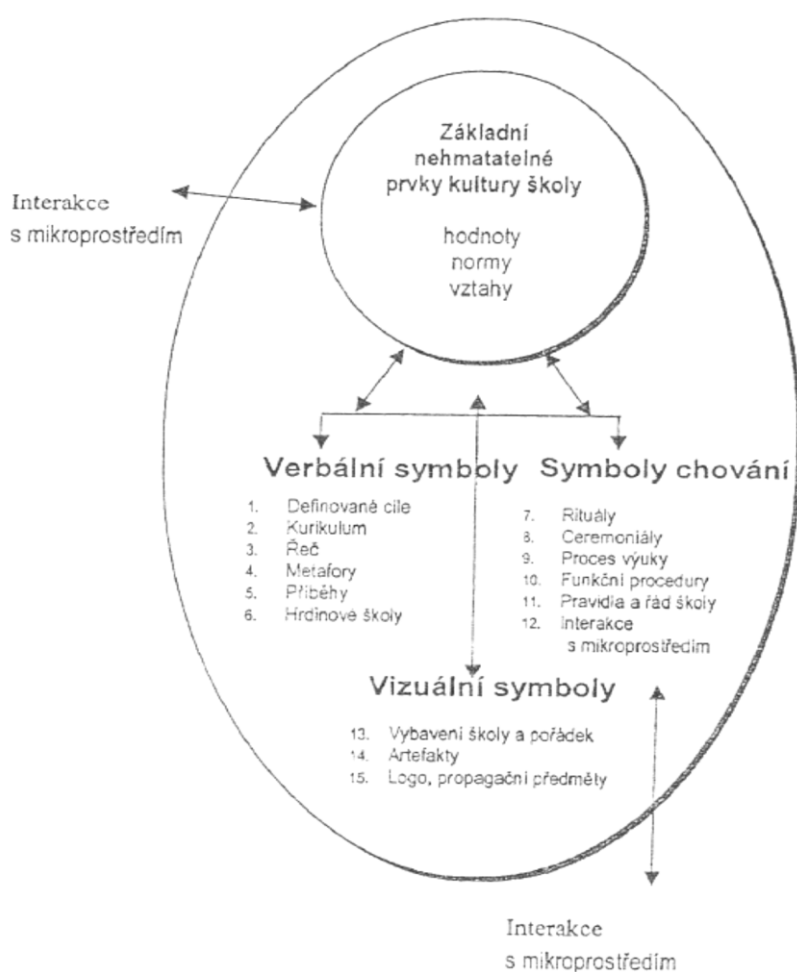
V rámci kultury organizace jsem se více zaměřila na kulturu školy, protože má svá specifika, kterými se od jiných organizací odlišuje. Jedním z nich je poslání organizace, jehož cílem není vytvořit zisk, ale službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých (převážně veřejných) prostředků (Prášilová, 2006, s. 30). Produktem školy je kvantitativní a kvalitativní změna osobnosti žáka. Kvalita absolventů školy obstát v reálném životě se projeví až po delším období. Změny v osobnosti žáka jsou navíc jen těžko uchopitelné a z dlouhodobého hlediska velmi špatně změřitelné (Prášilová, 2006, s. 18).

Kulturou školy se aktuálně zabývají Eger, Jakubíková, Světlík, Walterová atd. lze u nich vysledovat dva základní přístupy. Jeden vychází z poznatků marketingu a snaží se o aplikaci do školního prostředí a druhý ho pojímá jako pedagogický pojem (Prášilová, 2006, s. 180).

“Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a užíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy“ (Eger, Jakubíková, 1999, s. 71).

Podle Walterové (2001, s. 89) pojem kultura školy zahrnuje „klima školy, styl vedení lidí, soudržnost při uplatňování společných strategií, pedagogickou koncepci, definování rolí lidí ve škole, mezilidské vztahy, motivující faktory, fyzické prostředí a její image“ (Walterová, 2001, s. 89).

Podle Světlíka (1996, s. 116) má každá škola svou vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které do ní každý jednatel vnáší. Společně sdílené hodnoty, normy a vzorce chování předurčují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci a „otisky prstů“, které za sebou zanechávají (Světlík, 1996, s. 116). Pro pochopení kultury školy nabízí schéma, ve kterém popisuje základní prvky charakteristické pro školy.



Obr. č. 2 Systém kultury školy (Světlík, 1996, s. 117)

Systém kultury školy tvoří dvě základní kategorie znaků. Jsou to nehmataelné, nemateriální stránky kultury, kterými jsou sdílené hodnoty a normy školy a viditelnější symboly kultury školy a to jsou verbální symboly určitého jednání

nebo vizuální symboly. Novému pracovníkovi přicházejícímu z vnějšího prostředí jsou některé symboly nepochopitelné a potřebují vysvětlení (historky, ceremoniály, metafora). Symboly, které mají spíše materiální povahu a konkrétní obsah, jsou více znatelné a pomáhají odkrýt a pochopit systém kultury školy (vybavení tříd, budova školy, logo, chování žáků). Mezi nehmamatelnými a viditelnými znaky kultury nejsou výrazné hranice a jsou v neustálé dynamické interakci (Světlik, 1996, s. 117).

Kultura organizace obsahuje menší **subkultury**. Jsou to skupiny, popřípadě oddělení, vytvářené v rámci organizace, které sdílejí stejné hodnoty, spojují je stejné zkušenosti nebo okolnosti. Subkultury vytvářené v rámci školy mohou být například učitelé teoretické výuky, učitelé odborného výcviku, provozní pracovníci, žáci konkrétní třídy atd. Jednotlivé subkultury vytvářejí vnitřní prostředí školy (Eger, Egerová, 2002, s. 96).

Pro úspěšný průběh adaptace je pochopení kultury školy neoddělitelnou součástí.

1.6.3 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces, při kterém dochází k začleňování jedince do struktury existujících sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. Je tedy velmi úzce spjata se začleňováním do kultury organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i v případě, že dochází ke změně jeho postavení v pracovní skupině (Bedrnová, Nový, 1998, s. 321).

„Pro každou sociální skupinu jsou příznačné určité zvyklosti a tradice, určité sociální normy, hodnoty, cíle apod. Sociální adaptace zahrnuje seznámení jedince s těmito pro něj novými skutečnostmi, konfrontaci hodnot, norem, cílů apod. nového sociálního prostředí (pracovní skupiny) s vlastním a jejich přijetí (ztotožnění se s nimi) či odmítnutí“ (Provazník, 2002, s. 188). K úspěšné sociální adaptovanosti dochází mnohem snadněji tam, kde cíle, hodnoty a normy pracovní skupiny jsou podobné nebo totožné s hodnotami, které uznává nově příchozí pracovník (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 54).

Sociální proces adaptace prochází několika fázemi (Nový, Surynek, 2002, s. 148):

1. fáze přípravná, která zahrnuje období před změnami životních podmínek
2. fáze globální orientace, která nastupuje počátkem působení nových podmínek

3. fáze uvědomělé orientace probíhá, když člověk začne uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změně podmínek života a je schopen se s novými podmínkami vyrovnat
4. fáze zvládnutí nových požadavků prostředí je výsledkem adaptace (Nový, Surynek, 2002, s. 148)

V první fázi si člověk vytváří představu, co ho očekává, a připravuje se na zvládnutí nové situace. Předpokladem pro zvládnutí je přiměřenost očekávání, osobnostní předpoklady, dříve osvojené schopnosti a vyvinutí úsilí ke zvládnutí nových nároků. Ve druhé fázi je základním rysem aktivace psychické činnosti jedince, a to procesů poznávacích a citových, schopnost zvládnutí stresu a napětí, někdy dochází k přechodnému snížení výkonnosti. Třetí fáze se projevuje změnami hodnot, přetvářením postojů a sociálních vztahů, navykých forem jednání, způsobu činnosti. Ve čtvrté fázi dochází ke vpravení se do nových podmínek, v případě nezvládnutí předchozích fází k rezignaci (Provazník, 2002, s. 187).

1.6.4 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je významnou součástí celoživotního vyrovnávání se člověka s podmínkami své existence. Je to ta část života, která se může stát významným zdrojem spokojenosti a kompenzovat tak nespokojenost v jiných sférách života, např. v rodině (Štikar a kol., 2003, s. 89).

Pracovní adaptace je chápána jako krátkodobá sociální adaptace, při které se jedinec vyrovnává se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Jejím účelem je, aby se vytvořil soulad mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými podmínkami pracoviště na straně druhé. Pracovní adaptace je období, ve kterém se nový pracovník přizpůsobuje práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Je třeba si uvědomit, že většina pracovníků (mimo čerstvé absolventy) přicházejících do organizace, prošla už určitou profesionální přípravou a má jistou míru pracovních dovedností a zkušeností, i v tomto případě však nové pracovní zařazení klade na pracovníka soubor nároků, které vyplývají z vlastní pracovní činnosti a z objektivních podmínek, ve kterých práce probíhá (Nový, Surynek, 2002, s. 148).

V průběhu pracovní adaptace dochází k průběžné konfrontaci mezi specifickými schopnostmi nezbytnými pro obsazované pracovní místo, tj. požadavky na odbornou přípravu, praktické zkušenosti a vlastnosti osobnosti pracovníka, a souborem existujících předpokladů pracovníka tyto požadavky uspokojit. Tento proces konfrontace začíná prakticky vstupem do zaměstnání a pokračuje po celou

profesní dráhu. Pokud tomuto procesu není věnována dostatečná pozornost a zejména zpočátku se stane průběh adaptace nahodilý, nepřinese často požadované očekávání. Negativní výsledky mohou způsobit organizaci nežádoucí ekonomickou ztrátu a pracovníkovi stres, ztrátu motivace, snížený pracovní výkon a s ním spojené neuspokojené očekávání (Štikar a kol., 2003, s. 90).

Ani dosažení žádoucí úrovně pracovní adaptace ještě neznamená úspěšnou sociální adaptaci (Štikar a kol., 2003, s. 90).

1.7 Uvádění nových pracovníků a orientace

Kromě termínu adaptace se můžeme v odborné literatuře setkat také s termíny uvádění nových pracovníků do organizace (Armstrong, 2007, s. 395) či orientace (Koubek, 2007, s. 192). Termíny obsahují téměř totéž, nezahrnují však „přednástupní“ fázi adaptačního procesu, tedy tu co obsahuje nabídku zaměstnání učiněnou vybranému uchazeči, jeho výběr a přijetí.

Armstrong (2007, s. 395) zdůrazňuje nutnost uvedení nových pracovníků do organizace, omezuje se však na den, kdy pracovník nastupuje do organizace a uvedení spočívá pouze v nejnutnějších procedurách, aby se rychle a vhodným způsobem zadaptoval a začal pracovat. „Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka“ (Armstrong, 2007, s. 395).

Pro akt uvádění pracovníka na nové pracoviště používá Koubek (2007, s. 192) pojem orientace. Slovník cizích slov (1996, s. 245) nabízí pod pojmem orientace významy: zaměření, obeznámení, popř. rozhled, z uvedeného lze tedy usoudit, že za orientaci můžeme označit zejména období prvních dnů nového pracovníka v zaměstnání. V průběhu těchto dnů získává nový pracovník základní informace o organizaci, pracovním místu a pracovních podmínkách.

Orientace pracovníka podle Koubka (2007, s. 193) probíhá ve dvou liniích, po oficiální (formální) linii a neformálním způsobem. Formální orientace je plánovitý

proces řízený personálním útvarem a přímým nadřízeným a neformální je spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či jejich vzájemnými vztahy, který je mnohdy pro nového pracovníka důležitější a efektivnější zejména pro adaptaci v sociální rovině (Koubek, 2007, s. 193).

Orientace je snaha o zkrácení a zefektivnění procesu adaptace nového pracovníka na pracoviště, pracovní kolektiv i na práci, na kterou byl přijat. Jedná se o zprostředkování všech důležitých informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce (Prášilová, 2006, s. 112).

