

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ JAKO
NÁSTROJ ANDRAGOGICKÉHO PŮSOBNÍ**

Adaptation process of employees as an instrument for andragogical activity

Magisterská diplomová práce

Bc. Jana Matoušková

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2015

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

V Olomouci dne 15. listopadu 2015

.....
Bc. Jana Matoušková

Obsah

Úvod	5
1 Charakteristika společnosti HUDYsport	7
1.1 Zakladatel společnosti	7
1.2 Historie společnosti	8
1.3 O společnosti HUDYsport	8
2 Organizace, podnik, firma	10
2.1 Kultura	10
2.2 Podniková kultura	11
2.2.1 Podniková identita	12
3 Lidé v organizaci	17
4.1 Psychologická smlouva	17
4.2 Výchova a vzdělávání	20
4.3 Podnikové vzdělávání	21
4.3.1 Systematické podnikové vzdělávání	23
4 Vymezení pojmů	27
4.1 Definice pojmu adaptace	27
4.3 Související pojmy	28
4.3.1 Socializace	29
4.3.2 Sociální adaptace	30
5 Adaptace v oblasti personálního řízení	32
5.1 Pracovní a sociální prostředí adaptace v oblasti personálního řízení	35
5.2 Organizace adaptačního procesu pracovníka	36
5.2.1 Průběh a cíl adaptačního procesu pracovníka	37
5.2.2. Fáze adaptačního procesu	39
5.2.3 Faktory ovlivňující adaptační proces pracovníka	41

5.3 Důležitost adaptačního procesu	43
5.4 Adaptační plán	45
6 Adaptační proces zaměstnanců ve společnosti HUDYsport	53
6.1 Adaptace zaměstnance na vlastní pracovní podmínky	54
6.2 Adaptace zaměstnance na sociální podmínky a kulturu organizace...	55
6.3 Prostředky zajišťující úspěšný adaptační proces nového zaměstnance	56
6.3.1 Franchisingový manuál	56
6.3.2 <i>HUDY Base Camp</i>	57
6.3.3 <i>HUDYáda</i>	59
7 Identifikace rozdílů mezi modelem a stávající situací adaptačního procesu ve společnosti HUDYsport a návrh zlepšení.....	61
7.1 Pozitiva adaptačního procesu společnosti HUDYsport.....	61
7.2 Nedostatky adaptačního procesu společnosti HUDYsport.....	63
7.3 Návrh adaptačního plánu pro společnost HUDYsport	65
Závěr.....	72
Anotace.....	74
Seznam použité literatury	76

Úvod

Proces adaptace provází celý náš život. Adaptujeme se v nové škole či zaměstnání, v novém městě, dalo by se říci, že jakákoli změna nebo novinka v našem životě vyžaduje, abychom se jí nějakým způsobem přizpůsobili, naučili se ji zvládat, tedy adaptovali. V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o proces, kdy se nově příchozí zaměstnanec seznamuje se celkovým chodem organizace, adaptuje se na nové pracovní i sociální podmínky své pracovní pozice a učí se zvládat její nároky a požadavky. Přesto, že právě úspěšné zvládnutí tohoto procesu ovlivní, jaký vztah se mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vytvoří, a za jak dlouhou dobu (jestli vůbec) bude nový pracovních schopen stoprocentně zvládat své pracovní povinnosti, je tento proces velmi často podceňován. Přitom právě adaptace stojí na úplném začátku.

Ve své práci se budu věnovat právě adaptačnímu procesu, jeho důležitosti, fázím a faktorům, které jej ovlivňují. Hlavním tématem mé práce bude návrh adaptačního programu ve společnosti HUDYsport, ve které pracuji přes osm let. Tato organizace, která je založena na lidech, na vztazích mezi nimi, kolektivní práci a snaze spojit práci se zájmy, funguje na českém trhu 25let. V poslední době se její vedení snaží čím dál více držet krok se současnými trendy prodeje a merchandisingu, ovšem personální řízení stále ještě funguje spíše na přátelské úrovni, a řeší se tzv. za pochodu. Ve své práci se proto zaměřuji na identifikaci a následnou systematizaci adaptačního procesu ve společnosti HUDYsport. Tato práce by mohla být, po domluvě s výkonným ředitelem společnosti Jiřím Šťastným, vodítkem a základem pro systematické řízení adaptačního procesu nových zaměstnanců v HUDYsportu.

Tato práce je rozdělena do sedmi kapitol. Hned v té úvodní se věnuji popisu společnosti HUDYsport a jejímu výjimečnému postavení na současném trhu. V dalších kapitolách se zaměřuji obecně na organizaci jako takovou, na podnikovou kulturu a úlohu lidí v organizacích. V následující části je vymezen pojem adaptace, nejprve na obecné rovině a poté je

objasněn proces adaptace v oblasti personálního řízení. Tato teoretická část je ukončena návrhem optimálního adaptačního plánu v malé firmě, který bude následně sloužit jako vzor pro vytvoření adaptačního plánu pro společnost HUDYsport. V další kapitole podrobně popisují současnou situaci ve společnosti, tedy to, jak probíhá adaptační proces nyní. Poslední kapitola je věnována identifikaci rozdílů současné situace s optimálním modelem a v jejím závěru je navrženo řešení v podobě systematického adaptačního plánu pro společnost HUDYsport.

1 Charakteristika společnosti HUDYsport

Tato práce se zaměřuje na identifikaci a následnou systematizaci adaptačního procesu zaměstnanců v konkrétní organizaci, kterou je společnost HUDYsport. V následující úvodní kapitole se zaměřím na veškeré informace o této společnosti, jejím vzniku a historii, charakteru, poslání a kultuře. Je velmi důležité hned v úvodu společnost HUDYsport charakterizovat a blíže popsat, protože v následujících částech této práce se budu věnovat teoretickému ukotvení současně s popisem situace v této společnosti, proto zařazuji její popis již do první kapitoly práce.

1.1 Zakladatel společnosti

V souvislosti se založením společnosti HUDYsport je nejdůležitější zmínit osobu Jindřicha Hudečka. Michael Armstrong v knize *Management a leadership* (2008) píše, že „lídři musejí být vnímání jako „většina z nás“ – musejí být vtělením norem a hodnot, které jsou pro skupinu nejdůležitější.“ (Armstrong, 2008, s. 34). A to je právě případ Jindřicha Hudečka jako zakladatele, majitele a stále tzv. lídra společnosti. Pro vznik společnosti se tedy jedná o klíčovou postavu. Jeho jméno je v určitých kruzích skloňováno nejenom v souvislosti s HUDYsportem, ale především je znám jako vynikající horolezec, který se dodnes dokáže rovnat s těmi nejlepšími. Díky své reprezentační kariéře v horolezectví se mu otevřely komunismem zavřené hranice do západního světa, umožnily mu dostat se do úzkého kontaktu s výrobcí lezeckého materiálu, a tím, po sametové revoluci, také do světa outdoorového byznysu. V roce 1990 tak Jidřich „Hudy“ Hudeček zakládá v Hřensku malou firmu, která obchoduje s outdoorovým vybavením a stává se základem pro společnost HUDYsport, jak existuje dnes. Ten je od samého začátku obrazem svého zakladatele – pozitivní, energický, přátelský a nespoutaný. Zaměstnanci firmy se stávali vždy kamarádi ze skal či expedic a díky tomu vznikl uvnitř firmy silný duch, který je jeho hnací silou dodnes. (Jindřich Hudeček a Interní materiály společnosti HUDYsport).

1.2 Historie společnosti

Jak jsem uvedla v předchozím odstavci, v roce 1990 byla založena firma HUDYsport obchodující s outdoorovým vybavením a současně otevřena první prodejna v Hřensku. V 90. letech 20. století, kdy se ještě stále jednalo o vzácné zboží, se začala společnost postupně velmi rychle rozrůstat. V roce 1993 byla otevřena další prodejna na Slezské ulici v Praze, později následovalo Brno a další menší města po celé České republice. Stejně tak se začal rozšiřovat i sortiment nabízený společností HUDYsport, kdy už se nejednalo pouze o specializované prodejny výhradně pro horolezce. Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 se stává společnost HUDYsport společností mezinárodní, protože síť obchodů vstupuje také na Slovensko. Další etapu zahájil rok 2005, ve kterém transformací z původní fyzické osoby vzniká akciová společnost HUDYsport. V roce 2009 tato společnost zahájila rozvoj úspěšného e-shopu, působícího na trzích jak České, tak i Slovenské republiky a roku 2013 HUDYsport transformuje systém řízení a přechází na moderní informační systém. (O společnosti a Interní materiály společnosti HUDYsport).

1.3 O společnosti HUDYsport

V současnosti společnost HUDYsport tvoří největší síť outdoorových prodejen v České republice a na Slovensku s tradicí, která se vyvíjí, jak jsem již uvedla v předchozí kapitole, od roku 1990. Letos to tedy bylo již 25 let, co společnost nabízí svým zákazníkům zboží prověřené kvality a funkčnosti a s tím související servis a mnoho dalšího, mimo jiné odborné poradenství, informační servis nebo služby horských vůdců. Stěžejní část maloobchodní sítě HUDYsport tvoří 33 prodejen v České republice a 5 prodejen na Slovensku, z nichž je většinová část provozována na základě franchisingové smlouvy¹. Hlavním a nejdůležitějším předmětem

¹ franchisingová smlouva – je to licence, podnikatelský systém, marketingová metoda, jež znamená právo užívat za úplaty při prodeji výrobků a/nebo poskytování služeb podnikatelský nápad

podnikání společnosti je, stejně jako na začátku, maloobchodní prodej, který je zajišťován především jednotlivými prodejny. Jednu z organizačních složek společnosti HUDYsport představuje centrální kancelář se sídlem v Bynovci u Děčína. Ta zajišťuje fungování velkoobchodu a působí současně jako servisní středisko pro všechny maloobchodní prodejny. Veškeré procesy ve společnosti probíhají s cílem poskytnout každému zákazníkovi prvotřídní servis dle jeho specifických potřeb a požadavků. (O společnosti).

V rámci HUDYsportu v současnosti pracuje více než 350 zaměstnanců a můžeme říct, že jsou to vesměs lidé, kterým se podařilo skloubit jejich životní styl a koníček s profesí. Mezi ně patří z největší části zaměstnanci maloobchodních prodejen – jejich vedoucí, prodavači a brigádníci. Co se týče centrální kanceláře, ta zaměstnává vrcholový management, produktové manažery jednotlivých specializovaných úseků, účetní a zaměstnance skladu a e-shopu. Společnost HUDYsport klade velký důraz na vlastní komunikační média, jak jsem již zmínila výše, velmi úspěšný e-shop, vlastní blog, tištěné katalogy nebo odborný magazín. (O společnosti).

V uplynulém textu jsem popsala společnost HUDYsport, její historii i současnou situaci. V následující kapitole se budu věnovat definování a vysvětlení stěžejních pojmů pro tuto práci.

(myšlenku) jiného podnikatele, s využitím jeho průmyslových práv, know-how, podpory, školení a kontroly. (Řezníčková, 2004, s. 8).

2 Organizace, podnik, firma

Tématem a předmětem mé práce je určitá konkrétní organizace a popis adaptačního procesu nově příchozích zaměstnanců v ní. V úvodní kapitole jsem popsala její vznik, vývoj a historii a její současnou podobu. V následující kapitole se zaměřím na obecné znaky organizací a to především ty, které jsou stěžejní vzhledem k tématu mé práce – její prostředí, kulturu a identitu. V obecné rovině tedy můžeme uvést několik základních koncepcí, které vyjadřují odlišný náhled na sociální realitu a procesy vyvolávající její změny. Já se budu zaměřovat na pohled kulturologický. Po řadě změn ve společnosti v průběhu 20. století (především v 70. a 80. letech) začaly být organizace chápány jako jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování, apod. „Kulturologický přístup k chápání podniku umožňuje v adekvátním měřítku respektovat sociální skutečnosti, které jsou právě pro podniky mimořádně významné, ne-li rozhodující. Podnik, respektive organizace je něco jiného, než „neživé stroje“ nebo „bezduché organismy“, (Bedrnová, Nový, 1994, s. 12). Kulturologický pohled na jakoukoli organizaci jednoduše integruje a dává do souvislosti psychologické a sociologické aspekty řízení a propojuje je s ostatními aspekty řízení firmy.

2.1 Kultura

V souvislosti s kulturologickým pohledem na organizaci je velmi důležité objasnit si základní pojem, a tím je kultura. Kultura jako taková, její definice, funkce a zkoumání jsou ve vědě předmětem především kulturní antropologie. Kulturní antropologie tedy zkoumá vznik, vliv, funkce, společné znaky i rozdíly jednotlivých kultur a subkultur v rámci společnosti. Například Bedrnová, Jarošová a Nový uvádějí, že společná přesvědčení, hodnotové orientace a normy jednání jako významná součást kultury jsou rovněž rozhodujícím předpokladem pro přibližně shodné vnímání a interpretaci světa a orientaci v něm. Kultura tak zprostředkovává významy ve vzájemné interakci lidí v jejich společném prostředí. Všechny uvedené charakteristiky kultury jsou uvažovány především pro velká společenství

lidí, ovšem jsou současně dobře použitelné i pro společenské útvary menšího rozsahu, včetně sociálních systémů organizací, institucí, podniků a firem. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 510). Pokud tedy společným prostředím v rámci kultury uvažujeme prostředí dané organizace, mluvíme o podnikové, organizační nebo firemní kultuře.

2.2 Podniková kultura

O podnikové kultuře se ještě zmíním v následujících kapitolách, a to v souvislosti s adaptačním procesem, konkrétně s adaptací nově příchozího zaměstnance na organizační kulturu. Nyní se proto zaměřím na vysvětlení a objasnění pojmu podnikové, respektive organizační nebo firemní kultury. Existuje mnoho definic, náhledů a vysvětlení, co si pod pojmem podniková kultura můžeme představit. Za jednu z nejvýstižnějších definic můžeme považovat vymezení jednoho z nejvýznamnějších organizačních psychologů Edgara H. Scheina. Ten definuje podnikovou kulturu jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a také podle nich jednat. (Schein, 1989, s. 3). Podle této definice spočívá základní kámen podnikové kultury v celkovém pohledu na svět jednotlivých spolupracovníků.

Jak jsem již uvedla, existuje mnoho odlišných pojetí podnikové kultury, ale pro většinu autorů zabývajících se tímto tématem vyplývá několik charakteristik. Mezi ty nejzákladnější patří:

- Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní, individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.
- Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy – nejedná se ovšem o prostý souhrn individuálních

hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální.

- Podniková kultura má historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
 - Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
 - Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.
 - Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.
- (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, 511–513).

Poslední dva zmíněné body poukazují na vztah podnikové kultury a adaptačního procesu. V rámci adaptace nového zaměstnance je kromě osvojení si určitých pracovních znalostí a dovedností velmi důležité pochopit, přijmout za svou danou podnikovou kulturu. A právě ve společnosti HUDYsport, na kterou se ve své práci zaměřuji, můžeme podnikovou kulturu označit jako velmi silnou. Je to dáno mimo jiné osobností jejího zakladatele a lídra Jindřicha Hudečka (blíže popsáno v kapitole 1), ale především proto, jak uvádí její výkonný ředitel Jiří Šťastný, že: „tato organizace je postavena na lidech, kteří jsou odborníky, na jejich férovosti, důvěryhodnosti a vzájemném respektu. Nejdůležitějším prvkem je pro nás integrita ve smyslu vnitřní sounáležitosti.“ (Interní materiály společnosti HUDYsport).

2.2.1 Podniková identita

V souvislosti s kulturou podniku je také důležité zmínit další pojem, a tím je podniková identita. Velmi úzce s podnikovou kulturou souvisí, ovšem jde ještě více do hloubky. Jak jsem již uvedla, podniková kultura

jednoduše vyjadřuje určitý charakter podniku, je nositelem jakýchsi podnikových norem a hodnot a pomáhá k orientaci v podniku. Eva Bedrnová a Ivan Nový uvádějí, že „na rozdíl od kultury podniku pojem podniková identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury organizace, zahrnuje její fungování i vnější prezentaci konkrétního podniku v tržním prostředí. Vyjadřuje vlastní specifčnost, originalitu a nezaměnitelnost s jinými, i obdobně orientovanými podniky.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 50). Z výše uvedeného vyplývá, že podniková kultura vytváří jakýsi základ pro podnikovou identitu, zázemí, ze kterého podniková identita vyrůstá. S tím souvisí celkové fungování podniku, protože má-li určitá organizace na veřejnosti působit stabilizujícím dojmem a důvěryhodně, musí být především vnitřně integrovaná. To potvrzují i slova výkonného ředitele společnosti HUDYsport, ten uvádí, že nejdůležitějším prvkem HUDYsportu je jeho integrita, ve smyslu vnitřní sounáležitosti i sounáležitosti v rámci společnosti jako celku. (Interní materiály společnosti HUDYsport).

Klíčovým momentem je vyjádření a realizace podnikové strategie (jde o výroby, design, ceny, zákazníky, aj.), od které se postupně odvíjejí další znaky. Mezi rozhodující elementy utvářející podnikovou identitu dle Bedrnové a Nového patří zejména:

- Podniková komunikace:
 - jedná se o posilování vnitřní integrity sociálního systému podniku, utváření pocitu sounáležitosti a odpovědnosti spolupracovníků vůči podniku i naopak a o formování vědomí „my – naše firma“,
 - obsahem je především informování o výrobcích, aktivitách podniku a současném postavení firmy a jejích budoucích záměrech.
- Podnikový design:
 - jde o vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění podnikových artefaktů, vytvářejí určité představy o

podniku, které by měly korespondovat s věcnými podnikovými cíly a strategiemi,

- obsahem je architektura budov a podniku, vnitřní vybavení a zařízení, oblečení zaměstnanců, design, podnikové logo a barvy, aj.

- Podnikové jednání:

- jedná se o jednotná a relativně stálá pravidla, normy a vzory jednání, která by měla korespondovat s obsahem a formou podnikové komunikace a stejně tak navazovat na vytvořený design,
- tyto standardy jednání podnik realizuje vzhledem ke svým zaměstnancům i vůči svému ekonomickému a společenskému okolí,
- právě zde je patrná souvislost a vazba na specifický charakter podnikové kultury.

(Bedrnová, Nový, 1994, s. 50–53)

V interních materiálech společnosti HUDYsport najdeme několik bodů, které jednoznačně vystihují podnikovou kulturu a identitu společnosti a vytváří tak základ pro nového zaměstnance, který by se měl v procesu adaptace s těmito body seznámit a později především ztotožnit:

- Stojíme na lidech:

- je to naše nejvyšší hodnota
- jsme jedna parta, jeden tým
- jsme odborníci ve své práci a oboru
- respektujeme se navzájem, chováme se čitelně a důvěryhodně, jsme féroví.

- Komunikujeme:

- komunikace vně i uvnitř firmy je jednoduchá, otevřená a přímá,
- používáme selský rozum a dobrý úsudek
- jsme empatičtí vůči ostatním

- Spolupracujeme:
 - spolupráce je jednou z nejdůležitějších a každodenních součástí našeho života ve firmě,
 - jsme týmoví hráči, problémy řešíme společně, o úspěchy se dělíme,
 - naše úspěchy i neúspěchy jsou našimi společnými výsledky,
 - každý v týmu má svoji roli a svůj podíl na dosažených výsledcích.
- Máme společné cíle a vize:
 - jsme specialisté v oblasti outdooru
 - vytrvale usilujeme o to, být nejlepší, neustále se posouváme vpřed, dál a výš,
 - rozvíjíme se a snažíme se dosáhnout vytyčených cílů a našich vizí
 - pravidelně se setkáváme na poradách uvnitř firmy, na mítincích s dodavateli a značkami, na formálních setkáních se zástupci prodejen, školeních a také na neformálních setkáních s prodejny i mezi sebou navzájem.
- Milujeme outdoor:
 - naše práce nás naplňuje a je naším koníčkem,
 - ve volných chvílích pořád někam lezeme, stoupáme, klesáme, běháme a sníme,
 - v práci se realizujeme a vyvíjíme.

Současně je zde kladen velký důraz na smysl pro humor. To potvrzují i slova pana Šťastného: „Život není pohřeb. Pokud si nedokážeme užívat zákazníky i sebe navzájem, asi nemá smysl být ve firmě. Věříme v tvrdou práci, ale zároveň v to, že v takové rovnici musí být i zdravý smysl pro humor.“ (Interní materiály společnosti HUDYsport). Podnikovou identitu společnosti HUDYsport také velmi výstižně vystihl právě její líder Jindřich Hudeček. Od počátku fungování této organizace tvrdí, že jeho snem je provozovat takové obchody, do kterých by šel on sám nakupovat. Ve skutečnosti má totiž HUDYsport prodávat lidem jejich sny, touhy a zároveň

i budoucí vzpomínky. Je tedy povinností jeho zaměstnanců k prodeji a samozřejmě i k lidem přistupovat taktně, s láskou a maximálně profesionálně. Jejich úkolem je prodávat důvěru, bezpečí a serióznost. Prodávat dobré rady, přátelství a umění. (Interní materiály společnosti HUDYsport). Je patrné, že vedení společnosti si je vědomo toho, že HUDYsport by se od konkurence měl odlišovat nejen kvalitou sortimentu a nabízenými službami, ale především vlastní podnikovou identitou, která se tedy stává velmi důležitou součástí v rámci adaptačního procesu.

3 Lidé v organizaci

V souvislosti s adaptačním procesem nově příchozích zaměstnanců je také důležité si objasnit význam lidí v organizaci z hlediska psychologie a sociologie řízení lidských zdrojů. V následující kapitole se proto budu věnovat lidem v organizaci, jejich roli v rámci psychologické smlouvy a jejich výchově a vzdělávání v podniku. Václav Cejthamr a Jiří Dědina ve své publikaci *Management a organizační chování* (2010) uvádějí, že „univerzální návody, jak pracovat s lidmi, jak je ovlivňovat, jak s nimi dobře vycházet, neexistují.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 128). Toto jednoduché tvrzení nám hned v úvodu kapitoly nastiňuje úskalí, se kterými se setkáváme v případě snahy přijít na nějaké všeobecně platné postupy, jak posupovat při řízení lidí. Vzhledem k charakteru společnosti, její silné podnikové kultuře a identitě (viz kapitola 1 a 2), je ale velmi podstatné toto téma zmínit. Už z toho důvodu, že HUDYsport je organizace postavená především na lidech, je to její nejvyšší hodnota, což dokazují také slova výkonného ředitele pana Šťastného: „Vážíme si lidí, kteří pro nás a s námi pracují.“ (Interní materiály společnosti HUDYsport).