Orientace je zahájena hned první den po ukončení potřebné administrativy spojené s nástupem nového pracovníka, kdy ho personální pracovník odprovodí na jeho nové pracoviště a předá ho bezprostřednímu nadřízenému. Ten ho seznámí s jeho právy a povinnostmi (i když tak učinil již personalista), seznámí ho s předpisy o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a podá mu detailnější informace o novém pracovišti a pracovním místě, na které byl přijat. Seznámí nováčka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky, popř. mu přidělí instruktora z řad zkušených pracovníků, který ho zaškolí a pomáhá mu v průběhu orientace. Oblasti, na které se při orientaci zaměřuje, jsou:

Celoorganizační orientace, zaměřená na zprostředkování informací o organizaci obecně, společná pro všechny pracovníky, bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.

Útvarová orientace, týkající se pracovní skupiny či týmu, v níž je příslušné pracovní místo obsazované. Pracovník bývá seznámen s detaily a zvláštnostmi obsazované práce v útvaru. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní zařazení v pracovní skupině či týmu.

Orientace na konkrétní pracovní místo bývá obsahově zaměřena na charakter a obsah práce na konkrétním pracovním místě (Koubek, 2007, s. 192).

Z uvedeného vymezení nelze přesně vyvodit, kdy končí proces orientace a začíná adaptace. Takže ačkoliv je zde použit termín orientace, v širším kontextu se jedná spíše o počáteční fázi adaptace, která má pracovníkovi usnadnit první dny v zaměstnání.

1.8 Řízený adaptační proces

Nastupuje-li člověk na nové pracovní místo, patří to k jednomu z nejvíce stresujících situací v jeho životě. Řízený vstup do nového prostředí mu tuto situaci

ulehčí a pomáhá mu začlenit se rychleji do kolektivu neznámých lidí, zorientovat se v novém prostředí a seznámit se s novou pracovní pozicí.

„Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace je naplnění očekávání spjatých s pozicí a rolí příslušného pracovníka a jeho úspěšnost při naplňování cílů příslušného útvaru, a tím podniku jako celku“ (Nový, Surynek, 2002, s. 151).

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty (Bedrnová, Nový, 1998, s. 321):

- aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost)
- aspekt organizace (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací)

K hlavním cílům řízení adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka patří dosažení zvládnutí pracovních požadavků na něj kladené v co nejkratší době a v co nejlepší kvalitě, získání perspektivy svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry a v neposlední řadě začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému dané organizace (Nový, Surynek, 2002, s. 150).

Hroník (1999, s. 288) upozorňuje na skutečnost, že „v 1. roce od přijetí lze předpokládat nejvyšší míru fluktuace. Tato míra fluktuace se dá ovlivnit nejen kvalitním výběrovým řízením, pomocí něhož získáme kvalitního a motivovaného spolupracovníka, ale v nemenší míře i kvalitním adaptačním procesem“ (Hroník, 1999, s. 288). Důvodem proč organizace vytváří řízený adaptační proces je také snižování nákladů a problémů vznikajících při předčasném odchodu pracovníka. Snaha o vytvoření co nejlepšího dojmu je proto pochopitelná. Uvádí se, že první dojem je stejně důležitý jako dojem z prvních čtyřech týdnů. Proto se organizace snaží představit se jako zaměstnavatel, pro kterého stojí za to pracovat a věnuje novému pracovníkovi náležitou péči (Armstrong, 2007, s. 396).

1.9 Subjekty a objekty

Základními rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou bezprostřední nadřízený, manažer odpovědný za průběh a řídicí pracovníci.

„I přesto že řídicí pracovník nemůže zajistit, aby adaptace nového pracovníka probíhala vždy snadno a bez problémů, může jeho systematická péče proces adaptace usnadnit“ (Nový, Surynek, 2002, s. 158). Mimo nich se na řízení

adaptace podílí i pracovníci personálních útvarů shromažďováním podkladů, metodickým vedením, kontrolou průběhu adaptace apod. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 521).

Subjekty řízené adaptace plní po celou dobu adaptace pracovníka předem stanovené role:

- **Patron² a přímý nadřízený** průběžně sledují výsledky činnosti nového pracovníka a jeho integraci do pracovní skupiny a poskytují mu zpětnou vazbu o úspěšnosti.
- **Patron a personalista** pravidelně kontrolují realizaci procesu adaptace.
- **Patron a personalista** zpracují závěrečné hodnocení průběhu a dosažené úrovně adaptace.
- **Vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený** rozhoduje o uplatnění zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj jeho pracovní kariéry (Dvořáková, 2007, s. 144).

Objektů adaptačního procesu může být několik typů, z nich každý potřebuje adaptační program v jiném rozsahu (Bedrnová, Nový, 1998, s. 326, Štikar a kol., 2003, s. 92):

Nový pracovník, který vstupuje do svého prvního pracovního procesu, v tomto případě pracovník, který řídí adaptační proces, má velký vliv na formující se vztah mladého člověka k dalšímu sebevzdělávání, k vykonávané práci i k zaměstnavatelské organizaci. Nový pracovník si vytváří pracovní návyky a míra ovlivnitelnosti v tomto případě je mimořádná. Organizace může využít nového pracovníka k získání nového pohledu na ni a nový přístup k jejím problémům.

Pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delší časové odmlce, jsou ženy po mateřské dovolené, pracovníci vracející se po delší nemoci. Specifikem adaptace u těchto pracovníků je určitá ztráta profesionální sebedůvěry a v některých případech nezájem o pokračování v přerušené profesní kariéře. V této situaci je důležitý citlivý přístup vedoucího a snaha pomoci jim vyjít vstříc např. úpravou pracovní doby.

Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení, tady je třeba brát na vědomí důvod, proč k takové změně došlo i na kategorii pracovníka. Možnosti změn mohou

² Patron – osoba, která pomáhá a podporuje jiného člověka, Slovník cizích slov uvádí – ochránce, příznivec (1996, s. 256).

být přechod z jednoho oddělení na druhé, přeřazení do nového provozu, jiné zařazení v důsledku pracovního vzestupu či sestupu, jiné zařazení z důvodu změny zdravotního stavu. V tomto případě je na místě citlivý přístup vedoucího a spoluúčast pracovníka na prováděných změnách.

Pracovní skupina, ta se stává objektem adaptačního procesu v případě inovačních změn. I v tomto případě je vhodné zapojení pracovníků už ve fázi provádění inovačních změn. Je známou skutečností, že změny, na nichž se podílí sami pracovníci, jsou lépe přijímány (Bedrnová, Nový, 1998, s. 326, Štikar a kol., 2003, s. 92).

1.10 Předpoklady adaptace

Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti jsou závislé na subjektivních předpokladech a na objektivních podmínkách prostředí, ve kterém je práce vykonávána. K posouzení adaptovanosti se používají subjektivní a objektivní kritéria.

Subjektivní vyjadřují spokojenost pracovníka se vztahy na pracovišti, s vlastním začleněním se do systému vztahů, spokojenost s řídícím pracovníkem, ochotu spolupráce s ostatními pracovníky apod. **Objektivní** kritéria vyjadřují, jaké skutečné místo zaujal pracovník v pracovní skupině, jeho autoritu u spolupracovníků a aktivitu ve skupinovém dění (Nový, Surynek, 2002, s. 149, Štikar a kol., 2003, s. 90).

Mezi subjektivní (vnitřní, osobní) předpoklady patří odborná připravenost (teoretická a praktická příprava, životní zkušenosti), výkonová připravenost (fyzická zdatnost, psychická odolnost, osobní návyky), osobní vyhraněnost, hodnotová orientace, motivace, postoje zaměřené, zvládnutí pracovní role (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 54, Nový, Surynek, 2002, s. 149, Štikar a kol., 2003, s. 91).

Objektivní z hlediska pracovníka vnější předpoklady jsou obsah a charakter práce, vnější pracovní podmínky – osvětlení pracoviště, hluchost, technické vybavení pracoviště a technologie výroby, sociální vybavení pracoviště, způsob řízení ze strany nadřízeného, hodnocení a odměňování pracovníků, organizace práce, sociální klima v pracovní skupině, podniková kultura, mimopracovní vlivy – oblast zahrnující rodinu a komunitu, v níž člověk žije (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 54, Nový, Surynek, 2002, s. 149, Štikar a kol., 2003, s. 91).

1.11 Optimální průběh adaptace

Vytvoření kvalitního adaptačního programu by měla předcházet důkladná analýza daného pracovního místa a určení nároků, které bude klást na schopnosti pracovníka, popis pracovních podmínek a souhrn všech pracovních povinností (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 56).

Dále je pro optimální průběh adaptace nezbytné vytvoření organizačních a personálních předpokladů. Každé specifické pracoviště musí mít vytvořený svůj adaptační program a proškolené odpovědné pracovníky, kteří budou pověřeni realizací jednotlivých fází. Kromě personálních pracovníků jsou to především přímí nadřízení nového pracovníka (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 56). Nový, Surynek (2002, s. 149) uvádějí, že podmínkou pro úspěšnou adaptaci jsou nejen předpoklady pracovníka vyrovnat se s nároky nové práce, ale aktivní přístup a v neposlední řadě také možnosti a ochotu organizace splnit v uspokojivé míře jeho vstupní očekávání (Nový, Surynek, 2002, s. 149).

Bedrnová, Nový (1998, s. 326) uvádí při tvorbě adaptačního plánu následující zásady:

1. Obsah plánu závisí na obtížnosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhu a charakteru práce by měla být podřízena také délka období adaptačního plánu a jeho forma – plán může mít stručnou formu, ale i podrobně propracovaný plán s termínovanými úkoly.
2. Při tvorbě plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka, měl by být sestaven také s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka (Bedrnová, Nový, 1998, s. 326).

Hroník (1999, s. 289) poukazuje nejen na vymezení konkrétních cílů, ale upozorňuje také na nezbytnost určení způsobu jejich hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace (náběhu), určení funkčních míst k rotaci a určení konkrétních vzdělávacích aktivit (Hroník, 1999, s. 289).

Rozsah informací a doba adaptace se liší podle náročnosti obsazovaného místa, takže celý proces může trvat v rozmezí několika dní, několika týdnů či měsíců. V každém případě musí být tento proces dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod s přihlédnutím k povaze pracovního místa, ale i osobnosti pracovníka (Koubek, 2007, s. 199).

1.12 Adaptační balíček

Pracovník může mít někdy dojem, že zájem o něho skončí v momentě, kdy podepíše smlouvu a zahájí svou práci. A proto je na místě, aby si organizace vytvořila adaptační balíček, který bude obsahovat základní informace pro nového pracovníka. V literatuře zabývající se problematikou adaptace můžeme nalézt výčet konkrétních informací a pokynů k prvnímu seznámení pracovníka s firmou (Hroník, 1999, s. 288, Koubek, 2007, s. 192, Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 56).

Nejprve by měla organizace zajistit **seznámení pracovníka s firmou** – historie firmy, dosažené úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu, perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy, obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá, principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy, způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací, zdroje informací, představení managementu, rozmístění firmy a její lidé, možnosti stravování, rekreace a dalších výhod poskytovaných organizací.

Dalším krokem by mělo být **seznámení pracovníka s chodem firmy** – představení produktů „co do domu vchází a co vychází“, poznání rolí jednotlivých úseků na finálním produktu, poznání činností, které předcházejí a které následují, poznání, na kterých lidech a jejich činnostech je závislý a kteří jsou závislí na jeho činnosti.

Následuje **seznámení se zařazením, pracovními povinnostmi a úkoly** – projekt práce s jasně vymezenými povinnostmi, podrobné vysvětlení jednotlivých úkolů, kritéria výkonu, způsob hodnocení práce, bezprostřední nadřízený a osoby s právem úkolovat, pracovní doba a pracovní režim, mimořádné pracovní povinnosti (Hroník, 1999, s. 288, Koubek, 2007, s. 192, Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 56).

V neposlední řadě by měl být seznámen s **plánem profesionálního růstu** – začlenění do firemního projektu vzdělávání, tvorba kariérového plánu, plán růstu profesionálních perspektiv má především motivační náboj (Hroník, 1999, s. 288).