4.1 Psychologická smlouva

A. J. Walker v knize *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie* (2003) uvádí, že během posledních pěti let se způsob nahlížení na pracovníky jako na ceněná aktiva posunul k mnohem uvědomělejšímu poznání – zaměstnanci jsou samostatnými, nezávislými investory svého lidského kapitálu, kteří se mohou do značné míry rozhodnout, zda a nakolik se budou v organizaci, ve které pracují angažovat. (Walker a kol., 2003, s. 92). Z toho vyplývá, že to, jaký vztah se rozvine mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ve velké míře ovlivňuje to, nakolik se bude zaměstnanec oddávat organizaci. Na nejzákladnější úrovni popisuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem Michael Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (2007) pomocí tzv. psychologické smlouvy. „Na této nejzákladnější rovině tvoří zaměstnanecký vztah jedinečnou kombinací víry jedince a jeho zaměstnavatele, která se

týká toho, co jeden od druhého očekávají. To je právě ona psychologická smlouva, a aby bylo možné řídit zaměstnanecké vztahy efektivně, je nezbytné pochopit, co to psychologická smlouva je, jak se vytváří a jaký má význam.“ (Armstrong, 2007, s. 201). Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Pracovníci mohou očekávat, že s nimi bude zacházeno slušně jako s lidskými bytostmi, že budou dostávat práci, při které budou využívat své schopnosti, že budou spravedlivě odměňováni, apod. Zaměstnavatelé mohou od pracovníků očekávat, že budou ve prospěch podniku pracovat, jak nejlépe umějí – „budou se snažit pro podnik“, budou plně oddáni jeho hodnotám, budou ochotní a loajální a budou zlepšovat pověst organizace mezi jejími zákazníky a dodavateli. Psychologická smlouva je systém přesvědčení, která ani nemusejí být výslovně vyjádřena. Obsahuje kroky, o nichž pracovníci věří, že se od nich očekávají, a za něž očekávají odezvu ze strany svého zaměstnavatele. (Armstrong, 2007, s. 201–203). Pokud se zaměřím na organizaci, které je tato práce věnována, například v interních materiálech společnosti HUDYsport najdeme větu, která jednoduše vystihuje očekávání v rámci psychologické smlouvy ze strany společnosti a odkazuje na velmi silnou podnikovou kulturu: „Chceme zaměstnávat ty nejlepší odborníky v oboru a současně chceme, aby i oni cítili, že pracují pro nejlepší firmu v oboru.“ (Interní materiály společnosti HUDYsport). Psychologická smlouva je tedy základem vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která pomáhá oběma stranám orientovat se v situacích, se kterými se mohou setkat, a také definovat očekávání, která jednotlivé strany mají.

Armstrong uvádí jednoduché aspekty zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě:

Z hlediska pracovníků:

- zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově,

- jistotu zaměstnání,
- prostor pro uplatnění schopností,
- očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností,
- zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu,
- důvěru v to, že organizace dodrží své sliby,
- bezpečné pracovní prostředí.

Z hlediska *zaměstnavatele*:

- schopnost,
- úsilí,
- ochota,
- oddanost,
- loajalita.

(Armstrong, 2007, s. 203–205).

Můžeme tedy říci, že psychologická smlouva vyjadřuje jakýsi souhrn vzájemných očekávání a vnímaných povinností mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelem, respektive organizací. Autoři publikace *Manažerská psychologie a sociologie* (2012) uvádí, že tato vzájemná očekávání jsou ovlivněna především individuálními faktory jedince. Například jeho vnímáním, myšlením, hodnotami, postoji, emocemi, apod. ve vztahu k zaměstnavatelské organizaci. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 161). Zde je opět důležitá také souvislost s podnikovou kulturou, respektive podnikovou identitou. Pokud jsou individuální hodnoty a normy, přesvědčení a postoje jednotlivých zaměstnanců alespoň v částečném souladu s firemní kulturou a identitou, můžeme současně očekávat i soulad v rámci psychologické smlouvy, jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů. Podnikové kultuře a identitě jsem se věnovala v předchozí kapitole, kde jsem vysvětlila její význam pro fungování podniku.

4.2 Výchova a vzdělávání

V souvislosti s lidmi v organizaci, jejich adaptací i dalším působením, musím zmínit i jejich výchovu a vzdělávání, které jsou nedílnou součástí adaptačního procesu nově příchozích zaměstnanců. V této kapitole se tedy nejprve budu věnovat obecně výchově a vzdělávání v podniku, a dále přímo podnikovému vzdělávání a jeho systematickému řízení v rámci organizace. Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Ovšem je důležité se uvědomit, že časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Některé podniky totiž v dnešní době nevlastní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku. Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním tržním prostředí. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 71). Ve vyspělé organizaci je tedy důležité, investovat čas i prostředky k rozvíjení schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců. Výchova a vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitá především (ale nejen) v adaptačním procesu zaměstnance.

V publikaci věnované výchově a vzdělávání zaměstnanců, od Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2011), autoři uvádějí, že právě k onomu rozvoji potřebných schopností a dovedností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu velmi úzce souvisejí a navzájem se ovlivňují. Výchovu v tomto kontextu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76). Jako hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování a prohlubování profesní způsobilosti považuje vzdělávání zaměstnanců také Michaela Tureckiová. Ta uvádí, že vzdělávání pomáhá nejenom zlepšovat nebo dokonce měnit

strukturu a obsah profesních dovedností zaměstnanců, ale přispívá také k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku. (Tureckiová, 2004, s. 89). A právě tyto benefity nám přináší podnikové vzdělávání, kterému je věnována následující podkapitola.

4.3 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání by v první řadě mělo být úzce propojeno s posláním, vizí a strategií dané organizace. To uvádí i Vodák a Kucharčíková. Podle nich by mělo podnikové vzdělávání vycházet ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sledovat cíle podnikové strategie a opírat se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80). V interních materiálech HUDYsportu, kde jsou mimo jiné definovány a popsány právě podnikové cíle a vize, je proto na prvním místě vyjmenovaných prostředků, jak dosáhnout požadovaných cílů, právě podnikové permanentní vzdělávání.

Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80–81). Vzhledem k tématu této práce je velmi důležité zmínit také souvislost s adaptačním procesem zaměstnance. „Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje především na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru.“ (Koubek, 2007, s. 206). Podnikové vzdělávání v rámci adaptace zaměstnance na pracovní místo tedy zahrnuje nejen osvojení znalostí a dovedností, ale také vytvoření vazeb na spolupracovníky, nadřízené a celou organizaci.

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je tedy především připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Podle

Vodáka a Kucharčíkové se podnikové vzdělávání stává velmi důležitou součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců tak podnik přispívá ke zkvalitňování a zvyšování celkové efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79–80). Vzhledem k výše uvedenému můžeme tedy říci, že podnikové vzdělávání pracovníků je v současnosti jednou z nejvýznamnějších personálních činností v organizaci.

Josef Koubek uvádí dvě základní oblasti, na které se podle něj podnikové vzdělávání orientuje. Jsou jimi:

1. *Oblast odborného vzdělávání* (kvalifikace), tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst, konkrétně jde o:
 - *orientaci*, kdy se jedná o zapracování nového pracovníka a o úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptačního procesu na podnik, pracovní kolektiv i práci tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností,
 - *doškolení* (*prohlubování kvalifikace*), ve kterém jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě, jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa,
 - *přeškolení* (*rekvalifikace*), což je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání a nových pracovních schopností.
2. *Oblast rozvoje*, která je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka v podniku

- vedle formování ryze pracovních schopností se věnuje značná pozornost i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince,
- formuje se spíše pracovní potenciál než kvalifikace a vytváří se z jedince adaptabilní pracovní zdroj,
- v neposlední řadě formuje jedince tak, aby lépe přispíval k vytváření a zlepšování zdravých mezilidských vztahů v podniku.

(Koubek, 2003, s. 139–140).

Obě oblasti můžeme považovat za velmi důležitý nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince a tak i celého podniku. Vzhledem k tématu této práce jsou významné především oblasti *orientace* a *doškolování*, které velmi úzce souvisí s adaptací zaměstnanců, jak na novou pracovní pozici, tak na zaváděné inovace v podniku.

4.3.1 Systematické podnikové vzdělávání

V rámci podnikového vzdělávání se můžeme setkat s několika přístupy. Například podle Michaely Tureckiové, která v knize *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* (2004) popisuje jakési tři „vývojové stupně“ neboli přístupy:

1. *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí*, které sice vedou k uspokojení vzdělávacích potřeb, ovšem jsou nahodilé a nemají reálná vzdělávací a rozvojový efekt.
2. *Systematický přístup*, ve kterém je vzdělávání systematickým procesem, a kde dochází jak ke změnám dovedností a znalostí, tak i ke změnám v pracovním chování.
3. *Koncepce učící se organizace*, kde se jedná o komplexní model rozvoje lidí v rámci různého typu organizací, a ve kterém se pracovníci učí průběžně a především z každodenní zkušenosti.

(Tureckiová, 2004, s. 89).

Jako nejefektivnější podnikové vzdělávání můžeme označit právě výše zmíněný systematický přístup. Systematické podnikové vzdělávání se nyní budu věnovat podrobněji. Vodák a Kucharčíková uvádějí, že systematické podnikové vzdělávání rozhodně nemůžeme považovat za krátkodobou záležitost, ale naopak se jedná o dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi:



Obr. 1. Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83–84).

Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik mnoho výhod, z nichž mezi ty nejdůležitější můžeme zařadit například:

- neustále podniku dodává odborně připravené pracovníky,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku,
- neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců,
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality služeb,
- je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců,

- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím,
 - zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci,
 - zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci zaměstnanců,
 - přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.
- (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82–83).

Právě systematické vzdělávání můžeme považovat za hlavní pilíř adaptačního procesu zaměstnanců na novou pracovní pozici, ale také v případě zavádění nových inovačních technologií nebo přístupů. A to nejen co se týče předávání potřebných znalostí a dovedností. Tureckiová, která jmenuje také několik výhod systematického přístupu, píše, že tento přístup v optimálním případě ke zvýšení sepejetí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě, v důsledku čehož dochází:

- k růstu výkonnosti v triádě jednotlivec – tým – firma,
 - ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům,
 - k celkovému zlepšení image firmy,
 - k růstu atraktivnosti, respektive lepší uplatnitelnosti zaměstnancům na pracovním trhu,
 - ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců.
- (Tureckiová, 2004, s. 90–91).

Co se týče společnosti HUDYsport a systematického vzdělávání, v posledních letech je jeho plánování a realizace jednou ze stěžejních činností vrcholového managementu. Jiří Šťastný píše, že rozhodně nejde jen o to nabízet pouhé výrobky, ale úkolem zaměstnanců je nabízet zákazníkům komplexní řešení, včetně dokonalého a odborného poradenství a informačního servisu. Důraz je kladen i na selský rozum, protože hodnota zaměstnanců je také v tom, že umí zákazníkům jednoduše vysvětlit složité

věci a používat dobrý úsudek. Proto musí zákazníkům naslouchat a snažit se pochopit jejich potřeby a požadavky. (Interní materiály společnosti HUDYsport). Výše uvedené jednoznačně vyžaduje systematické vzdělávání zaměstnanců, což dokazuje to i rozpočet téměř milionu korun, který společnost HUDYsport na podnikové vzdělávání stanovila pro rok 2015. Podrobněji se budu tomuto vzdělávání věnovat a rozebírat jej v kapitole 6, a to především v souvislosti s adaptačním procesem nových zaměstnanců.

4 Vymezení pojmů

4.1 Definice pojmu adaptace

V následujícím textu se budu zabývat pojmem *adaptace*. Především jeho definováním a vymezením, které bude stěžejním pro tuto práci a její další teoretické ukotvení a následující empirickou část. Nejdříve se budu věnovat obecně pojmu adaptace a poté jeho uchopení v rámci řízení lidských zdrojů a personální činnosti.

Pojmem adaptace a jeho vysvětlením a zkoumáním se zabývá mnoho vědních oborů. Na úplném začátku můžeme jmenovat biologii, lékařství, fyziologii, po níž následuje psychologie nebo sociální psychologie. Pojmem adaptace (z latinského slova *adaptatio* = přizpůsobení) je vnímán proces přizpůsobení se okolí. Obecně tedy můžeme říci, že adaptace je evoluční proces, při kterém se daný organismus nebo druh přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije. Toto přizpůsobování probíhá prostřednictvím určitých morfologických, fyziologických a etologických změn, které tomuto organismu umožňují přežít. (Průcha, Veteška, 2012, s. 16). Jak jsem již uvedla výše, můžeme se setkat s mnoha vymezeními tohoto pojmu, kdy na biologicko-medicínské navazuje fyziologické pojetí, sociálně-psychiatrické či psychologické, a pro účel této práce se budeme pojmem adaptace zabývat především z hlediska změn vztahů mezi lidmi. Na úrovni výkladu osobnosti a činnosti člověka představuje adaptace nejobecnější formu psychiky. Adaptace vyjadřuje soubor aktivit, jimiž se jedinec jako subjekt vyrovnává s přírodním a společenským prostředím, s objektivní realitou. Patří k souboru pojmů, které jsou nezbytné při každém pokusu postihnout komplexní chování člověka. (Rymeš, 1985, s. 7–27). Pomocnými vědami mi při tomto vymezení je tedy především psychologie a sociologie, které na pojem adaptace pohlíží především v souvislosti s člověkem a jeho schopnosti přizpůsobení se novým nebo změněným životním podmínkám. Psycholog Nakonečný v *Lexikonu psychologie* (2013) dokonce pojem adaptace považuje za klíčový psychologický konstrukt, a to z toho důvodu,

že vyjadřuje právě to, co mají psychické funkce společné – totiž přizpůsobení se životnímu prostředí. (Nakonečný, 2013, s. 11). Je tedy evidentní, že adaptace neboli přizpůsobení se nás týká po celý náš život. Velmi úzce souvisí se socializací, která je důležitá v dětství a později neméně důležitá v dospělosti. Schopnost přizpůsobit se by nám měla ulehčit zvládat životní změny, mezi které bezesporu patří příchod do nového pracovního prostředí. „Adaptační proces je významnou součástí socializace jako dimenze utváření osobnosti u dětí a mládeže a u dospělých jako dimenze dotváření osobnosti a její adaptace na měnící se podmínky prostředí. (Palán, 2002, s. 8)

Vzhledem k tématu této práce bude stěžejní chápání tohoto pojmu z hlediska psychologického a sociologického. „Z psychologického a sociologického hlediska zahrnuje přizpůsobení se chování, myšlení, emocím, vnímání, normám a postojům dané společnosti. Jde o proces postupného přizpůsobování se jedince sociálnímu okolí a podmínkám.“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 16). Podobně adaptaci hned v úvodu publikace *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů* (1985) definuje Milan Rymeš, který uvádí, že adaptace člověka na měnící se nebo nové podmínky života je v psychologii posuzována jako specifický proces, v jehož průběhu se člověk aktivně vyrovnává se změnami životního prostředí. (Rymeš, 1985, s. 19). Je tedy zřejmé, že tento pojem je v našem životě důležitý nejen v souvislosti s prací a zaměstnáním, ale ve vztahu k celému našemu působení ve společnosti.

4.3 Související pojmy

Je důležité si ale uvědomit, že přizpůsobování se není jen nějaká pasivní činnost. Všichni autoři, Průcha a Veteška, Nakonečný i Palán rozlišují adaptaci aktivní a pasivní. Například Zdeněk Palán v publikaci *Výkladový slovník: lidské zdroje* (2002) rozlišuje adaptaci pasivní, neboli akomodaci, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí a aktivní, kterou rozumíme aktivní přizpůsobování, tedy snahu osobnosti o změnu prostředí směřující k nějakému souladu s jejími potřebami. Při nedostatečné nebo

dokonce nesprávné adaptovanosti hovoříme o maladaptaci, kdy člověk žije se svým prostředím v napětí a konfliktech. (Palán, 2002, s. 7). Je zřejmé, že se s adaptací setkáváme v průběhu našeho života neustále. Jednou z těchto adaptací je bezesporu příchod do nového zaměstnání nebo na novou pracovní pozici. Nedostatečná nebo nesprávná adaptace nám v této oblasti přináší problémy, které mohou začít komplikovat plynulý chod organizace.

V souvislosti s pojmem adaptace je důležité zmínit také dva další pojmy, které s adaptací velmi úzce souvisí. Jedná se o socializaci a sociální adaptaci. Tyto dva pojmy jsou velmi úzce spjaté, ovšem v žádném případě je nelze zaměňovat a vzhledem k tématu mé práce je také důležité si je vysvětlit. Důležitost vztahu těchto pojmů objasňuje i Milan Rymeš. Vysvětluje, že pro přejímání společenských vlivů a zvládání sociálních změn je člověk vybaven jednak subjektivními předpoklady (sociabilita), jednak poznatky, dovednostmi a širšími sociálními schémata, jež si osvojil v dosavadním průběhu socializace. Adaptace a socializace tak tvoří vzájemně se doplňující a prolínající kategorie, které mají významné místo v psychologické charakteristice osobnosti a činnosti člověka. (Rymeš, 1985, s. 41). Nyní se zaměřím na vysvětlení a definování těchto dvou konkrétních termínů a také objasním jejich vztah k pracovní adaptaci, které se budu podrobněji věnovat v následující kapitole 5.

4.3.1 Socializace

Pojmem, potažmo procesem socializace se zabývá mnoho vědních oborů. Pokud nahlédneme například do sociologického slovníku Jana Jandourka, tak ten pojmem socializace jednoduše definuje jako „proces, kterým se jedinec začleňuje do sociální skupiny, přičemž si osvojuje normy ve skupině panující, její hodnoty, učí se sociálním rolím spojeným s určitými pozicemi a dalším dovednostem a schopnostem“ (Jandourek 2001, s. 220). Jedná se tedy o proces, v jehož průběhu si jedinec osvojuje specificky lidské formy chování a jednání, jazyk, poznatky, hodnoty, kulturu a začleňuje se tak do společnosti.

V procesu socializace je rovněž velmi důležitý vliv společnosti. Socializací totiž rozumíme celoživotní proces, a protože se v průběhu celého našeho života setkáváme s lidmi, jsme součástí nějaké společnosti nebo kolektivu, je vliv těchto složek ten nejdůležitější. Ryměš uvádí, že člověk je situován v konkrétním společensko-kulturním systému, do kterého se narodí a jeho působením a v něm se stává osobností. Z psychologického pohledu je tedy socializace chápána jako souhrn procesů vzájemné interakce mezi společnostmi a jedincem, v nichž působí společnost na jedince tak, aby byl schopen včlenit se do její struktury jako aktivní, plnoprávný a plně odpovědný člen. (Ryměš, 1985, s. 41–42). Socializační proces tedy probíhá celý život. Je důležité si uvědomit, že socializace úzce souvisí s procesem učení. Ve svých publikacích zdůrazňují proces učení v rámci socializace například Miroslav Procházka (*Sociální pedagogika*, 2012) nebo Marie Vágnerová, která v knize *Základy psychologie* (2004) uvádí, že „socializace je založena na celoživotním učení, vyplývajícím z kontaktu s lidskou společností. Výsledkem tohoto procesu je rozvoj specificky lidských vlastností a kompetencí.“ (Vágnerová 2004, s. 273–274). Socializace je natolik obšírný pojem, má několik fází a druhů, kterými se ve své práci nebudu zabývat, ovšem je podstatné ji zmínit v souvislosti s pracovní činností. Protože v souvislosti se zaměstnáním, jež člověk v dané společnosti vykonává, obsahuje socializace člověka vypracování systému vědomostí, dovedností a návyků (interakčních, kulturních, hygienických, společenských, apod.), vybavujících člověka pro zvládnutí společenských požadavků při výkonu profese. (Ryměš, 1985, s. 42) Nyní se zaměřím na pojem sociální adaptace a také na vymezení hranice, která tyto dva pojmy odlišuje.

4.3.2 Sociální adaptace

Hranice mezi sociální adaptací a socializací není úplně jasně vymezená a ostrá, ovšem existují určité rozdíly. Milan Ryměš jich několik jmenuje ve své knize:

- Socializace je procesem celoživotním, převažuje v něm pohled zameřený na jednotlivé etapy vývoje jedince – sociální adaptace je oproti tomu procesem spíše krátkodobým, spojeným s konkrétní více nebo méně významnou situací v životě člověka.
 - Socializace je funkcí působení společnosti na jedince – sociální adaptace je funkcí aktivního vyrovnávání se jedince s působením společnosti.
 - V procesu socializace si člověk vzorce jednání osvojuje, v procesu adaptace je využívá při zvládání specifických podmínek sociálního prostředí.
 - Člověk je v procesu sociální adaptace, na rozdíl od socializace, výrazně aktivnější, výběrovější, s větší možností opustit nevyhovující sociální prostředí.
- (Rymeš, 1985, s. 42–43).

Sociální adaptace člověka na prostředí (ať už na pracovní nebo jakékoli jiné) tedy vychází z procesu socializace, můžeme říct, že je jeho součástí, ovšem už se jedná o konkrétní adaptaci na prostředí, přičemž člověk musí své zažité vzorce chování měnit a přizpůsobovat situaci, ve které se právě nachází.

Z hlediska jednotlivce vyjadřuje tedy pojem sociální adaptace vztahy mezi konkrétním pracovníkem a pracovním kolektivem. Tedy jeho začlenění do struktury vztahů mezi lidmi. Podstatu sociální adaptace tak tvoří osobní styk pracovníka s ostatními členy kolektivu, jehož prostřednictvím se seznamuje se skupinovými cíli a konfrontuje je s vlastními. V procesu sociální adaptace můžeme nalézt několik fází: první je seznámení s novou sociální strukturou pracovního kolektivu, jeho normami a zvyklostmi. Následuje konfrontace těchto cílů s vlastními a na závěr přichází jejich odmítnutí nebo přijetí. (Rymeš, 1985, s. 43–45). To, jak se daný člověk zvládne adaptovat na sociální strukturu nového pracovního kolektivu, bezpochyby ovlivňuje i další složky a fáze adaptačního procesu, kterým se budu věnovat v následujících kapitolách.

5 Adaptace v oblasti personálního řízení

Jak jsem již uvedla v textu výše, adaptace znamená obecně přizpůsobení se. V této kapitole se zaměřím na adaptaci v oblasti personálního řízení a především na její význam v této oblasti. Vzhledem k cíli této práce, kterým je identifikace a následná systematizace adaptačního procesu nových zaměstnanců, je důležité objasnit všechny souvislosti adaptace v oblasti personálního řízení. Rymeš uvádí, že „řízení každé hospodářské organizace je bohatě členěné a komplexní. Zahrnuje úseky výrobní, ekonomické, organizační a sociální. Jejich vzájemné propojení je tak výrazné, že nedostatečná úroveň řízení jednoho z úseků ovlivní plnění ekonomických a společenských cílů hospodářské organizace jako celku. Jedním z významných úseků řízení je vedení lidí.“ (Rymeš, 1985, s. 32). Z toho vyplývá, že řízení lidí můžeme považovat za jednu ze stěžejních činností v rámci organizace, které ovlivňuje její celkový chod. Rymeš tedy dále uvádí, že v souvislosti s řízením pracovníků vstupují do popředí činnosti vedoucích pracovníků a jejich důležité personální činnosti, a to zařazování pracovníků. Každý pracovník, který přichází do kolektivu, je ovlivněn působením předchozího sociálního prostředí, má určité zkušenosti a dovednosti. Osvojování nových potřebných dovedností, orientace na pracovišti a vpravení se do společenských vztahů představuje právě proces adaptace pracovníka. (Rymeš, 1985, s. 33–34). Zde se dostáváme k adaptaci v oblasti personálního řízení.