Pro nového pracovníka bývá obtížné vstřebat všechny nové informace najednou. Zejména ústní informace by měly být předávány po částech podle důležitosti. Mělo by být využito písemné a ústní formy předávání informací. Jedná-li se celoorganizační orientaci je lépe poskytovat informace spíše v písemné formě, u útvarové orientace a orientaci na konkrétní pracovní místo by to měly být ve větší míře spíše informace ústní, aby mohlo docházet k jejich opakování a pracovník se mohl ptát na nejasnosti přímo. Třetí možností předávání informací jsou praktické

ukázky. Celý průběh by měl být kontrolován přímým nadřízeným. Písemné materiály by si pak pracovník mohl lépe prostudovat i doma (Koubek, 2007, s. 199).

Adaptační balíček by měl obsahovat také časové rozlišení a konkrétní kroky (Koubek, 2007, s. 199, Kociánová, 2010, s. 136):

1. předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním útvaru, seznámení s organizačními řády, předání kontaktů pro případné dotazy (1. den)
2. seznámení s přímým nadřízeným, kolegy a patronem pro období adaptace (1. den)
3. vstupní školení pro nové pracovníky, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (skupinové nebo individuální)
4. v průběhu prvního týdne několik pohovorů s nadřízeným, se spolupracovníky, učí se obvyklé postupy řešení vzniklých problémů, dozvídá se kam se obracet s případnými dotazy
5. v průběhu druhého týdne začíná plnit běžné povinnosti pracovního místa, jedno setkání s nadřízeným k případným problémům, jedno setkání s personalistou
třetí až čtvrtý týden absolvuje nový pracovník krátká školení k normám chování v organizaci, zaměstnaneckým výhodám apod. stále je alespoň jednou týdně kontaktován nadřízeným a personalistou
6. od druhého do pátého měsíce jsou mu postupně ukládány všechny povinnosti vyplývající z pracovního místa, jednou za dva týdny se setkává s nadřízeným ohledně vyhodnocování adaptačního procesu, absolvuje další krátké školení týkající se kvality a produktivity, technologií, zlepšování pracovního výkonu, odměňování atd.
7. v průběhu šestého měsíce se adaptační proces uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho dalšího vzdělávacího rozvoje (Koubek, 2007, s. 199, Kociánová, 2010, s. 136)

Takto vytvořený balíček by měl mít podobu formuláře, tzv. individuálního adaptačního plánu se jménem pracovníka, příslušným organizačním útvarem, pracovní pozicí a dnem nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Jeho součástí by měly být také vzdělávací aktivity pro adaptační období, plán rotace, místo na doplnění dalších informací, jejichž potřeba vyplyne v průběhu adaptace a v neposlední řadě záznam hodnocení průběhu celé adaptace nového pracovníka (Kociánová, 2010, s. 134). Při tvorbě adaptačního balíčku je důležité mít na paměti

také **úskalí**, kterých je třeba se vyvarovat, abychom zabezpečili účinný, efektivní a bezproblémový průběh adaptace. Mezi hlavní úskalí zahrnujeme:

- přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby
- pověřování nového pracovníka podřadnými úkoly, což by mohlo oslabovat jeho zájem
- pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, který následně poznamená výkon
- nucení k náročné práci v plném rozsahu, které se často projevuje jako „zkouška ohněm“ či „hození do vody“ (Hroník, 1999, s. 289, Mayerová, Růžicka, Raisová, 1998, s. 58)

Cílem adaptačního procesu není zahltit nového pracovníka informacemi a radami, ale předat mu takové, které by mu co nejvíce usnadnily bezproblémový nástup do nového zaměstnání.

1.13 Seznámení pracovníka s chodem organizace

Nového pracovníka lze s chodem organizace seznamovat několika způsoby. Prášilová (2006, s. 120) se zaměřuje na metody typické pro školství, které se využívají nejen k adaptaci nového pracovníka, ale jsou využívány ve školách i ke vzdělávání přímo na pracovišti, na konkrétním pracovním místě a dále zde uvádím metody také jiných autorů věnujících se problematice adaptačního procesu a vzdělávání v organizaci:

Instruktaž se využívá u jednodušších a dílčích pracovních postupů, ve škole jí lze využít např. při předvedení toho, jak se zpracovávají administrativní materiály, jak se zachází s diakritickou technikou a pomůckami, jak se aplikuje vyučovací metoda, využívání nového počítačového programu atd. (Prášilová, 2006, s. 120).

Coaching (koučování), při kterém se jedná o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka. Kouč směřuje pracovníka správným směrem s přihlédnutím k jeho individualitě. Za kouče lze považovat tzv. uvádějícího učitele. Koučem může být i více kolegů, každý za určitou oblast, odborný metodik či bezprostřední nadřízený (Prášilová, 2006, s. 120).

Mentoring odpovídá svým charakterem koučování. Mentor poskytuje rady: jak zvládat všechny administrativní, odborné či mezilidské problémy, s nimiž se obzvláště začínající pracovník může setkat v prvních dnech, poskytuje informace o

podnikové kultuře, jejích projevech, základních hodnotách, styl řízení v organizaci (Armstrong, 2007, s. 469), „všeobecnou pomoc se školním vzdělávacím programem a jak vypracovat program svého dalšího sebevzdělávání“ (Prášilová, 2006, s. 120). Roli mentora vykonává buď sám přímý nadřízený, nebo je vybrán zkušený pracovník s dlouholetou praxí a schopností předávat své znalosti a zkušenosti druhým lidem. Poskytuje nováčkovi zpětnou vazbu (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 58).

Counselling (konzultování) jedná se o vzájemné konzultace a ovlivňování mezi pracovníky. Patří sice mezi nejnovější metody, ale ve školství se jedná o metodu tradiční a obvyklou, která vyplývá z potřeby pedagogických pracovníků „stále hovořit o své práci“. Pedagogičtí pracovníci se snaží společným sdílením zkušeností přispět k vyřešení problému jednoho z nich (Prášilová, 2006, s. 120).

Asistování probíhá tak, že školený pracovník se učí žádoucím postupům od svého zkušeného kolegy, kterému je přidělen jako pomocník. Ve škole se využívá zejména při zapracovávání čerstvých absolventů (Prášilová, 2006, s. 120).

Pověření úkolem znamená, že školený pracovník je pověřen nějakým úkolem, ke kterému má potřebné kompetence i veškeré podmínky. Při plnění je sledován a následně hodnocen (Prášilová, 2006, s. 120).

Rotace práce (cross training) spočívá na principu pověřování prací v různých částech organizace. Jejím cílem je větší flexibilita pracovníka i jeho komplexnější vnímání reality na pracovišti. Tato metoda je ve školství využívána zcela běžně při zástupech za nepřítomné pracovníky. Umožňuje nahlédnout do problematiky jejich odbornosti, do stylu práce, který mají zavedený, do problematiky jiných subsystémů (úseků) školy (Prášilová, 2006, s. 120). Aby rotace splnila svůj účel, nesmí být pracovník pouze přemístěn tam, kde bude nejméně překážet, ale musí být naplánovaná. Jejím cílem by mělo být poznání konkrétních úkolů, možností daných pracovištěm a seznámení s budoucími kolegy. Nový pracovník by neměl být pouze pozorovatelem, ale měl by být pověřován drobnými úkoly, které mu umožní obeznámit se s konkrétními pracovními podmínkami (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 57).

Stínování (shadowing) spočívá ve sledování běžné pracovní činnosti jiného pracovníka. Sledující pracovník se může průběžně ptát na příčiny jednání stínovaného pracovníka, z čehož se může mnohému přiučit a také pochopit ze zvyklostí organizace. Ve školství je však tato metoda hůře realizovatelná z organizačních důvodů (Prášilová, 2006, s. 120).

Hospitace je typická metoda využívaná ve škole. Pro nového pracovníka je zdrojem cenných informací pro zjišťování zákonitostí jevů probíhajících v rámci výuky. Vzájemné hospitace jsou pak nezbytným předpokladem pro spolupráci učitelů a jejich koordinovaný postup při tvorbě kurikula školy (školního vzdělávacího programu), při realizaci školních projektů i dílčích kurikul v rámci integrované a tematické výuky (Prášilová, 2006, s. 125).

„**Demonstrování** je metoda, při níž se lidem říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nejpoužívanějších – a také nejzneužívanějších – metod vzdělávání“ (Armstrong, 2002, s. 793).

Formální informační kurzy jsou příležitostí jak poskytnout novým pracovníkům podrobnější a rozsáhlejší informace o organizaci, jejích výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách. Při formálních kurzech mohou být používány různé prostředky, jako je video a jiné vizuální pomůcky. Je však třeba upozornit, že tyto formální kurzy nemohou nahradit neformální adaptaci přímo na pracovišti, zajišťovanou spolupracovníky (Armstrong, 2007, s. 399).

1.14 Hodnocení

Hodnocení znamená posuzování vlastností, postojů, názorů, vystupování a výsledků práce vzhledem k činnosti, kterou pracovník vykonává a vzhledem k lidem, s nimiž je při práci i mimo ni v kontaktu (Bedrnová, Nový, 1998, s. 345). Hodnocení efektivnosti adaptačního programu by mělo probíhat pravidelně formou orientačních a zpětnovazebních rozhovorů, které by se zaměřovaly nejen na zvládnutí úrovně pracovní dovednosti, ale i spokojenost organizace s pracovním chováním nového pracovníka. Za průběh a hodnocení nese odpovědnost nadřízený pracovník (Urban, 2003, s. 56). V organizacích se většinou provádí hodnocení pracovníků, ale vyhodnocování adaptačního procesu není běžné. K posouzení úrovně adaptace nového pracovníka se mohou použít objektivní a subjektivní kritéria (Štikar a kol, 2003, s. 326).

Objektivní kritéria zahrnují vnější projevy člověka, lze je tedy pozorovat a registrovat. Projevy rozlišujeme na pracovní a sociální adaptaci:

- Pracovní adaptace – kvantita a kvalita plnění pracovních úkolů, úroveň pracovní aktivity, samostatnost, nápaditost, schopnost improvizace, projevy profesionální sebedůvěry apod. (Majerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 55)
- Sociální adaptace – míra angažovanosti na skupinovém dění, spolupráce a komunikace s ostatními členy pracovní skupiny, úroveň harmonie vztahů,

přízpůsobení či nepřizpůsobení se pravidlům skupiny apod. (Štikar a kol, 2003, s. 326)

Subjektivní kritéria zahrnují individuální přijetí, hodnocení a vztah ke skutečnostem týkajících se konkrétní práce a podmínek, v nichž je práce vykonávána. Mezi sledované složky, u kterých se sleduje subjektivní vliv práce na člověka, patří (Štikar a kol, 2003, s. 326):

1. Fyzikální pracovní podmínky – zahrnují např. osvětlení pracoviště, hluchost, mikroklimatické podmínky, jejichž intenzita, míra a frekvence ovlivňují pracovní spokojenost.
2. Technické vybavení a technologie – určují charakter práce a množství specifických požadavků na pracovní činnost, což ovlivňuje nejen pracovní režim, ale i fyzickou a psychickou zátěž.
3. Zatížení jednotlivých psychických funkcí a procesů – mezi něž patří nároky na vnímání, soustředěnost, paměť, rozhodování, což významně ovlivňuje namáhavost pracovní činnosti.
4. Plat a sociální prestiž profese – zahrnuje aspekty, jako jsou přiměřenost odměny za práci, pracovní uspokojení, společenské ocenění profese.
5. Mezilidské vztahy – jedná se o vztahy, které ovlivňují kvalitu klimatu na pracovišti, vztahy mezi spolupracovníky či vztah k nadřízenému.
6. Organizace práce – týkající se způsobu informování, vymezení kompetencí, kooperace apod., jejichž úroveň usnadňuje či komplikuje pracovní činnost (Štikar a kol, 2003, s. 326).

Stupeň osobní vyrovnanosti nováčka s jeho zaměstnáním zjišťuje zpravidla vedoucí pracovník řízeným rozhovorem nebo standardizovaným dotazníkem. Pro odpovědi může být použita stupnice dostačující, uspokojivá – nedostačující, neuspokojivá. Vyhodnocení rozhovorů a dotazníků organizace využívá ke zjištění případných nepříznivých podmínek, které znesnadňují adaptaci zaměstnanců. Při hodnocení se může organizace zaměřit na vyhodnocování specifických aspektů, které se vyskytují u mužů nebo žen, na různých pracovištích, v různých profesích, v různých věkových skupinách apod. (Štikar a kol, 2003, s. 326).

Podmínkou účinnosti adaptačního procesu je jeho pravidelná kontrola nastavených dílčích cílů a srovnání výsledků dosažené úrovně a kvalitou závěrečného vyhodnocení. Je důležité, aby průběžné i závěrečné vyhodnocení adaptačního programu nebylo samoúčelné a formální, ale aby vyústilo v návrhy na

pracovníkovu další pracovní kariéru a dalšího uplatnění v organizaci (Bedrnová, Nový, 1998, s. 327).

Vyhodnocováním adaptačního procesu je zajištěna nejen jeho efektivnost, ale stává se pro organizaci i významnou protifluktační metodou a pro nového pracovníka důležitým prostředkem zpětné vazby a pracovní motivace.

Částí o hodnocení adaptace je završena teoretická část práce, v praktické části práce se budu věnovat analýze adaptačního procesu v prostředí středního odborného učiliště.

2 Charakteristika školy



Střední odborné učiliště (SOU Valašské Klobouky, 2009a,b) ležící v krásném prostředí Bílých Karpat má více než osmdesátiletou tradici odborného vzdělávání. Její dřívější název „Zemská zimní hospodářská škola“ byl odvozen od období, ve kterém probíhala výuka. Zemědělci v ní získávali v období zimy znalosti zejména v teoretické oblasti. V současné době se škola stala střediskem vzdělanosti pro mládež i dospělé širokého regionu.

Stavba školní budovy začala v roce 1923 a výuka byla zahájena 3. 11. 1925. Škola od té doby prošla několika rekonstrukcemi a přístavbami. Na konci 60. let byl postaven nový domov mládeže, v roce 1982 byla uvedena do provozu nová hala odborného výcviku. V 90. letech byly vybudovány zámečnické a obráběcí dílny, autoumývárna, provedena kompletní plynofikace, nová střecha a zateplení fasád. V areálu byla vybudována stanice technické kontroly pro nákladní vozidla, autobusy, traktory a speciální vozidla, stanice měření emisí naftových motorů.

V rámci optimalizace škol došlo od 1. ledna 2006 ke sloučení středního odborného učiliště a odborného učiliště. Nástupní škola nese název Střední odborné učiliště Valašské Klobouky, je určena zejména pro absolventy základních škol a pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, ale nabízí také možnost pokračování ve studiu absolventům učebních oborů a vzdělávání dospělých v rámci programu

UNIV2³. Žáci mohou získat výuční list v H⁴ oborech: automechanik, opravář zemědělských strojů, kuchař-číšník, zedník, malíř-lakýrník a po ukončení těchto oborů mají úspěšní absolventi možnost pokračovat ve studiu nástavbového oboru Podnikání a ukončit vzdělávání maturitním vysvědčením. Pro žáky se specifickými poruchami jsou určeny E⁵ obory: pečovatelské práce, kuchařské práce, strojírenské práce, malířské a lakýrnické práce, zednické práce.

Ve školním roce 2012/2013 navštěvuje školu 245 žáků a skladba oborů je následující:

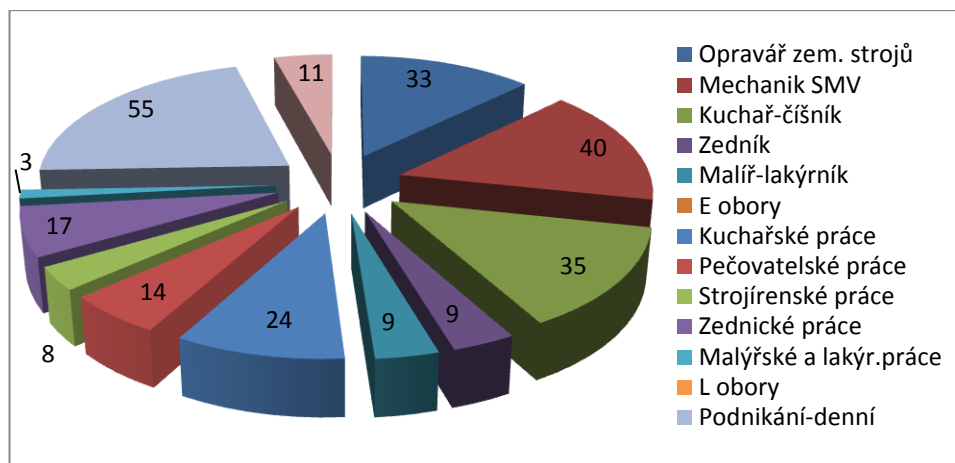
H obory	1. ročník	2. ročník	3. ročník	Celkem
Opravář zem. Strojů	12	16	5	33
Automechanik	16	14	10	40
Kuchař-číšník	13	9	13	35
Zedník	5	4	0	9
Malíř-lakýrník	7	2	0	9
E obory				
Kuchařské práce	8	11	5	24
Pečovatelské práce	4	7	3	14
Strojírenské práce	3	3	2	8
Zednické práce	4	4	9	17
Malířské a lakýr.práce	2	0	1	3
L⁶ obory				
Podnikání-denní	34	21		55
Podnikání-dálkové			11	11
Celkem	108	91	59	258

³ Uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení v sítích škol poskytujících vzdělávací služby pro dospělé

⁴ Obory pro žáky s dokončeným základním vzděláním

⁵ Obory pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami

⁶ Studijní obor ukončený maturitou



Graf č. 1 Skladba oborů SOU ve školním roce 2012/2013
(MŠMT Sběr d@t, 2012)

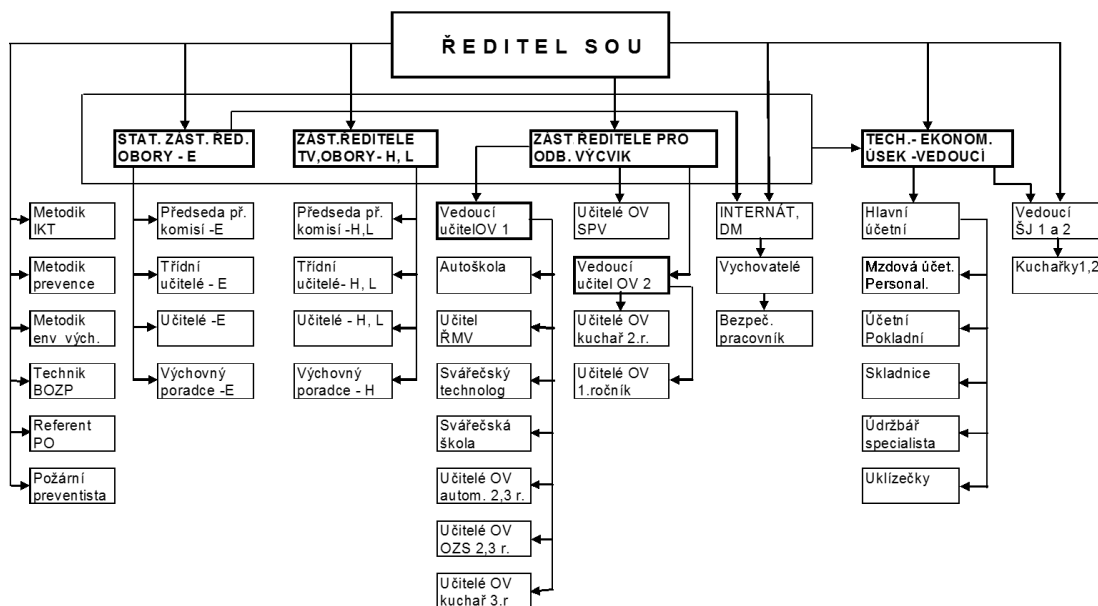
Škola realizuje projekt Využití e-learningu k rozvoji klíčových kompetencí. Cílem projektu je zkvalitnit výuku pomocí využití informačních a komunikačních technologií pro žáky i učitele. Dojde k zavedení jednotného e-learningového systému pro vybrané odborné předměty. Projektového cíle bude dosaženo vyšším využíváním digitalizovaných studijních materiálů ve výuce, které jsou mladé generaci bližší než tištěné učebnice. V rámci projektu budou na škole modernizovány informační a komunikační technologie a bude vytvořeno jednotné vzdělávací prostředí, umožňující učitelům uplatnit elektronické výukové materiály ve výuce (SOU Valašské Klobouky, 2009e). V rámci doplňkové činnosti provozuje stanici technické kontroly a měření emisí, které využívá nejen jako svou doplňkovou činnost, ale také k názorné výuce žáků. A dále nabízí služby veřejnosti – ubytování, stravování a kurzy svařování.

2.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Střední odborné učiliště je škola komplexního typu, která zajišťuje všechny složky výuky – teoretickou, odborný výcvik, celodenní stravování a ubytování. Z bližšího seznámení s širokým spektrem činností školy je zřejmé, že i pracovní zařazení a požadované vzdělání zaměstnanců bude v různých úsecích odlišné.

Personální obsazení je tvořeno pedagogickými a nepedagogickými pracovníky. Statutárním orgánem školy je ředitel, který jedná jejím jménem, zastupuje ji ve všech právních vztazích a zodpovídá za ni v plném rozsahu. Management školy je tvořen mimo ředitele také vedoucími jednotlivých úseků, na které ředitel deleguje některé své pravomoci. Členitost školy a vzájemné vztahy

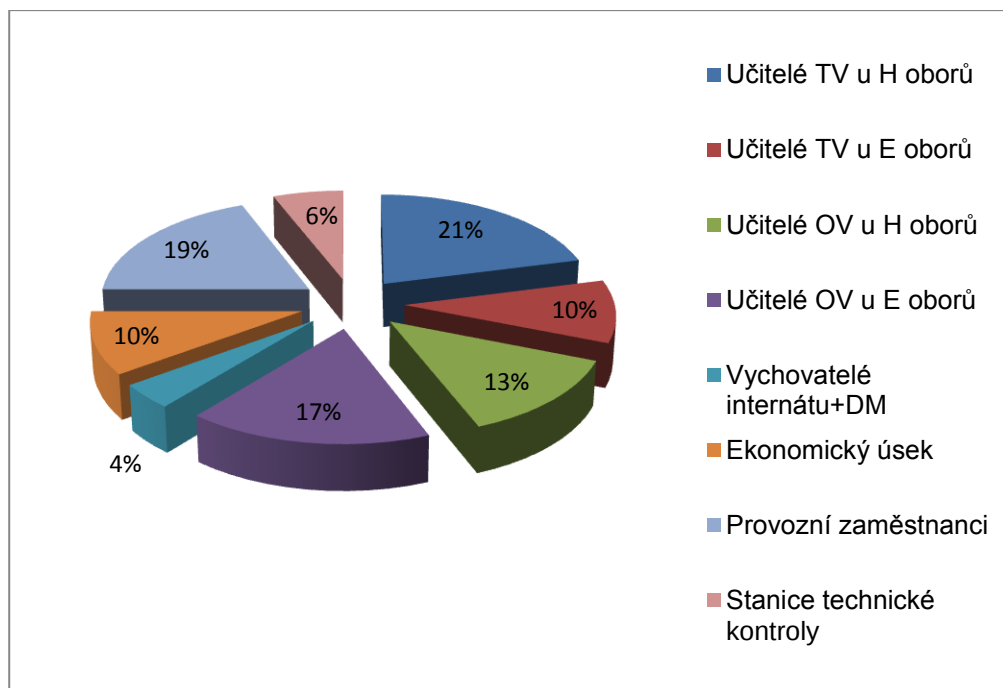
mezi pracovníky jsou patrné z organizačního schématu (SOU Valašské Klobouky, 2009c).