Například Jiří Stýblo píše, že profesionální adaptací rozumíme účelově usměrňovaný proces přizpůsobení se pracovníka (zpravidla nového) na konkrétní pracovní a životní prostředí jeho činnosti a funkce. (Stýblo, 1993, s. 292). Tato definice nám pomůže zaměřit se na pojem adaptace v souvislosti s řízením lidských zdrojů a personální činnosti. V této oblasti je velmi podstatná adaptace na sociální prostředí a profesní situace. Je ale velmi důležité si uvědomit, že se nejedná o jednostranný vztah. Jak uvádí Stýblo, i pracovník ovlivňuje a bude čím dál více ovlivňovat pracovní prostředí. Jde o oboustrannou tendenci vzájemného pronikání a permanentní

konfrontace hodnot, cílů, norem a dalších sociálně psychologických, odborných skutečností. (Stýblo, 1993, s. 292). Z hlediska řízení lidských zdrojů se tedy jedná o snahu jedince vyrovnat se s novým pracovním prostředím a cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. (Průcha, Veteška, 2012, s. 16–17). V oblasti personálního řízení se tak jedná především o orientační proces, tj. adaptační socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí. Tento proces má za úkol eliminovat adaptační stres a problémy související s nedostatečnou nebo nesprávnou adaptací a má tři cíle:

- a) seznámení s prací
 - b) vytváření vztahů ke spolupracovníkům, včetně nadřízených a podřízených, a pochopení stylu práce
 - c) formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou
- (Palán, 2002, s. 8).

S celým adaptačním procesem velmi úzce souvisí pojem adaptabilita. Adaptabilita lidí, tedy jejich schopnost se přizpůsobit prostředí, je rozdílná a každý člověk má jiné předpoklady ke zvládnutí změn. Tato schopnost závisí na osobnostních předpokladech a je ovlivňována i sociálními podmínkami. Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace. Adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. (Kociánová, 2010, s. 130–131). Podobně hovoří o adaptaci i kolektiv autorů v knize *Personalistika* (2006), kde se píše, že adaptace zaměstnanců představuje jejich systematické uvedení do organizace a

pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jakékoli nespokojenosti ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. (Řezníček, 2006, s. 131).

Stejně jako Kociánová například popisuje základy procesu adaptace i Jiří Stýblo ve své publikaci *Personální management* (1993). Podle něj prvotním základem procesu adaptace je míra flexibility a adaptability – tedy to, jak umí člověk změny vyvolávat a jak se umí vyvolaným změnám aktivně přizpůsobovat. V souvislosti se sociálními hodnotami a normami, které představují východiska adaptačních procesů, se klade důraz především na pracovní charakter těchto norem a hodnot. Zatímco *pracovní hodnoty* představují cíle a vzory jednání a mají svoje pořadí dané často obecně a často velmi specificky, *sociální normy* určitého pracovního prostředí jsou přijaté, všemi respektované zásady vzájemného chování a jednání vůči sobě navzájem. (Stýblo, 1993, s. 292–294). Stýblo současně uvádí způsoby, jak můžeme přispět ke zvýšení flexibility organizace, a tím zajistit hladší, rychlejší a efektivnější průběh adaptace nového zaměstnance. Mezi ty nejzákladnější patří:

- vybírání a přijímání lidí s dostatečnými kreativními schopnostmi a dovednostmi, a především ochotou k adaptaci,
- plánování a sledování rozvoje pracovníků a ovlivňování ho v závislosti na měnících se podmínkách a potřebách firmy,
- zajištění na jednotlivých pracovištích atmosféru vzájemné otevřenosti, výměny informací a nápadů,
- stanovit jasná a všem srozumitelná kritéria stimulování a oceňování podporující obecně žádoucí hodnoty a normy pracovního jednání,
- podporovat mobilitu pozitivních změn včetně jejich personálního zajištění.

(Stýblo, s. 292–293).

Z výše uvedeného vyplývá, že to, jak se nově příchozí zaměstnanec adaptuje v nové práci, závisí nejen na jeho vlastnostech a hodnotách, ale bezesporu také na prostředí, na které se má v rámci svého zaměstnání adaptovat. Každý zaměstnanec vykonává svou práci v nějakém prostředí, které na něj má bezesporu vliv. Tím se dostávám k tématu následující podkapitoly, kterým je práce prostředí, konkrétně pracovní a sociální, na které se musí nově příchozí zaměstnanec adaptovat.

5.1 Pracovní a sociální prostředí adaptace v oblasti personálního řízení

Jak jsem již uvedla výše, pracovní činnost se uskutečňuje v sociálním a pracovním prostředí. S tím souvisí i nutnost přizpůsobení se pracovníka těmto prostředím, a proto je velmi důležité si tyto dvě oblasti charakterizovat. Popis sociálního a pracovního prostředí je podstatný také vzhledem ke společnosti HUDYsport, které se ve své práci věnuji. Konkrétnímu popisu společnosti a detailním charakteristikám jejího prostředí se věnuji kapitole 1, respektive kapitole 6, proto se nyní zaměřím na adaptaci v pracovním a sociálním v obecné rovině.

„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti...“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 519). Jednoduše řečeno se jedná o pochopení a naučení se pracovním požadavkům a úkolům, které má zaměstnanec zvládat a jakýmkoli změnám týkajícím se jeho pracovní činnosti, mezi které patří například nové technologie. Druhou oblastí je oblasti sociálního prostředí, kterého se týká sociální adaptace pracovníka. Pracovní činnost se uskutečňuje vždy v nějakém sociálním prostředí, v prostředí mezilidských vztahů, v určité pracovní skupině, pro niž jsou příznačné určité hodnoty, zvyklosti a normy. Každý nově příchozí člen takové skupiny se s těmito novými skutečnostmi seznamuje, porovnává hodnoty a cíle této pracovní skupiny s vlastními a

výsledkem je jejich přijetí nebo odmítnutí. (Kociánová, 2010, s. 131). V pracovní skupině se jedná o úplně stejné pochody a interakce jako v jakékoli jiné, do které jsme se ve svém životě dostali. „Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 519). Pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají, navzájem se ovlivňují a nelze je od sebe zcela oddělit. Úzká souvislost a vzájemná determinovanost se projevuje především v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě tyto roviny adaptace, jak sociální, tak pracovní. (Bedrnová, Nový, s. 520). Je tedy zřejmé, že se nový pracovník jenom těžko může správně adaptovat na pracovní prostředí, pokud to nezvládl v prostředí sociálním a naopak, což později vede k různým konfliktům a problémům.

5.2 Organizace adaptačního procesu pracovníka

Nyní se ve svém textu zaměřím na samotný adaptační proces nového pracovníka. Je důležité si uvědomit, že nelze sestavit univerzální návod na adaptaci nového zaměstnance, a to především proto, že na adaptační proces má vliv spousta faktorů. „Každý z nás je jiný. Jednoduchá skutečnost vytváří východisko pro rozlišování způsobu adaptace u pracovníků:

- různého věku, životních i pracovních zkušeností,
- v různých funkcích, činnostech a pracovních zařazeních,
- s různou perspektivou jejich rozvoje.“

(Stýblo, 1993, s. 294).

Je jasné, že adaptační proces a jeho průběh je závislý na osobnosti pracovníka, jeho vlastnostech a dovednostech, hodnotách a normách, čímž se ovšem podrobněji ve své práci nebudu zabývat. Vzhledem k cíli práce je důležité si popsat především to, jak probíhá adaptační proces nově příchozího zaměstnance, a co je vlastně jeho cílem.

5.2.1 Průběh a cíl adaptačního procesu pracovníka

Adaptační proces zaměstnance samozřejmě nemůžeme ponechat v jeho vlastních rukou a je velmi důležitá účast jak jeho pracovní skupiny, tak nadřízeného. Dle Průchy a Vetešky musí být tento proces formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným. V rámci adaptace dochází k orientaci pracovníka, to znamená k obecnému seznámení se s firmou, firemní kulturou a etickým kodexem, vnitřními předpisy a podmínkami výkonu práce. Orientace zkracuje dobu adaptace nového pracovníka. (Průcha, Veteška, 2012, s. 16–17). Z předchozího textu vyplynulo, že je velmi žádoucí proces přizpůsobení se nově přichozího pracovníka řídit a kontrolovat a předejít tak problémům spojeným s nesprávnou nebo nedostatečnou adaptací. Pro průběh adaptačního procesu nového pracovníka je velmi důležité, aby mu byl poskytnut soubor informací o organizaci (o její kultuře, úkolech a perspektivách vývoje, o organizačním uspořádání, apod.), o pracovní a finanční perspektivě a režimu na pracovišti a v neposlední řadě informace o pracovní skupině (o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, hodnotách, apod.). V prvním období po nástupu do zaměstnání je tedy pro pracovníka podstatné, aby se v novém prostředí organizace dokázal orientovat, seznámil se s umístěním a činností důležitých útvarů a oddělení, informoval se o návaznosti práce provozů a oddělení. Potřebná je také znalost vztahu dané organizace k jiným organizacím a dalším institucím. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 520–521).

Renata Kociánová uvádí, že orientace pracovníka na novou pracovní pozici může probíhat dvěma různými způsoby, a to:

- Adaptace po oficiální (formální linii)
 - jedná se o plánovitý proces zajišťovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným
- Adaptace neformálním způsobem
 - neformální adaptace bývá mnohdy významnější i efektivnější

- jedná se o spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky a kolegy, který má značný význam pro začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny (Kociánová, 2010, s. 132–133).

Tyto dvě linie jsou samozřejmě neoddělitelné – to znamená, že úspěšná adaptace v rámci formální linie je úzce spojená s adaptací na úrovni neformální a naopak. Proto bychom se měli snažit, jak jsem již uvedla výše, adaptační proces každého pracovníka řídit a neponechávat jej pouze v jeho vlastních rukou a v žádném případě nepodceňovat vliv jeho pracovní skupiny, která má především za úkol zabezpečit jeho adaptaci po neformální linii.

S výše uvedeným velmi úzce souvisí cíle adaptačního procesu, kterým se ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (2007) věnuje Michael Armstrong a píše, že uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách, které jsou charakteristické pro den, kdy pracovník nastupuje do organizace a dále pak v procedurách majících novému pracovníkovi poskytnout informace potřebné k jeho adaptaci v podniku. Uvádění nových pracovníků do organizace má tedy podle Armstronga čtyři základní cíle:

1. Překonání počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
2. Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon a v co nejkratším možném čase po nástupu;
4. Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

(Armstrong, 2007, s. 395).

Velmi důležitou podmínkou adaptace je tedy celková informovanost pracovníka o všem, co ovlivňuje jeho pracovní pozici a jeho působení

v nové organizaci. Cílem adaptace pracovníka je jednoduše to, aby pracovník v co nejkratším čase zvládl pracovní požadavky a začlenil se jak do formální, tak do neformální organizační struktury dané organizace.

5.2.2. Fáze adaptačního procesu

Jak jsem již uvedla, je důležité, aby byl adaptační proces každého pracovníka řízen a formalizován, a to zpravidla jeho nadřízeným. Stejně jako důležitost formálního postupu adaptace zaměstnance, tak cíle adaptačního procesu, které jsem uvedla výše, souvisí s jednotlivými fázemi tohoto procesu, přičemž každá fáze je charakteristická určitými vlastnostmi. Například Kociánová uvádí, že odborná literatura popisuje adaptační proces z pohledu pracovníka v různých modelech. Ve většině případů se tento proces člení do několika určitých fází:

1. přednástupní fáze
 - anticipační socializace² a rozhodnutí pro pracovní místo,
 2. nástupní fáze
 - nástup nového pracovníka,
 - konfrontace očekávání organizace s očekáváním pracovníka,
 - počátek orientačního období,
 3. integrační fáze/metamorfózní fáze
 - překonání odborné a sociální integrace.
- (Kociánová, 2010, s. 132).