Obr. č. 3 Organizační schéma SOU

Škola je členěna do 6 specializovaných úseků – teoretická výuka H oborů a L oborů prováděná 11 pedagogy, teoretická výuka E oborů pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami 5 pedagogy, odborný výcvik H oborů se 7 pedagogy, odborný výcvik E oborů s 9 pedagogy, internát a domov mládeže se 2 vychovateli. Provoz školy je zajišťován ekonomickým úsekem v počtu 5 pracovníků (ekonomka, 2 účetní, pokladní, sekretářka) a 10 provozními pracovníky (3 kuchařky, údržbář, bezpečnostní pracovník, 5 uklízečky). Úsek stanice technické kontroly v počtu 2 techniků a 1 operátorka sice patří také mezi zaměstnance školy, ale jejich práce v rámci doplňkové činnosti je natolik rozdílná od vzdělávacího cíle školy, že jejich adaptace není předmětem této práce.

Složení zaměstnanců	počet	Procenta
Učitelé teoretická výuka u H oborů	11	21%
Učitelé teoretická výuka u E oborů	5	10%
Učitelé odborného výcviku u H oborů	7	13%
Učitelé odborného výcviku u E oborů	9	17%
Vychovatelé internátu+domova mládeže	2	4%
Ekonomický úsek	5	10%
Provozní zaměstnanci	10	19%
Stanice technické kontroly	3	6%
Celkem	52	100%



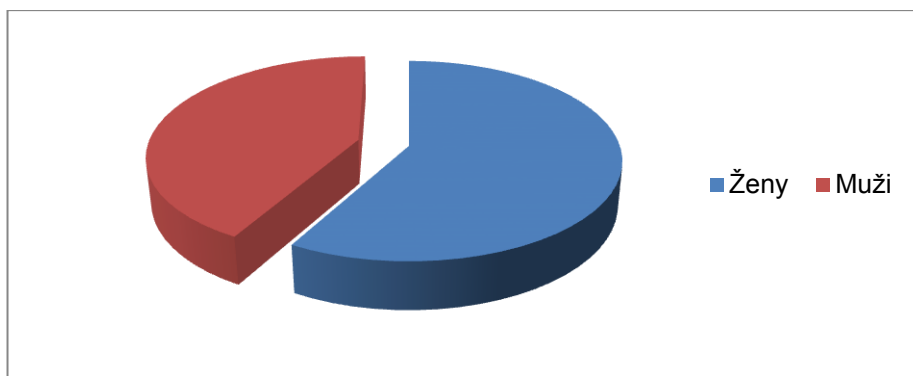
Graf č. 2 Složení zaměstnanců jednotlivých úseků SOU

Úspěšnost školy je závislá zejména na pedagogických pracovních, z nichž 95 % splňuje požadavek na vysokoškolské vzdělání a jejich aprobovanost⁷ je 75 % (SOU Valašské Klobouky, 2009d).

Většinou se jedná o zkušené pedagogy, délka praxe činí v průměru 23 let, kteří jsou zárukou kvality výuky. Věkové složení pedagogického sboru je průměrně 50 let. Struktura složení žen a mužů je znázorněna v následující tabulce.

Složení žen a mužů	počet	Procenta
Ženy	30	58%
Muži	22	42%
Celkem	52	100%

⁷ Zákon 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, určuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků i způsob jejich dosažení.



Graf č. 3 Složení žen a mužů SOU

2.2 Personální strategie a personální činnosti

Hlavní cíl školy je vymezen školským zákonem 561/2004 Sb.: „Střední vzdělávání rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro osobní rozvoj jedince. Poskytuje žákům obsahově širší všeobecné vzdělání nebo odborné vzdělání spojené se všeobecným vzděláním a upevňuje jejich hodnotovou orientaci. Střední vzdělávání dále vytváří předpoklady pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení, pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnosti“ (zákon č. 561/2004 Sb. § 57).

Základní strategií školy je tohoto cíle dosáhnout v co nejlepší kvalitě. Z tohoto cíle pak vyplývá směřování personální strategie a personálních činností. Zajišťování personální strategie a s tím spojené řízení a vedení zaměstnanců školy (pedagogických i nepedagogických) jsou součástí pravomocí a odpovědností ředitele školy jako statutárního orgánu školy, jako zaměstnavatele a vedoucího zaměstnance (zákon č. 561/2004 Sb. § 164).

Jednotlivé personální činnosti a jejich úspěšné zvládnutí slouží k jejímu vytváření a uskutečňování. Vytváření a analýza pracovních míst, plánování zaměstnanců, obsazování pracovních míst (získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců), řízení pracovního výkonu a hodnocení, odměňování, rozmísťování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vytváření pracovních podmínek a pracovních vztahů, nebo zavádění a využívání personálního informačního systému – představují systém, který pomáhá zabezpečit dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických) a jejich pomocí dosáhnout očekávané úrovně vzdělávání ve škole (HR Expert, 2012).

2.2.1 Získávání a výběr nových pracovníků

Získávání a výběr pracovníků jako jedna z klíčových personálních činností je na Středním odborném učilišti prováděna ředitelem školy ve spolupráci s vedoucím pracovníkem, na jehož úseku vznikl nedostatek pedagogických pracovníků.

Potřeba nového pracovníka může vzniknout v souvislosti s ukončováním studia 3. ročníků a přijímání nových ročníků. Každoročně probíhá přijímací řízení, které se odehrává v období března až srpna, ale stěžejní jsou většinou výsledky 1. kola (březen-duben), které již zpravidla naznačí, jaká bude na příští školní rok skladba pedagogického sboru. Situace, kdy dochází k hledání nového pracovníka, nastává v případě, že je otevřen a naplněn nový obor, pro který nemá škola příslušného odborníka nebo v případě nástupu pracovnice na mateřskou dovolenou, odchodu do jiného zaměstnání, popř. do důchodu.

Fluktuace na SOU je minimální, za poslední 3 roky ukončili pracovní poměr 3 pracovníci (jeden měl smlouvu na dobu určitou a dva odešli do starobního důchodu). Byla přijata jedna angličtinářka z důvodu zástupu za dlouhodobou nemoc a následnou mateřskou dovolenou a jeden pracovník byl přijat na pozici učitele odborného výcviku pro nově otevřený obor zedník. Pochopitelně stejně důležitá jako obnova pedagogického sboru je i obměna nepedagogických pracovníků.

Jak jsem již uvedla získávání, a výběr pracovníků provádí ředitel školy ve spolupráci s vedoucím pracovníkem příslušného úseku, pro který je pracovník hledán. Vedoucí pracovník pak má za úkol kontaktovat vybraného zájemce o pracovní místo a domluvit s ním datum schůzky na SOU. Na schůzce, které se účastní ředitel školy a vedoucí pracovník, jsou budoucímu zaměstnanci sděleny nejdůležitější informace o právech a povinnostech, pracovních a platových podmínkách nabízeného místa, je mu představena organizace, její základní hodnoty a cíle. Nejdůležitějším úkolem prvního rozhovoru je vyjasnění si očekávání jak ze strany organizace, tak ze strany budoucího zaměstnance.

Po vzájemné dohodě je za spolupráce s personálním pracovníkem sepsána předběžná dohoda, jejíž součástí jsou údaje: druh práce, na kterou je zájemce přijímán, pracovní zařazení, výše úvazku, navrhovaná platová třída, období trvání pracovního poměru (zpravidla se uzavírá na období jednoho školního roku). Jsou mu podány základní informace o dni nástupu, o organizaci, o náplni práce, upozornění na doklady potřebné k sepsání pracovní smlouvy, jako jsou aktuální

výpis z rejstříku trestů, který je pro práci ve školství nutností, osobní dotazník, čestné prohlášení, jehož součástí je dosavadní praxe, která je nutná k určení zápočtu let praxe, žádost o lékařskou prohlídku, případně jsou mu předány telefonní kontakty v případě dalších dotazů.

2.2.2 Přijímání nových pracovníků

Přijímání nových pracovníků zahrnující právní a administrativní náležitosti ředitel školy deleguje na personálního pracovníka. S novým pracovníkem je v den nástupu uzavřena pracovní smlouva nebo dohoda o pracovní činnosti, případně dohoda o provedení práce. Ve své práci se zaměřím na uzavírání pracovní smlouvy jako nejčastější způsob uzavírání pracovního poměru.

Pracovní smlouva je uzavírána písemnou formou se všemi novými pracovníky stejná bez rozlišení, na kterou funkci je pracovník přijímán, její nedílnou součástí je platový výměr a náplň práce pro obsazované místo. Pracovní smlouva obsahuje údaje: druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce, dobu, na kterou je pracovní smlouva sjednána, zkušební dobu a informace o poskytování platu, které se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce zákon č. 262/ 2006 Sb., nařízením vlády č. 222/2010 Sb. a nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platných zněních.

Pracovník předloží požadované doklady důležité k uzavření pracovního poměru:

- občanský průkaz
- průkaz zdravotní pojišťovny
- osobní dotazník
- doklady potvrzující dosažené vzdělání – výuční list (nutný u učitele odborného výcviku), maturitní vysvědčení, diplom, doklad o státní závěrečné zkoušce na vysoké škole (vždy originály, nebo úředně ověřené kopie)
- doklady o dosavadní praxi u předchozích zaměstnavatelů s charakteristikou vykonávané práce, nezbytné pro provedení zápočtu praxe a stanovení odpovídajícího platového stupně
- výpis z rejstříku trestů
- potvrzení od lékaře, že je schopen vykonávat sjednaný druh práce

- potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) od předcházejícího zaměstnavatele, popřípadě doklad o evidenci na úřadu práce
- popřípadě pracovní posudek z předešlého zaměstnání (není nutností)
- prohlášení poplatníka daně

Všechny tyto doklady personální pracovník shromáždí, zkontroluje popř. ověří, vyhotoví předběžný zápočet praxe jako podklad pro platový výměr. Tyto shromážděné materiály předá řediteli školy, v jehož pravomoci je určit využitelnost dosavadní praxe pro sjednaný druh práce.

Pravidla pro zápočet praxe jsou stanoveny v kolektivní smlouvě středního odborného učiliště. Praxe v oboru se započítává plně, taktéž doba mateřské dovolené a rodičovské dovolené (max. v rozsahu 6 let), doba základní vojenské služby. Jiná praxe se posuzuje podle druhu využitelnosti v rozsahu 0-2/3. Doba evidence na úřadu práce se do zápočtu praxe nezapočítává.

Po určení započitatelné praxe je připravená pracovní smlouva, platový výměr a náplň práce, vše ve dvojím vyhotovení, podepsána ředitelem a novým zaměstnancem. Po oboustranném souhlasu s podmínkami smlouvy personální pracovník založí zaměstnanci osobní spis a zavede ho do personální a mzdové evidence, přihlásí na pojišťovně a správě sociálního zabezpečení. Nový zaměstnanec stvrdí podpisem „souhlas se správou, zpracováním a uchováváním osobních údajů“ a „informace o obsahu pracovního poměru“ (§ 37 zákona č. 262/2006 Sb.):

- název a sídlo zaměstnavatele
- bližší označení druhu a místa výkonu práce
- délku dovolené a podmínky jejího čerpání
- výpovědní doby
- týdenní pracovní dobu a její rozvržení, přestávky na jídlo
- podmínky odměňování, splatnost platu a výplata platu
- informace o pracovních podmínkách upravuje kolektivní smlouva uložená u vedoucí ekonomického úseku

Po ukončení administrativních záležitostí pracovníka následně personální pracovník odvede k bezpečnostnímu technikovi, který ho seznámí:

- se všeobecnými zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- s pracovními úrazy, nemocí s povolání a o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání a záznamu o úrazu

- s bezpečnostními předpisy o zacházení s elektrickým zařízením a se zásadami první pomoci při úrazech elektřinou
- se zákonem o požární ochraně a o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního dozoru
- s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy
- s platným pracovním řádem

Bezpečnostní pracovník s ním na závěr vyhotoví záznam o proběhnutém vstupním obecném školení pro zaměstnance, které nový zaměstnanec potvrdí svým podpisem. Poté si nového zaměstnance opět vyzvedne personální pracovník a předá ho jeho bezprostřednímu nadřízenému. Tímto krokem je zahájen adaptační proces nového pracovníka.

2.3 Adaptační proces na středním odborném učilišti

Adaptační proces popíše na základě analýzy vnitřních dokumentů školy a na doplnění použije poznatky z rozhovorů s vedoucími pracovníky a pozorování.

Systematika adaptačního procesu není na středním odborném učilišti zakotvena v žádné směrnici, ale je prováděna spontánně podle uvážení a potřeb jednotlivých vedoucích pracovníků. Škola má však velké množství směrnic, které novému pracovníkovi adaptaci usnadňují, neboť mu poskytují návody na postupy jednání v konkrétních situacích, se kterými se při své práci může setkat.

Pochopitelně při adaptačním procesu musí být rozlišováno, o jaké pracovní místo se jedná, zda je přijat učitel či údržbář, neboť není nutné údržbáře seznamovat detailně se školním řádem, případně organizačním řádem ke konání školních výletů, ale spíše se zaměřit na informace, které jsou pro výkon jeho práce důležitější. V průběhu adaptace musí být brán ohled na věk a pracovní zkušenosti přijatého pracovníka.

Průběh adaptačního procesu zpracuji z pohledu Kociánové (2010, s. 131 viz kapitola 1.6.1), která rozlišuje adaptaci na rovinu kultury organizace, na vlastní pracovní činnost a na sociální podmínky. Protože jsou všechny roviny vzájemně propojené a nelze je zcela jednoznačně oddělit začnu nejprve adaptací pracovní.

2.4 Objekty adaptačního procesu

Adaptací prochází pouze nově příchozí pracovníci. Pracovníci, kteří byli přeřazeni na jinou pracovní pozici, jsou adaptováni pouze na pracovní úrovni na

místě výkonu práce. Pracovníci vracející se po dlouhodobější nepřítomnosti (mateřská dovolená a rodičovská dovolená, dlouhodobější pracovní neschopnost) jsou adaptováni pouze částečně a to zejména v pracovní oblasti. V další části práce se zaměřím na adaptační proces učitele.

2.4.1 Pracovní adaptace

V průběhu pracovní adaptace sehrává nejdůležitější úlohu přímý nadřízený. Základní předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka jsou dány zákonem č. 563/2004 Sb. § 3, § 9 (učitel střední školy) a patří mezi ně: plná způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost, bezúhonnost, odborná kvalifikace a znalost českého jazyka. Všechny doklady k tomu potřebné jsou ověřeny již při sepisování pracovní smlouvy personálním pracovníkem v den přijetí.

Součástí pracovní smlouvy je pracovní náplň práce, ve které je uvedeno nejen zařazení podle katalogu prací (zákon č. 222/2010 Sb.), ale také podrobný popis činností, které jsou na novém pracovníkovi požadovány.

Po převzetí nového pracovníka od personalisty vedoucí pracovník příslušného úseku školy (teorie nebo odborného výcviku) pracovníka přivítá a seznámí ho s jeho právy a povinnostmi. Vysvětlí mu podrobnosti a zvláštnosti vztahující se k jeho nové práci a pracovišti, projde s ním detailně náplň práce a vysvětlí mu jeho povinnosti z ní vyplývající, popíše mu strukturu organizace, základní předpisy, které si musí nový pracovník osvojit a řídit se jimi pro správný výkon svého zařazení. Vysvětlí mu, jakým způsobem bude probíhat jeho adaptační proces, jaké formy pro zapracování budou použity, nastíní mu časový plán a plán průběžných konzultací.

Následně provede nováčka příslušným úsekem, popřípadě celou školou a na nejbližší poradě ho představí novým kolegům. Ukáže mu jeho kabinet, popřípadě skříňku a stůl ve sborovně, kam si může dávat své věci. Přidělí mu uvádějícího učitele (mentora), ať již se jedná o čerstvého absolventa nebo pracovníka s praxí ve školství. Uvádějící učitel je přidělen i pracovníkovi vracejícímu se po dlouhodobější nepřítomnosti.

2.4.1.1 Mentor

Uvádějící učitel (mentor) je vedoucím pracovníkem vybrán na základě profesní odbornosti, pedagogických schopností a pracovních zkušeností. Mentor reprezentuje hodnoty, normy a postoje uznávané v organizaci a pomáhá nováčkovi

v jejich pochopení. Stává se pro nového pracovníka důležitým rádčem zejména v prvních dnech po nástupu do zaměstnání a následně po celou dobu adaptace:

- pomáhá pracovníkovi zorientovat se v nové budově, oddělení
- seznamuje ho s předpisy a postupy potřebnými při vyřizování záležitostí týkajících se nejen jeho práce učitele
- pomáhá mu při seznamování se se školním vzdělávacím programem, učebnicemi, pomůckami
- předvede mu vzorovou vyučovací hodinu
- pomáhá mu s přípravami na první vyučovací hodiny
- seznámí ho s vedením nezbytné dokumentace, povinnostmi třídního učitele
- předává mu své pedagogické zkušenosti a radí mu na koho se obracet při řešení problémů, se kterými se může setkat
- vysvětlí mu skladbu žáků, seznámí ho s vědomostní úrovní žáků přicházejících do školy, upozorní na žáky se speciálními vzdělávacími potřebami
- vysvětlí mu obvyklé formy kontaktu s rodiči žáků
- upozorní ho na další možnosti vzdělávání
- snaží se, poskytnou mu co nejširší okruh informací o škole

2.4.2 Adaptace na kulturu školy

Zejména pro práci učitele je bližší seznámení se s kulturou školy a adaptací se na tuto kulturu velmi důležité z důvodu jeho ztotožnění se s hodnotami a vzory jednání, které organizace uznává a prezentuje prostřednictvím svých zaměstnanců ve vztahu ke svému okolí.

V kapitole 1.6.2.1 jsem uvedla schéma „Systému kultury školy“, které se jeví pro pochopení prostředí školy novému pracovníkovi nejsrozumitelnější. Světlík (1996, s. 117) dělí prostředí školy na verbální symboly, symboly chování a vizuální symboly. Tato práce není zaměřena na kulturu školy, a proto se zaměřím pouze na symboly, které jsou pro adaptaci nejdůležitější a pro nového pracovníka nejlépe čitelné. Při adaptaci na kulturu školy pomáhá pracovníkovi nejen mentor, vedoucí pracovník, personální pracovník, ale mnohé mohou vysvětlit i jeho noví kolegové.

Střední odborné učiliště má poměrně dostatečný počet směrnic, které určují pravidla chování a jednání žáků, učitelů i zaměstnanců. Tyto směrnice, které patří mezi **verbální symboly**, jsou nedílnou součástí kultury organizace a usnadňují novému zaměstnanci proces adaptace.

- **Definované cíle** jsou vymezeny školským zákonem 561/2004 Sb. § 57, ale organizace si stanovuje také cíle aktuální (SOU Valašské Klobouky, 2009d), v současnosti je prioritou školy zavádění jednotných závěrečných zkoušek a pokračování v co nejlepším zvládnutí státních maturit. Management školy se soustředí na optimalizaci počtu žáků ve třídách, o co nejúspěšnější nábor nových žáků, který zajistí další existenci vyučovaných oborů i samotné školy. Trvalou snahou je soustavné budování image školy.
- **Kurikulum** školy je pro začínajícího i zkušeného nového pracovníka důležitou součástí jeho práce, co nejrychlejší seznámení se školním vzdělávacím programem jeho aprobace je nedílnou podmínkou kvalitního výkonu práce. Škola pracuje se 13 školními vzdělávacími programy.
- **Školní řád** je základní vnitřní normou, která „stanovuje závazná pravidla pro žáky a rodiče ve vztahu k učilišti. Upravuje provoz a vnitřní režim školy, podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví žáků při vzdělávání a jejich ochrany před sociálně patologickými jevy a před projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí, podmínky zacházení s majetkem školy ze strany žáků a pravidla pro hodnocení výsledků výchovy a vzdělávání žáků“ (SOU Valašské Klobouky, 2009f). Pedagogickému pracovníkovi dává návod jak postupovat v případě, že zjistí u žáků konzumaci alkoholu, omamných látek či jejich distribuci. Získá zde informaci jak se zachovat v situaci, pokud dojde ke krádeži nebo vandalismu, jak řešit uvolňování z výuky i následné kroky v případě neomluvené nepřítomnosti žáka. Součástí školního řádu jsou zásady vzdělávání používané ve škole, hodnocení výsledků vzdělávání, výchovná a kázeňská opatření. Jsou zde uvedena pravidla vnitřního režimu odborného výcviku, postup v případě úrazu žáka a ochrana žáků před sociálně patologickými jevy a projevy diskriminace (SOU Valašské Klobouky, 2009f).
- **Organizační řád ke konání výletů a exkurzí** (SOU Valašské Klobouky, 2009f) je součástí školního řádu. Obsahuje informace a povinnosti v souvislosti s organizací školních exkurzí a akcí konaných mimo školu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví žáků. Upozorňuje učitele na rizika spojená se žáky v případě chůze po silnici, pohybu ve městě, skrytá nebezpečí v přírodě i ve městě, při bouřce, při sportovních činnostech, horské turistice, nočních akcích i „co dělat když se žák ztratí“.

- **Plán práce** je vytvářen vždy aktuálně na školní rok. Obsahuje harmonogram činností v celém školním roce od jeho zahájení až po předávání vysvědčení. Nový pracovník zde může nalézt jmenný seznam žáků ve třídách s jejich třídními učiteli i rozdělení do učebních skupin s učiteli odborného výcviku. Součástí jsou učební plány jednotlivých učebních i studijních oborů, rozvrh zvonění, organizaci závěrečných zkoušek i maturit. Nalezne v něm minimální preventivní program i plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- **Kolektivní smlouva** patří mezi významné dokumenty, které zajišťují práva zaměstnanců v oblastech pracovně právních, platových a sociálních. Nový zaměstnanec se zde seznámí blíže s pravidly platnými v organizaci při odměňování, zařazování do platových tříd a stupňů, způsob jakým se stanoví jednotlivé složky platu s odkazy na konkrétní § zákoníku práce, atd. Najde zde zásady pro použití fondu kulturních a sociálních potřeb.

Ačkoliv některé normy a v nich uvedená pravidla mohou působit zbytečně podrobně a někdy až úsměvně, pro práci učitele, a to zejména učitele bez dostatečné praxe, nabízí jistotu, že jeho postup při řešení v nich uvedených situací bude správný. A pracovníkovi, který se v organizaci zpočátku cítí „cizincem“, mohou pomoci vysvětlit jevy, kterým nerozumí. S psanými normami se adaptovaný pracovník většinou seznamuje sám, mentor popřípadě nadřízený mu pouze osvětluje místa, která nepochopil.

Mezi symboly školy, se kterými se musí nový pracovník seznámit a adaptovat se na ně patří **symboly chování**, které charakterizují SOU. Mezi tyto je řazen proces výuky, který má pro nového pracovníka největší význam. Začínající učitel má možnost zúčastnit se hospitace u svého mentora, který mu ukáže, jaký způsob vedení vyučovací hodiny je pro danou školu typický.

Dalším neméně významným symbolem chování, se kterými by se měl nově příchozí seznámit, jsou například **rituály**, které existují i na SOU. Škola se prezentuje zejména „vyřazováním závěrečných ročníků“. Jedná se o slavnostní předávání výučních listů a maturitních vysvědčení ředitelem školy všem úspěšným absolventům v slavnostním prostředí zasedací síně místního městského úřadu, kterého se může účastnit jako divák, neboť je veřejně přístupné.

Vizuální symboly jsou nejvíce viditelné a nový pracovník je může vyzorovat v prostorách školy. Pro jeho budoucí práci je určitě nejdůležitější vybavení tříd videem nebo DVD přehrávačem a televizorem, v některých třídách interaktivní tabule, výpočetní technika. Opravárenské dílny jsou vybaveny počítačem určeným ke komunikaci s moderními palubními systémy aut a zařízením pro laserovou geometrii kol. Seznámení s používanou technikou výrazně ovlivní jeho budoucí výuku, ale také mu naznačí další směr jeho potřeby znalostí a proškolení. V tomto případě mohou být k adaptaci pracovníka využity metody instruktáže a demonstrace, provedené buď mentorem, popř. více technicky zkušeným kolegou.