Je jasné, že úspěšné zvládnutí každé z nich je předpokladem pro zvládnutí té následující a naopak, selhání v jakékoli z těchto fází ztěžuje celkovou adaptaci pracovníka a jeho hladké začlenění do chodu organizace. Tím se dostáváme k další kapitole, a to k důležitosti adaptačního procesu.

² anticipační socializací se rozumí zkušenosti získané před nástupem na nové pracovní místo, které vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje člověka (získávají se v rámci socializace v rodině, ve škole, prostřednictvím médií, přátel i prostřednictvím pracovní socializace v rámci pracovní činnosti (Kasper, Mayrhofer, 2005)

Podobným fázím se věnuje také Stýblo. Ten adaptační proces rozděluje do třech kroků:

1. *První krok* představuje seznámení pracovníka s firmou, podnikem, institucí
 - nejedná se jen o společenskou slušnost představit se, ale je to také nutnost vědět, s kým, pro koho a za jakých podmínek bude pracovník pracovat,
 - vyplatí se najít čas seznámit pracovníka s jeho novým podnikem, historií a významnými mezníky a úspěchy,
 - nový pracovník by měl vědět, čemu má napomáhat a kam se má s firmou dostat, měl by být seznámen také s organizací podniku, pravidly jeho řízení, s podnikovými normami vyjadřujícími jak práva, tak povinnosti zaměstnanců, se zásadami odměňování, s podnikovými informačními a komunikačními toky, apod.
2. *Druhý krok* směřuje k seznámení pracovníka s provozem firmy, podniku, instituce
 - v praxi nemusí jít o celý podnik nebo firmu, ale stačí jeho část,
 - bude-li však pracovník na manažerské pracovní pozici nebo na místě, jehož pracovní činnosti předpokládají zvládnutí pracovních operací navazujících na více pracovních útvarů firmy, pak je vhodný seznámit jej v určitých intervalech s činností základních útvarů, se kterými bude v budoucnu výrazněji spolupracovat.
3. *Třetí krok* vede do finále – zařazení na pracoviště
 - jedná se o klíčovou fázi adaptačního procesu,
 - přímým odpovědným za tuto fázi adaptačního procesu je již přímý nadřízený nového pracovníka,
 - neexistuje univerzální recept na to, jak má adaptace probíhat, protože záleží na mnoha okolnostech, z nichž nejdůležitější

jsou charakter pracoviště, druh vykonávané činnosti a její složitost, ale také například dosavadní zkušenosti pracovníka,

- smyslem této adaptace je především:
 - pozitivní naladění vůči organizaci, vlastnímu pracovišti a práci,
 - pocit dostatečné sebedůvěry a užitečnosti a znalosti prostředí,
 - vhodná motivace a stimulace k práci pro novou organizaci,
 - seznámení se všemi spolupracovníky
 - zřetelné vymezení pracovních úkolů, povinností a pravomocí,
 - seznámení se s nezbytnými organizačními normami pravidly formálního postupu,
 - vypracování plánu adaptace a stanovení odpovědného garanta za jeho uskutečnění, včetně instrukcí, školení, apod.,
 - upozornění na existující sociální (skupinové) normy chování a jednání,
- proces této části adaptace je do značné míry ovlivněn právě sociální situací a schopností akceptovat normy chování a jednání.

(Stýblo, s. 294–296).

Popsání těchto jednotlivých fází je velmi stěžejní vzhledem k cíli mé práce, a tím je návrh či optimalizace adaptačního programu ve společnosti HUDYsport. V dalších kapitolách se proto tomuto průběhu budu věnovat podrobněji, jak obecně, tak konkrétně, a to právě ve společnosti HUDYsport.

5.2.3 Faktory ovlivňující adaptační proces pracovníka

Jak jsem uvedla v textu výše, adaptace se rozhodně nedá považovat za jednostranný nebo pasivní proces. Záleží tedy na mnoha faktorech, které

adaptační proces ovlivňují a determinují. Rymeš rozděluje faktory ovlivňující adaptaci do dvou základních skupin:

1. *Faktory objektivní (vnější)*, které vytvářejí soubor vlivů, které pramení z vykonávané práce samotné a z podmínek vytvářených pro tuto pracovní činnost:

- vnější pracovní podmínky (fyzické podmínky práce),
- technické vybavení pracoviště (např. technologie),
- sociální vybavenost pracoviště (zázemí pro pracovníky, např. šatny),
- způsob řízení nadřízených pracovníků (organizační schopnosti, úroveň kvalifikace),
- organizace práce,
- mimopracovní vlivy (vlivy rodiny a společnosti, v níž člověk žije a pracuje).

2. *Faktory subjektivní (vnitřní)*, které souvisejí především s osobností jedince, představují individuální vybavenost člověka:

- odborná připravenost (jedná se o soubor dovedností, vědomostí, schopností a zkušeností pracovníka),
- výkonová připravenost (fyzická a psychická zdatnost, odolnost vůči únavě a stresu, osobní životní tempo, aj.),
- osobní vyhraněnost (vlastnosti, které se podílejí na zvládnutí pracovní činnosti, například pečlivost, důslednost),
- hodnotová orientace,
- motivace,
- postoje zaměřené (hodnotící vztah k práci a k jejím objektivním podmínkám).

(Rymeš, 1985, s. 46–51).

Další autor, Jiří Stýblo, který se také věnuje průběhu adaptace a faktorům determinujícím průběh adaptačního procesu tvrdí, že nemůžeme předpokládat, že bude adaptační proces probíhat podobně u všech nových

pracovníků. Je podle něj velmi důležité uvědomit si tři faktory ovlivňující průběh adaptace, a těmi jsou:

- věk nového pracovníka (a jeho dosavadní pracovní i životní zkušenosti a dovednosti),
- charakter prováděné práce,
- další předpokládaný vývoj pracovníka.

(Stýblo, 1993, s. 107)

Výše jsem tedy alespoň částečně a okrajově nastínila faktory, které mohou ovlivňovat adaptační proces. Nebudu se jim věnovat podrobněji, ovšem je důležité je zmínit, a to především z toho důvodu, abych zdůraznila, že proces adaptace každého pracovníka probíhá za podmínek, které zaměstnavatel může, ale nemusí ovlivnit a je třeba mít to na paměti.

5.3 Důležitost adaptačního procesu

Předmětem mé práce je adaptační proces zaměstnanců v konkrétní společnosti. V následující kapitole proto objasním, proč je adaptace nového zaměstnance vlastně tak důležitá. V uplynulém textu jsem vysvětlila podstatu adaptačního procesu, jeho charakteristiku, průběh, cíle i fáze a nyní je vysvětlím, proč je vůbec úspěšné zvládnutí adaptačního procesu tak významné (jak pro konkrétního zaměstnance, tak pro organizaci a její celkový chod). Armstrong uvádí, že adaptace pracovníků je nesmírně důležitá hned z několika důvodů:

- **zvyšování oddanosti**
 - prvním krokem k získání oddanosti je představit organizace jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat, a soustavně tento první dojem upevňovat,
 - oddaný pracovník je ten, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat,

- **objasňování psychologické smlouvy**

- psychologickou smlouvu³, tvoří implicitní, nepsané přesvědčení a předpoklady týkající se chování, které se od pracovníků očekává, i toho, co naopak mohou pracovníci očekávat od svých zaměstnavatelů,
- týká se norem, hodnot a postojů,
- psychologická smlouva vytváří základnu pro zaměstnanecké (pracovní) vztahy, a čím jasnější je od samého počátku, tím lépe,
- systém uvádění pracovníka do organizace může ukázat, co organizace očekává, pokud jde o normy chování a hodnoty, které by měl pracovník vyznávat,

- **urychlování pokroku v učení**

- noví pracovníci se musejí učit – aby dosáhli požadované úrovně výkonu, je třeba věnovat jejich učení určitý čas,
- je jasné, že délka učení a jeho intenzita se mění, ale je důležité zajistit, aby k němu docházelo plánovitě a systematicky, a to už od prvního dne, aby se co nejrychleji maximalizoval příspěvek nového pracovníka k plnění cílů organizace,

- **adaptace na sociální prostředí**

- noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí,
- sociální aspekty práce – vztahy se spolupracovníky – jsou pro mnoho lidí velmi důležité,
- avšak míra, v jaké mohou pracovníci přímo ovlivňovat kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost pokud možno právě v rámci systému či programu

³ Podrobně vysvětleno v podkapitole 4.1 Psychologická smlouva

uvádění pracovníka do organizace. (Armstrong, 2007, s. 396–397).

V této uplynulé kapitole jsem se věnovala definování, vysvětlení a popsání adaptačního procesu v oblasti personálního řízení. Jeho důležitost, fáze, faktory, které ovlivňují jeho průběh – to vše je velmi podstatné v souvislosti s identifikací a následnou systematizací adaptačního procesu nově příchozího zaměstnance v každé firmě. Nyní se zaměřím na konkrétní adaptační model, neboli program či plán, který v dané organizaci zabezpečuje úspěšné zvládnutí adaptace na nové pracovní i sociální prostředí.

5.4 Adaptační plán

Pokud chceme, aby adaptační proces nového zaměstnance proběhl úspěšně, a ten se tak v co nejkratší době adaptoval jak na pracovní, tak na sociální podmínky v novém podniku, je potřeba vytvořit tzv. adaptační program nebo plán, který nám pomůže zajistit jeho hladký chod. V předchozích kapitolách jsem se věnovala obecně pojmu adaptace, jejímu pojetí v rámci personální činnosti a v následující kapitole popíšu optimální adaptační program neboli plán, který zabezpečí úspěšné zařazení nově příchozího zaměstnance do dané organizace. „Adaptační program neboli plán je vlastně řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (Koubek, 2007, s. 192). Adaptačním programem by měl tedy v tom nejlepším případě projít každý nově příchozí zaměstnanec. To uvádí tentýž autor v jiné své publikaci *Personální práce v malých podnicích* (2003), který píše, že bychom si měli uvědomit, že určité zapracování a adaptaci na nové prostředí potřebuje každý nový pracovník bez ohledu na to, jak plní kvalifikační požadavky pracovního místa a jaké má zkušenosti. Jedním z nejdůležitějších úkolů vzdělávání nových pracovníků je, aby tento proces proběhl co nejrychleji a aby nový pracovník co nejdříve začal odvádět stoprocentní

výkon. (Koubek, 2003, s. 141–142). Adaptační program můžeme rozdělit na několik různých na sebe navazujících kroků. Tyto kroky jsem znázornila v následujícím schéma.

Schématické znázornění jednotlivých kroků adaptačního plánu



Nyní se podrobně zaměřím na nejdůležitější body adaptačního plánu, a to celopodniková orientace a uvedení nového zaměstnance do útvaru, jeho zaškolení a průběžné i celkové hodnocení adaptačního procesu nově příchozího zaměstnance.

Celoorganizační neboli celopodniková orientace

Tato fáze probíhá především v den nástupu do zaměstnání nového pracovníka. Zjednodušeně můžeme říci, že jde o takové uvítání nebo představení podniku. Armstrong tento krok popisuje uvítání zaměstnance zodpovědnou osobou, která mu poskytne základní informace o podniku a

pracovních podmínkách. Pro tyto účely jsou užitečné písemné informační materiály, které by měly prostě a jasně sdělovat to, co potřebuje nováček vědět. Měly by obsahovat následující informace: stručnou charakteristiku podniku – jeho historii, organizační uspořádání a vedení, základní pracovní podmínky, podmínky odměňování a jiné důležité informace týkající se zaměstnance. Neměli bychom ale spoléhat pouze na tištěnou příručku, ale důležité body by měly být s pracovníkem probrány osobně. (Armstrong, 1999, s. 484–486). Tato celopodniková orientace je zaměřena na zprostředkování obecných informací. Jde o to, aby nově příchozí zaměstnanec znal organizaci, pro kterou bude pracovat, její cíle a vize a také znal podmínky, za kterých pro tuto organizaci bude pracovat.

Všemi těmito procedurami dáváme novému pracovníkovi najevo, že si jej vážíme. Tímto jej pozitivně naladíme a pomáháme mu překonat počáteční stres. Na druhé straně se tím můžeme vyhnout řadě nepříjemností, které by mohly pramenit z toho, že nový pracovník nebyl řádně poučen a informován. Jde totiž o to, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji v podniku zorientoval. (Koubek, 2003, s. 114–116). Toto je důležité zvláště v souvislosti s podnikovou kulturou, která je velmi důležitým prvkem adaptačního procesu ve společnosti, které se ve své práci věnují. Pokud totiž chceme, aby se nový zaměstnanec s touto kulturou co nejdříve ztotožnil a začal uznávat stejné hodnoty, nesmíme podcenit toto úvodní informační školení. Jakmile je ukončeno uvítání a počáteční informování, můžeme pracovníka doprovodit na jeho pracoviště a k jeho pracovní skupině, čímž se dostáváme k druhému kroku adaptačního plánu.

Uvedení pracovníka do útvaru a jeho zaškolení

Stejně jako úvodní představení celé organizace, i provedení nového zaměstnance pracovištěm provádí vedoucí daného útvaru. Po úvodním přivítání a představení tedy následuje provedení nového pracovníka podnikem či pracovištěm, při kterém mu ukážeme, kde pracují lidé, se kterými bude v pracovním kontaktu a představit mu celé pracovní prostředí a prostory. Koubek uvádí, že je důležité si uvědomit, že tato procedura

novému pracovníkovi nejen naznačuje, že si jej vážíme, ale přispívá i k hospodaření s pracovní dobou, protože nový pracovník později nemusí ztrácet čas s věcmi, které mu můžeme ukázat na začátku. (Koubek, 2003, s. 142–143). V této fázi přichází na řadu představení nového zaměstnance jeho kolegům a spolupracovníkům, což je krok, který bychom rozhodně neměli brát na lehkou váhu. Zvláště pokud klademe velký důraz na sociální podmínky adaptačního procesu nového zaměstnance.

Poté, co nového pracovníka seznámíme s jeho pracovním kolektivem, můžeme přispět k jeho zaškolení a vzdělávání tím, že mu ukazujeme práci ostatních a necháme jej, aby je při práci pozoroval. Můžeme jej také povzbuzovat k tomu, aby nám říkal svůj názor, a postupně jej instruujeme, jak jsou vykonávány jednotlivé úkoly v daném podniku. Po celou dobu zaučování nového zaměstnance popisujeme, jaké chování se od pracovníků podniku očekává. Na závěr nového pracovníka pověříme prvními úkoly a sledujeme, jak si při nich vede. Drtivá většina autorů, například i Michael Armstrong nebo Josef Koubek uvádějí, že je vhodné určit někoho ze zkušenějších pracovníků, aby nováčka důkladněji instruoval a byl připraven mu v případě potřeby pomoci. Takový „školitel“ mu může pomáhat, kontrolovat jej a v neposlední řadě také poskytovat informace o tom, jak si nový pracovník vede a zda ve zkušební době obstál. (Koubek, 2003, s. 143). Tato fáze je velmi důležitá a její trvání závisí především na složitosti práce, pro kterou je daný zaměstnanec vybrán.

Hodnocení jako součást adaptačního plánu

Jak jsem již uvedla v souvislosti s časovým plánem, velmi podstatnou částí adaptačního plánu je také hodnocení. Všichni autoři, mezi něž patří také Jiří Stýblo nebo Michael Armstrong, zdůrazňují důležitost průběžného hodnocení adaptačního plánu. Abychom zjistili, jak se noví pracovníci s podnikem sžili a jak si vedou v práci, je důležité je soustavně sledovat. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat v rané fázi. S ohledem na plán adaptačního procesu bychom tedy měli sledovat pracovní výkon nového zaměstnance a jeho zařazování do kolektivu. Měla by být

prováděna systematická a pravidelná kontrola plnění adaptačního plánu. (Armstrong, 1999, s. 487 a Stýblo, 2003, s. 7). Je tedy zjevné, že pokud máme být schopni po uplynutí zkušební doby vyhodnotit, jak se nový zaměstnanec vyrovnává s jednotlivými problémy orientace a pracovními úkoly svého pracovního místa, jak se dokázal adaptovat na sociální prostředí, jak zvládá práci ve svém pracovním kolektivu a jak se celkově zvládl zařadit do chodu organizace, musíme takové hodnocení provádět systematicky a průběžně po celou dobu zkušební doby.

Podrobněji takové průběžné hodnocení popisuje například Koubek, a to s ohledem na časový plán adaptace. Píše, že pracovník procházející programem adaptace by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jednou týdně. Do této záležitosti by měl být zapojen nejen jeho bezprostřední nadřízený nebo vedoucí, ale také účastníci jeho pracovní skupiny. Například pomocí anonymních dotazníků či pohovorů. Po prvním měsíci zaměstnání by měly být podrobně vyhodnoceny pokroky, které nový pracovník udělal. Vedoucí by si s ním měl důkladně pohovořit, zeptat se jej na jeho problémy a názory. Nelze opomenout ani životní situaci, soukromý život a volný čas, ovšem v první řadě je třeba se soustředit na to, zda vykonává svou práci dobře, zda je pilný a jak se zařadil do kolektivu pracovníků. I zde hrají důležitou roli názory a informace získané od jeho spolupracovníků a kolegů. (Koubek, 2007, s. 199 a Koubek, 2003, s. 144). Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení je jednou z nejdůležitějších součástí adaptačního plánu, i když je v mnoha případech opomíjeno. Nejen, že je velmi přínosné pro zaměstnavatele, protože mu poskytuje informace, jak si nový pracovník vede, ale také pro nového zaměstnance. Tím, že se pravidelně zajímáme o to, jak si vede, mu dáváme najevo, že máme zájem na tom, aby se co nejdříve adaptoval na vše nové, a budujeme také pocit vzájemné důvěry. S adaptačním plánem samozřejmě úzce souvisí také vzdělávání nových (i současných) zaměstnanců. Vzdělávání prostupuje celým adaptačním procesem, ať už v úplném začátku, kdy nového zaměstnance seznamujeme se základními informacemi a postupem času jeho vědomosti rozšiřujeme o

podrobnější informace. Je také velmi vhodné, pokud se nově příchozí zaměstnanec co nejdříve zapojí do systematického podnikového vzdělávání, pokud nějaké v dané společnosti funguje.

Časový plán

Celková adaptace nově příchozího zaměstnance může trvat různě dlouhou dobu. Délku adaptačního procesu ovlivňuje spousta faktorů, jak počáteční kvalifikace nového pracovníka, tak jeho adaptabilita či složitost práce, kterou bude vykonávat. Koubek v knize *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (2007) píše, že pro nového pracovníka bývá zpravidla obtížné absorbovat všechny informace najednou. Proto bychom měli orientaci pracovníka na pracovní místo rozložit do delšího časového úseku. Jak jsem uvedla výše, délka adaptace se může z různých důvodů lišit, takže celý adaptační plán nového zaměstnance může trvat v rozmezí od několika dnů či týdnů do několika měsíců. V každém případě by měl být ale tento adaptační plán dobře naplánován. (Koubek, 2007, s. 199).

Stejný autor ve své knize uvádí také podrobný časový plán procesu adaptace nového zaměstnance:

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka před podepsáním pracovní smlouvy.
2. U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních, případně písemných informací.
3. V mezidobí mezi podepsáním smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí nadřízený udržoval kontakt a poskytoval mu další potřebné informace.
4. V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny nezbytné procedury a právě tento den je věnován jeho intenzivní orientaci, především ústní, je proveden po organizaci, seznámen s kolegy a plní první pracovní úkoly.

5. Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným i spolupracovníky a učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací a zařazuje se do skupiny svých kolegů.
 6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání se svým nadřízeným je věnováno problému jeho orientace.
 7. Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se dalších informací a souvislostí, týkajících se jeho práce v organizaci. Alespoň jednou týdně se setkává se svým nadřízeným k vyhodnocení dosavadního průběhu jeho adaptace a řešení případných problémů.
 8. Od druhého do pátého měsíce jsou mu postupně ukládány všechny úkoly jeho pracovního místa, jednou za dva týdny se setkává se svým nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace. Může absolvovat další školení, které rozšiřují jeho znalosti a vědomosti týkající se jeho pracovního místa.
- (Koubek, 2007, s. 199–200).

Adaptační proces neboli orientaci nového pracovníka můžeme považovat za ukončenou v různou dobu, především v závislosti na složitosti vykonávané práce. „Obvykle se ukáže, co v člověku je, asi tak během tří měsíců. Proto se také tato doba obvykle kryje se zkušební dobou.“ (Koubek, 2003, s. 145). Časový plán adaptačního programu tedy musíme sestavovat v závislosti na mnoha faktorech, které jsem výše uvedla. Sestavení časového plánu ovšem nemůžeme podceňovat, protože bez něj jen těžko můžeme realizovat jakékoli hodnocení či evaluaci adaptačního procesu daného zaměstnance.

Na první pohled by se mohlo zdát, že tento postup vyžaduje příliš mnoho času vedoucího pracovníka i ostatních zaměstnanců. Ale zpravidla jde o velmi efektivně vynaložený čas a tato investice se vrátí v podobě rychlejší adaptace nového pracovníka na podnik a tím i rychlejšího dosažení

požadované úrovně jeho výkonu i v jeho pozitivnějším vztahu k podniku. (Koubek, 2003, s. 143). To je velmi důležité zvláště, pokud klademe velký důraz nejen na zvládnutí pracovních podmínek, ale také na adaptaci na podnikovou kulturu a sociální prostředí organizace.

V uplynulé kapitole jsem nastínila optimální model adaptačního plánu, kterým by měl projít každý nově příchozí zaměstnanec do dané organizace. Vzhledem k tématu mé práce, kterým je identifikace a následná systematizace adaptačního procesu ve společnosti HUDYsport, je velmi důležité takový model popsat, abych následně mohla identifikovat rozdíly mezi současným a ideálním stavem a popřípadě navrhnout program zlepšení.

6 Adaptační proces zaměstnanců ve společnosti HUDYsport

Tato kapitola bude věnovaná identifikaci a popisu stávajícího adaptačního procesu zaměstnanců společnosti HUDYsport. V předchozích kapitolách jsem vymezila důležité pojmy a termíny, vztahující se k procesu adaptace, složky adaptačního procesu i důležitost, kterou adaptace představuje pro úspěšné zařazení nového zaměstnance do fungování společnosti po všech stránkách. Nyní se zaměřím na adaptační proces v rámci zkoumané organizace, kterou je společnost HUDYsport.

V kapitole věnující se adaptaci v oblasti personálního řízení jsem uvedla, že nově příchozí zaměstnanec se musí adaptovat na pracovní a sociální prostředí dané organizace. Podobné rozdělení uvádí i Renata Kociánová v knize *Personální činnosti a metody personální práce* (2010), kde definovala tři oblasti, do kterých se musí nový zaměstnanec adaptovat. Mezi tyto oblasti patří:

- **vlastní pracovní činnost** (pracovní adaptace)
- **sociální podmínky**, tj. vztahy na pracovišti (sociální adaptace)
- **kultura organizace**

(Kociánová, 2010, s. 130–131).

Toto rozdělení bude stěžejní pro popis adaptačního procesu zaměstnance ve společnosti HUDYsport. Adaptaci nového zaměstnance budu popisovat na základě zúčastněného pozorování, vzhledem k tomu, že ve společnosti působím již 8 let, a v průběhu této doby se na pobočku v Olomouci přijali na hlavní pracovní poměr 3 noví zaměstnanci a několik také na dohodu o pracovní činnosti. Dalším zdrojem informací mi byly neformální rozhovory s vedoucím maloobchodní prodejny v Olomouci, panem Františkem Faksou a interní materiály společnosti HUDYsport, především Franchisingový manuál.