Škola má nejenom internetové stránky se základními informacemi o organizaci a telefonních kontaktech, ale i vnitřní komunikační síť.

2.4.3 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces, při kterém se nový zaměstnanec začleňuje do stávajícího kolektivu pedagogického sboru i celé školy. Sociální rovina adaptace probíhá po formální a neformální linii (viz kapitola 1.7).

Formální linie je dána organizačním schématem školy, kde jsou vyznačeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Mnohem významnější pro nového pracovníka je neformální linie, což je proces zabezpečovaný spolupracovníky a jejich vzájemnými vztahy. Tato rovina sociální adaptace nového pracovníka je úzce provázána s kulturou a klimatem školy. Do kultury školy, jak uvádím výše, patří různé rituály a naše škola několik takových má. Mezi významné rituály SOU, které pomáhají nováčkům rychleji se začlenit do stávajících vztahů, lze zařadit každoročně pořádaný tzv. „malý fotbal“, který si pro sebe organizují sami pracovníci školy. Na této akci si nejenom zasportují, ale u připraveného pohoštění si posedí a popovídají. Vzhledem k tomu, že se účastníci znají z práce, témata hovoru se točí většinou kolem ní. Obdobně oblíbenou akcí, která se podílí na stmelení vztahů, je každoroční kácení máje na nádvoří školy. Mezi další akce, které se z pochopitelných důvodů neopakují pravidelně, ale jsou rovněž příležitostí lépe poznat své nové kolegy, jsou společné oslavy významných výročí nebo odchody spolupracovníků do důchodu.

Dalším významným neformálním způsobem adaptace, který je obvyklý zejména ve školství, je **konzultování**. Probíhá neplánovaně v průběhu dne ve sborovně mezi pedagogy. Jak uvádí Prášilová (2007, s. 120 viz kapitola 1.13) jedná se o zvyk pedagogů „stále hovořit o své práci“. Zkušenější kolegové se snaží

konzultacemi pomoci novému pracovníkovi řešit výchovné a kázeňské problémy se žáky, předávají mu své zkušenosti, upozorňují na žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, navzájem se radí o využívání metod a forem práce.

Také **rotaci práce**, běžně využívanou ve školství v případě zástupu za nepřítomného kolegu, lze považovat za adaptační metodu. Tento styl adaptace u nového pracovníka není sice nejvhodnějším způsobem jeho zapracování (důvodem je krácení jeho hodin určených na přípravu na vyučování), na druhou stranu získané zkušenosti ze stylu výuky druhého kolegy mohou jeho adaptaci ulehčit a spolupráce se zastupovaným kolegou usnadňuje sociální rovinu adaptace. Zároveň to zvyšuje jeho flexibilitu a pomáhá komplexnějšímu vnímání pracoviště.

2.5 Vyhodnocení adaptace

Hodnocení adaptace nového pracovníka ve středním odborném učilišti provádí přímý nadřízený. Období adaptace si vedoucí pracovník stanovil na celý rok (obvykle školní rok) od nástupu, jako dobu potřebnou k zapracování. Důvodem pro délku jednoho roku je různorodost pedagogických činností v průběhu školního roku (uzavírání známek, rodičovské schůzky, čtvrtletní pedagogické porady všech úseků školy). Vyhodnocování adaptace nového pracovníka provádí formou rozhovorů a hospitací. Vedoucí pracovník s dlouholetou vedoucí a pedagogickou praxí na SOU má vytvořen vlastní plán vyhodnocování:

- **1. týden** – provádí hospitaci mentor, vedoucí pracovník provádí hospitaci nejdříve měsíc po nástupu, aby měl pracovník možnost získat zkušenosti a mohl se částečně adaptovat, hospitace vedoucího by ho mohla zbytečně stresovat
- **1. měsíc** – provádí hospitaci vedoucí pracovník, následuje rozhovor za účelem korekce žádoucím směrem s poukázáním na klady a případné nedostatky výuky
- **4. měsíc** – provádí hospitaci vedoucí pracovník, následuje rozhovor, při kterém porovnává hospitaci z 1. měsíce a společně porovnávají výsledky a změny, pracovník získává zpětnou vazbu

I když škola nemá žádný standardní plán vyhodnocování adaptovaného pracovníka, provádí vedoucí pracovník vyhodnocení objektivních a subjektivních kritérií (viz kapitola 1.14).

Objektivní kritéria jsou vyhodnocována pozorováním a následným neformálním rozhovorem. Vedoucí pracovník průběžně sleduje pracovní a částečně i sociální adaptovanost, větší důraz klade na adaptaci pracovní, i když ani vztahy

s kolegy neopomíjí. Z dlouholetých zkušeností ze zavádění nových pracovníků ví, co může způsobit pracovník, který „nezapadne do kolektivu“.

Metodou nejčastěji používanou k ověřování pracovní adaptace je hospitace. Po každé hospitaci probíhá rozhovor s následným vyhodnocením, oceněním kladů a upozorněním na případné nedostatky. Vedoucí pracovník si na poradách úseku všímá jeho angažovanosti, samostatnosti a zapojování se do diskusí a akcí školy.

Další metodou využívanou ke sledování úrovně sociální adaptovanosti nováčka jsou neformální rozhovory s ostatními pedagogy, které probíhají průběžně po celý rok. V průběhu prvních tří měsíců je týdně prováděna konzultace s mentorem s cílem zabránit vzniku případných problémů.

Subjektivní kritéria zahrnují osobní vyrovnávání se s adaptací a hodnocení podmínek, se kterými se při své práci ve škole nový pracovník setkává. Také toto vyhodnocení probíhá většinou neformálním rozhovorem s vedoucím pracovníkem, nejlépe mimo kancelář z důvodu větší uvolněnosti.

Po skončení ročního období vedoucí pracovník vyhotoví zprávu o průběhu a vyhodnocení adaptačního procesu a informuje o úrovni adaptace ředitele školy.

2.6 Silné a slabé stránky adaptačního procesu

V následujícím textu vyhodnotím silné a slabé stránky adaptačního procesu nového pedagogického pracovníka prováděného na SOU.

Silné stránky

- přístup vedoucího pracovníka, který bez standardizovaného návodu adaptaci provádí – je odpovědným pracovníkem, který zajišťuje adaptační proces nového pracovníka (viz kapitola 1.8), při kterém se zaměří na aspekty pracovníka i organizace, vysvětlí mu detailně náplň práce a povinnosti z ní vyplývající, seznamuje ho s jeho právy a povinnostmi, novým pracovním prostředím a kolegy, určuje metody, kterými bude adaptace prováděna – mentoring, hospitace, rotace práce, pověření úkolem (viz kapitola 1.13), současně mu přiděluje mentora, který je bezprostředním pracovníkem, který ho adaptací provází za využití metod koučování, instruktáže, asistování, demonstrace, popř. stínování (viz kapitola 1.13)
- dostatečná doba adaptace - délka adaptace v delším rozsahu než 3 měsíce – po celý školní rok z důvodu různorodosti pedagogických činností v průběhu roku

- pravidelné průběžné konzultace s nadřízeným – vedoucí pracovník sleduje průběžně pracovníka a provádí vyhodnocování adaptačního procesu (viz kapitola 1.14) se sledováním objektivních a subjektivních kritérií, objektivní zahrnují vnější projevy nového pracovníka a subjektivní individuální přijetí, sledování provádí nejčastěji formou hospitace a rozhovoru, v průběhu celého procesu poskytuje novému pracovníkovi zpětnou vazbu
- možnost zapojení se do společných akcí pracovníků – při těchto akcích probíhá neformální způsob adaptace (viz kapitola 1.8), při které se nový pracovník seznamuje s její sociální rovinou a kulturou organizace, kolegové seznamují nového pracovníka se specifiky kultury školy a to především s jejími nehmateriatelnými prvky (viz kapitola 1.6.2.1), kterými jsou mezilidské vztahy, styl vedení, zvyklosti, tradice, ceremoniály apod.
- intranet – škola ho využívá k vnitřní komunikaci zaměstnanců, k upozornění na důležité akce a termíny
- souhrnné písemné informace o právech a povinnostech obdržené při uzavření smlouvy – „Informace o obsahu pracovního poměru“, personální pracovník (viz kapitola 2.2.2) mu podá základní informace o pracovní smlouvě, pracovním zařazení a platovém výměru, způsobu zápočtu praxe, bezpečnostní pracovník provede vstupní školení pracovníka o zásadách bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, seznámí ho s kolektivní smlouvou, vnitřními předpisy, pracovním řádem (viz kapitola 2.2.2)
- týdenní porady všech zaměstnanců – při poradách probíhá adaptace nového pracovníka ve všech třech rovinách neboť nový pracovník má možnost konzultace problémů se spolupracovníky, seznamování se s dalšími kolegy i z jiných úseků školy, se subkulturami školy (viz kapitola 1.6.2.1)
- přehled všech telefonních čísel na internetových stránkách školy
- organizační struktura školy – je součástí kolektivní smlouvy, umístěná taktéž na internetových stránkách školy, nový pracovník zde má možnost čerpat informace o formálních vztazích na pracovišti, jsou zde zobrazeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- kolektivní smlouva uložená u vedoucí technickoekonomického úseku přístupná pro všechny zaměstnance
- adaptace ukončena provedeným vyhodnocením – zpětná vazba pro obě zúčastněné strany s hodnocením objektivních a subjektivních kritérií adaptace (viz kapitola 1.14) s možností konfrontace a korekce adaptačního procesu žádoucím směrem

Slabé stránky – organizaci chybí

- tištěná publikace o škole – měla by obsahovat základní údaje o organizaci a její současné cíle a dosažené úspěchy – v současné době nemá budoucí zaměstnanec možnost získat ucelené informace o organizaci, ve které chce pracovat
- orientační materiál pro adaptaci zaměstnance – hrozí nebezpečí opomenutí předání důležitých informací nutných k výkonu práce, materiál by obsahoval seznámení s firmou a jejím chodem, zařazením, pracovními povinnostmi a úkoly a plánem profesionálního růstu
- individuální plán adaptace konkrétní funkce a adaptačního balíčku – jeho součástí by měl být časový plán adaptace s konkrétními cíli v jednotlivých fázích (viz kapitola 1.12) a metody provádění adaptace – není tak zajištěno předcházení chyb v souvislosti s následným vyhodnocováním průběhu adaptačního procesu
- základní informace nejsou soustředěny v jednom dokumentu – možnost opomenutí důležité informace či seznámení se směrnicí, která je významná pro výkon práce nového pracovníka, měl by být předán novému zaměstnanci alespoň seznam všech směrnic školy, který by obsahoval informaci, kde příslušné směrnice a řady najde
- uváděcí učitel (mentor), není speciálně proškolen pro tuto činnost, většinou není dostatečně motivován
- ústní informace mohou pracovníka zahltit – úskalím adaptace (viz kapitola 1.12) může být velké množství informací předávaných v krátkém časovém úseku, proto je nezbytné je seřadit podle důležitosti, dále by měly být předávány nejenom v ústní formě, ale i písemné, aby si je mohl nový pracovník pročíst v klidu doma, popřípadě se k nim podle potřeby vracet
- chybí plán hodnocení a zpětné vazby – vyhodnocování průběhu adaptace i jeho závěrečné fáze je důležitá součást úspěšného završení adaptačního procesu

2.7 Shrnutí prováděné analýzy a návrh na zlepšení

Analýza adaptačního procesu na středním odborném učilišti prokázala klady, ale i značné nedostatky, lze konstatovat, že určitý proces existuje, ale je prováděn spontánně vedoucím pracovníkem bez existence adaptačního programu a individuálního plánu adaptace. Na základě získaných teoretických poznatků (viz kapitola 1.12) bych navrhovala vytvořit adaptační balíček, který by obsahoval:

Informace o škole – vytvoření publikace, která by měla obsahovat základní informace o organizaci, její historii, cíle, výhled do budoucna, dosažené úspěchy, chování managementu, organizační schéma – vztahy podřízenosti a nadřízenosti, jména vedoucích pracovníků s telefonními kontakty, činnosti jednotlivých úseků, organizační kulturu a uznávané hodnoty, principy odměňování, vztahy mezi kolegy, způsoby komunikace v organizační struktuře, zdroje informací, možnosti stravování, rekreace a další benefity poskytované organizací atd.

Informace o pracovní činnosti – součástí adaptačního balíčku by měly být informace o konkrétních požadavcích na obsazované pracovní místo – náplň práce popisující detailně jaké činnosti budou po zaměstnanci požadovány, kritéria výkonu, principy odměňování a hodnocení, pracovní doba a pracovní režim, možnosti čerpání řádné dovolené, možnosti dalšího vzdělávání, seznam všech směrnic nezbytných pro přijímané místo, formy komunikace a sdělování informací. V této části by se zaměstnanec seznámil s požadavky kladenými na pracovní funkci, mohl by porovnat specifika pracoviště v novém zaměstnání a své praktické pracovní a sociální zkušenosti.

Individuální plán adaptace by měl obsahovat všechny činnosti, znalosti a dovednosti, které si musí nový pracovník osvojit, seřazené podle jejich důležitosti a významu. Předcházelo by se tím zahlcení pracovníka informacemi a tím i nejistotě, co je potřeba si osvojit dříve a co později. Vytvořený plán by mu pomohl osvojovat si znalosti a dovednosti postupně podle jejich primární důležitosti a navíc by mu poskytl jistotu a kontrolu, že postupuje správným směrem. Plán by měl být vytvořen s ohledem na obtížnost a náročnost pracovní činnosti, dosavadní praxi a zkušenosti nového pracovníka a podle toho by měla být upravena i délka adaptačního programu (viz kapitola 1.11). Organizace by měla mít vytvořen individuální adaptační plán (viz kapitola 1.12) ve formě formuláře, který by zahrnoval datum nástupu pracovníka, jméno pracovníka s uvedením příslušného organizačního útvaru a pracovní pozice. Jeho součástí by měly být metody určené vedoucím pracovníkem jako vhodné aktivity pro adaptaci pracovníka, v případě potřeby také plán rotace, aby tato nebyla nahodilá. Formulář by měl obsahovat místo na doplnění dalších informací, jejichž potřeba vyplyne v průběhu adaptace. Jeho nedílnou součástí by měl být plán vyhodnocování průběhu a závěrečné fáze adaptace pracovníka (1.14). Při hodnocení adaptovanosti nového pracovníka musí být posuzována nejen kvalita výkonu pracovních úkolů, ale i úroveň přijetí a ztotožnění se s hodnotami organizace a komunikace s kolegy. Konfrontace by měla probíhat formou řízeného rozhovoru nebo dotazníkem.

Standardizovaný postup adaptace pracovníka – vedoucímu pracovníkovi by poskytl pomoc při vedení adaptace nového pracovníka a při vytváření individuálního adaptačního plánu. Vedoucí pracovník by měl mít vypracován souhrn konkrétních cílů, kterých má nový pracovník dosáhnout a k nim by měl směřovat i svoje průběžné vyhodnocování, zda je těchto cílů dosaženo.

Uvádějící učitel – vytvoření návodu adaptace nových pracovníků pro mentora, který by mu mentorskou činnost ulehčil a dal mu pevná pravidla, jak postupovat. Nyní vykonává mentorskou činnost vedle svých běžných povinností učitele, a při normálním pracovním provozu nemá jistě čas věnovat se mu v takovém rozsahu, jak by začínající kolega potřeboval. Navíc není dostatečně odměněn a motivován. Možným řešením by bylo, kdyby škola měla k dispozici nějakého „zasloužilého“ učitele - důchodce, z řad bývalých zaměstnanců, který by určitě rád přišel mezi své bývalé kolegy na krátkou výpomoc. Mohlo by se jednat pouze o pár dní či hodin. Byl by novému učiteli nápomocen v počáteční fázi adaptace v nové organizaci jako pomocník jeho uvádějícího učitele „mentora“. Zasloužil by ho do chodu školy, ve které roky působil, vysvětlil mu, co je pro něho jako pedagoga důležité a upozornil ho na některá úskalí jeho povolání (obzvláště začínajícího pedagoga). Může mu být nápomocen svými zkušenostmi a dlouholetou praxí. Tato varianta je však pouze fantazií neboť ředitel školy na zaplacení takového člověka nemá ani příslušné pracovní zařazení ani peníze.

K urychlení sociální adaptace nového pracovníka bych doporučila metodu **team buildingu**, jako ideální nástroj ke zlepšení vztahů na pracovišti, bližší vzájemné seznámení, utužování sociálního prostředí a zefektivnění komunikace. I když pracovníci školy pořádají některé akce na posilování kultury organizace, byla by tato metoda dalším vhodným způsobem zlepšování mezilidských vztahů mimo prostředí organizace.

Závěr

Cílem mé práce bylo analyzovat adaptační proces v prostředí středního odborného učiliště a navrhnout změny ke zlepšení. Na základě získaných teoretických poznatků v první části práce jsem nejprve popsala personální strategii a personální činnosti probíhající ve škole a z nich vycházející činnosti získávání a výběr a přijímání pracovníků. Na základě dostupné dokumentace školy jsem provedla analýzu adaptačního procesu nového učitele, při níž jsem se zaměřila na tři roviny adaptace pracovní, kulturu školy a sociální rovinu. Popsala jsem způsoby a metody používané ve škole k seznamování nového pracovníka se všemi uvedenými rovinami i s jeho následným vyhodnocováním. Na základě provedeného šetření jsem zjistila silné a slabé stránky probíhající adaptace pracovníka na konkrétním středním odborném učilišti a navrhla jsem změny ke zlepšení, které mohou být využity k vytvoření řízeného adaptačního procesu. Největším nedostatkem z mého pohledu je neexistence publikace, která by obsahovala všechny základní informace o organizaci. Její hlavní předností by bylo „vše základní v jednom balení“, aby si nový pracovník nemusel všechny informace dohledávat z různých zdrojů a také, aby si je v případě potřeby mohl pročíst v klidu doma.

Pro nového pracovníka je období zvykání si na nové prostředí a práci velmi složité a plné nejistoty, organizace by tedy ve svém vlastním zájmu měla mít vytvořen kvalitní adaptační program, aby mu toto období ulehčila a zkrátila na minimum a aby v krátké době tak získala výkonného a zejména oddaného pracovníka.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Ivana Mňáčková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Adaptační proces v prostředí středního odborného učiliště

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Počet znaků: 118 637

Počet příloh: 0

Počet použitých zdrojů: 39

Klíčová slova: lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, adaptace, řízení adaptačního procesu, hodnocení adaptačního procesu

Keywords: human resources management, human resources activities, adaptation, control of the adaptation process, the evaluation of the adaptation proces

Diplomová práce se zabývá analýzou průběhu adaptačního procesu v prostředí středního odborného učiliště a navržením změn k jeho zlepšení. V teoretické části práce jsou objasněny pojmy lidské zdroje a řízení lidských zdrojů, se zaměřením na personální činnosti, jejichž součástí je zajištění adaptace nového pracovníka v organizaci pomocí řízeného adaptačního procesu a jeho následného vyhodnocení. V praktické části je provedena analýza dokumentů středního odborného učiliště ovlivňujících adaptaci, která probíhá v rovině pracovní, kultury organizace a sociální. Na základě zjištěných výsledků šetření byly identifikovány silné a slabé stránky adaptačního procesu v organizaci a navrženy změny k jeho zlepšení.

This thesis deals with the analysis during the adaptation process in an environment of the secondary vocational school and proposing changes to improve it. The theoretical part of the thesis explains the terms of human resources and human resources management, with a focus on human resources activities, which include ensuring the adaptation of new employee in the organization controlled by the adaptation process and its subsequent evaluation. In the practical part, the analysis of secondary vocational school documents affecting adaptation that takes place on the level of employment, culture of the organization and the social sphere were created. Based on results of the investigation were identified strengths and weaknesses of the adaptation process in the organization and propose changes to improve it.

Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- EGER, L., EGEROVÁ, D. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002.
- EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Školský management I*. Plzeň: ZČU, 1999.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999.
- KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Slovník cizích slov*. Praha: Encyklopedický dům, 1996.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004.
- MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2007.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996.

ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Aspi, 2003.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007.

WALTEROVÁ, E. Problém vnitřní konzistence případové studie školy. In *Nové možnosti vzdělávání a pedagogický výzkum. Sborník příspěvků IX. Celostátní konference ČAPV*. Ostrava: PedF UO, 2001.

Internetové zdroje

HR Expert [on-line]. HR Expert, 2011, [cit. 2013-01-28]. Dostupné z [www: <http://www.hrexpert.cz/personalni-administrativa/vyklady/jake-personalni-cinnosti-zajistuje-reditel-skoly.html?format=pdf>](http://www.hrexpert.cz/personalni-administrativa/vyklady/jake-personalni-cinnosti-zajistuje-reditel-skoly.html?format=pdf).

MŠMT Sběr d@t [on-line]. MŠMT Sběr d@t, 2012, [cit. 2013-01-14]. Dostupné z [www: <http://sberdat.uiv.cz/login>](http://sberdat.uiv.cz/login).

SOU Valašské Klobouky [on-line]. SOU Valašské Klobouky, 2009a, [cit. 2013-01-15]. Dostupné z [www: <http://souvk.cz/o-skole/neco-malo-o-skole>](http://souvk.cz/o-skole/neco-malo-o-skole).

SOU Valašské Klobouky [on-line]. SOU Valašské Klobouky, 2009b, [cit. 2013-01-15]. Dostupné z [www: <http://souvk.cz/o-skole/historie-uciliste>](http://souvk.cz/o-skole/historie-uciliste).

SOU Valašské Klobouky [on-line]. SOU Valašské Klobouky, 2009c, [cit. 2013-01-15]. Dostupné z [www: <http://souvk.cz/public/default/userfiles/image/organizacni-schema-sou.jpg>](http://souvk.cz/public/default/userfiles/image/organizacni-schema-sou.jpg).

SOU Valašské Klobouky [on-line]. SOU Valašské Klobouky, 2009d, [cit. 2013-02-03]. Dostupné z [www: <http://souvk.cz/public/default/userfiles/file/vyrocnizprava-2011-12-finalni-verze.pdf>](http://souvk.cz/public/default/userfiles/file/vyrocnizprava-2011-12-finalni-verze.pdf).

SOU Valašské Klobouky [on-line]. SOU Valašské Klobouky, 2009e, [cit. 2013-02-03]. Dostupné z [www: <http://souvk.cz/realizovane-projekty/projekt-vyuziti-e-learningu-k-rozvoji-klicovych-kompetenci-2012>](http://souvk.cz/realizovane-projekty/projekt-vyuziti-e-learningu-k-rozvoji-klicovych-kompetenci-2012).

SOU Valašské Klobouky [on-line]. SOU Valašské Klobouky, 2009f, [cit. 2013-02-03]. Dostupné z [www: <http://souvk.cz/public/default/userfiles/file/skolni-rad-platny-od-14_10_2011-upraveny-ke-dni-14.3._2012.pdf>](http://souvk.cz/public/default/userfiles/file/skolni-rad-platny-od-14_10_2011-upraveny-ke-dni-14.3._2012.pdf).

Vnitřní dokumenty

Kolektivní smlouva 2009

Náplň práce učitele

Plán práce 2012-2013

Předběžná dohoda

Pracovní smlouva

Zápis z porad 2011

Záznam o hospitaci pracovníka XY

Zpráva o vyhodnocení adaptačního procesu pracovníka XY

Seznam obrázků a grafů

Obr. č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obr. č. 2 Systém kultury školy

Obr. č. 3 Organizační schéma SOU

Graf č. 1 Skladba oborů SOU ve školním roce 2012/2013

Graf č. 2 Složení zaměstnanců jednotlivých úseků SOU

Graf č. 3 Složení žen a mužů SOU