6.1 Adaptace zaměstnance na vlastní pracovní podmínky

V den nástupu je nově příchozí zaměstnanec v první řadě seznámen se všemi dalšími zaměstnanci na dané pobočce, se kterými bude denně přicházet do styku, kteří budou tvořit jeho pracovní kolektiv a kteří mu budou pomáhat při zvládnání jeho pracovních podmínek. O uvedení nového zaměstnance se stará vedoucí dané maloobchodní prodejny. Ten také s novým pracovníkem vyřizuje veškeré formality týkající se jeho nástupu na novou pracovní pozici.

Nově příchozí pracovník podepisuje smlouvu s veškerými náležitostmi stanovenými zákoníkem práce. V pracovní smlouvě je stanovena tři měsíční zkušební doba, která je dle zákoníku práce jedním z významných institutů pracovního práva a dává možnost jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli zvážit, zda mají zájem na dalším trvání pracovního poměru. (Zákoník práce: komentář, 2015, s. 222–223). Po všech formalitách vedoucí pobočky krátce slovně představí společnost HUDYsport. Jak jsem uvedla v první kapitole, tato společnost v České republice působí již od roku 1990, proto je velmi dobře známá, alespoň v určitých kruzích. Pokud podpis pracovní smlouvy probíhá v den nástupu do práce, dále vedoucí pracovník nového zaměstnance provede po prodejně a seznámí ho s každodenním chodem pracoviště. Nový zaměstnanec dále obdrží jednotný oděv v podobě firemního oblečení, které je povinen po dobu trvání své směny nosit na prodejně. Potom již následuje tzv. zaškolení zaměstnance. Tuto úvodní část zaškolení provádí vždy vedoucí pobočky. Ten nově příchozího pracovníka seznamuje s jeho povinnostmi, které má v době trvání své směny, provádí jej po prodejně, představuje mu produkty, vysvětluje, jak by měl vypadat kontakt se zákazníkem. Outdoorový trh není jednoduchý, proto je důležité, aby nový pracovník své znalosti, dovednosti a zkušenosti (mimo školení v rámci podnikového vzdělávání) prohluboval také samostudiem. K tomu slouží tištěný katalog a materiálová příručka a v neposlední řadě kapitola Franchisingového manuálu *Požadavky na zaměstnance*, které má

k dispozici. Posledním úkolem patřícím výhradně vedoucímu pracoviště je seznámit nového zaměstnance s počítačovým systémem na prodejně.

V následujících několika dnech se nový zaměstnanec pohybuje po prodejně a všechny úkony vykonává vždy za přítomnosti někoho ze stávajících zaměstnanců, aby si co nejdříve osvojil všechny znalosti, co se týče produktů, které nabízí, ale také dovednosti týkající se práce s počítačovým systémem, objednáváním zboží a vyřizováním e-shopů.

6.2 Adaptace zaměstnance na sociální podmínky a kulturu organizace

V úvodní kapitole věnující se charakteristice společnosti HUDYsport, jsem uvedla, že zaměstnance společnosti od jejího založení tvořili většinou kamarádi jejího zakladatele Jindřicha Hudečka ze skal či expedic. V podobném duchu přicházejí zaměstnanci i na jednotlivé maloobchodní pobočky. V drtivé většině případů jsou tedy nově příchozí zaměstnanci přátelé či známí někoho z již stávajících zaměstnanců, kteří s nimi (a tedy i ostatními zaměstnanci), sdílí minimálně stejné zájmy, koníčky nebo životní styl. Právě to zajišťuje snadnější adaptaci na sociální podmínky na pracovišti a také adaptaci po neformální linii. Jedná se tedy o obrovskou výhodu, která zajišťuje, že se řada zaměstnanců rozroste o člověka s podobnými hodnotami a normami (viz kapitola 2), který se s velkou pravděpodobností brzy stane součástí týmu a zapojí se i do neformálního života na dané pobočce či ve společnosti HUDYsport. Ten je velmi bohatý. Vzhledem k tomu, že, jak jsem uvedla, se jedná o lidi se stejnými zájmy, velmi často se zaměstnanci setkávají i při různých sportovních aktivitách nebo přátelských posezeních. To podporují i řízené aktivity vedením společnosti HUDYsport. Jako příklad mohu uvést testování batohů spojené se soutěží o hodnotné ceny, při které bylo úkolem každé prodejny uspořádat sportovní výpravu, při které byly batohy testovány. Výsledkem měly být fotografie či video, které dokumentovaly průběh akce. V tomto případě se mimo jiné rozvíjely i znalosti zaměstnanců,

ale především se přirozenou cestou utužoval kolektiv a rozvíjel týmový duch. To vše jsou prostředky, které zajišťují, aby se (nejen) nově příchozí zaměstnanec v co nejkratším čase zařadil do pracovního kolektivu i přijal za svou firemní kulturu a identitu.

V následující kapitole se tedy budu podrobně věnovat několika prostředkům, které ve společnosti HUDYsport zajišťují efektivní adaptaci zaměstnanců.

6.3 Prostředky zajišťující úspěšný adaptační proces nového zaměstnance

V této kapitole se zaměřím na konkrétní prostředky organizované společností HUDYsport, které usnadňují adaptační proces nově příchozího zaměstnance, a to jak na pracovní podmínky, tak i na sociální prostředí a kulturu organizace. Do jedné společné kapitoly je zařazuji především z toho důvodu, že tyto oblasti jsou velmi provázané, a nelze je od sebe oddělovat a stejně tak nemůžeme předpokládat úspěšnou adaptaci bez zvládnutí všech oblastí současně. Já jsem do těchto prostředků na základě zúčastněného pozorování zařadila: franchisingový manuál, školení pořádané v rámci podnikového vzdělávání – tzv. *HUDY Base Camp* a každoroční neformální setkání všech zaměstnanců společnosti HUDYsport – tzv. *HUDYáda*. V následujícím textu se tedy zaměřím na detailní popis těchto tří prostředků.

6.3.1 Franchisingový manuál

Tento manuál, zpracovaný výkonným ředitelem společnosti HUDYsport, je k dispozici zaměstnancům na každé maloobchodní prodejně v rámci sítě. Nalezneme v něm informace o historii společnosti, jejím zakladateli a vývoji, i současné situaci. Dále zaměstnancům přibližuje a vysvětluje poslání, strategii a vizi společnosti HUDYsport a zdůrazňuje její hodnoty a normy, se kterými by měl být seznámen každý zaměstnanec. Jsou v něm obsaženy základní informace pro každého zaměstnance firmy, týkající se procedurálních záležitostí, politiky firmy a jejích standardech.

Současně jsou v ní zaměstnanci ujišťováni, že pokud v něm nenaleznou požadované informace, mohou se obrátit na své nadřízené, protože jejich pohled i názor je velmi důležitý pro hladký chod společnosti. V neposlední řadě obsahuje informace určené pro zaměstnance týkající požadavků na ně kladených, a to jak na pozici řadového zaměstnance, tak konkrétně popsané požadavky na vedoucího prodejny, jeho pravomoci a povinnosti. V druhé části jsou popsány důležité body franchisingové smlouvy (určené především franchisorovi nebo vedoucímu pobočky spadající pod HUDYsport a.s.), včetně detailně popsaných procedur týkajících se chodu maloobchodní prodejny. Tento manuál je vždy po určitém období aktualizován a doplňován, přičemž poslední aktualizace je datována k 1. 1. 2015. Franchisingový manuál tedy usnadňuje nejenom adaptaci na pracovní činnost, ale také kulturu organizace, protože pomáhá novému zaměstnanci přiblížit celkové fungování a chod společnosti HUDYsport a usnadňuje mu orientaci v novém prostředí.

6.3.2 HUDY Base Camp

HUDY Base Camp je centrálně organizované školení, které je určené především obsluhujícímu personálu maloobchodních prodejen, ale účastní se ho také zaměstnanci centrální kanceláře. Toto školení probíhá v rámci systematického podnikového vzdělávání, dvakrát ročně, a to vždy před nadcházející sezónou (tzn. v jarním a podzimním termínu, zpravidla v dubnu a říjnu). Tato školení jsou vždy minimálně třídní, a to z toho důvodu, aby byla zaručena možnost proškolit co nejvíce personálu každé prodejny, protože se její zaměstnanci musí prostřídat, aby nebyl narušen běžný chod poboček. *HUDY Base Camp* už již tradičně probíhá ve stejné lokalitě, Kletečné u Humpolce, kde je zajištěno perfektní zázemí jak pro formální, tak pro neformální část školení. V jeho průběhu je zajištěna strava a ubytování, vše hrazené společností HUDYsport. Prezentované informace a materiály jsou po školení vždy k dispozici ke stažení na interní síti společnosti FTP.

Školení *HUDY Base Camp* vždy obsahuje dvě části – část teoretickou a část praktickou a jsou zaměřena především na novinky a hlavní prodejní argumenty, týkající se nadcházející sezóny. Školení je rozděleno do několika tematických bloků a jeho účastníci do skupin, které se v těchto blocích v průběhu dne střídají. Tematické bloky jsou vedeny a školeny vždy produktovými manažery společnosti HUDYsport, a na každé školení je vždy pozváno i několik hostů z interních nebo externích značek, který zde prezentuje předem domluvené téma. Část školení je vždy věnována i tématům obecně prospěšným v celé síti a netýkajících se výhradně prodávaných produktů (například reklamační školení či prodejní dovednosti, aj.). Témata jsou vždy vybírána podle aktuální potřeby a jsou školená externě zajištěnými lektory. Tato, řekněme, formální část akce, slouží především ke zvládnutí adaptace na pracovní činnost nového zaměstnance. Umožňuje mu osvojit, prohloubit a oživit si informace a prodejní argumenty. Jedná se o součást systematického podnikového vzdělávání společnosti HUDYsport, která nejenom podporuje adaptační proces nového zaměstnance, ale slouží také jako složka adaptačního procesu na novinky a inovace přinášené do společnosti.

Nyní se zaměřím na druhou, neformálnější část školení. Už její název, *Base Camp* napovídá, že jediným cílem nebude pouze vyslechnutí informací a novinek důležitých pro nadcházející sezónu. Rozhodně ne vedlejším cílem je vzájemné setkání zaměstnanců všech prodejen a centrální kanceláře, kteří jsou v téměř každodenním telefonickém kontaktu a právě zde mají jedinečnou možnost osobního setkání. Neformální část *HUDY Base Campu* probíhá hned po večerním příjezdu, kdy jsou účastníci přivítáni a ubytováni. Poté zpravidla následuje nějaká teambuildingová aktivita, naposledy například v podobě nočního orientačního běhu s vědomostním kvízem, samozřejmě ve formě závodu mezi jednotlivými týmy. Po takovém programu je na řadě večeře a často dlouhé večerní posezení.

Tato neformálnější část školení slouží především k usnadnění dobrého zvládnutí adaptačního procesu v rovině sociálního adaptace a na

kulturu organizace. Sociální adaptace na pracovní skupinu dané pobočky je nově příchozímu zaměstnanci usnadněna každodenním kontaktem s jejími pracovníky, ovšem adaptace na širší pracovní skupinu a podnikovou kulturu zajišťuje právě *HUDY Base Camp*. Nový zaměstnanec má možnost setkat se s celým vrcholovým managementem, s pracovníky centrální kanceláře a se všemi zaměstnanci ostatních maloobchodních prodejen. Stejně tak je novému pracovníkovi demonstrována skutečná podniková kultura a identita, která je postavena především na lidech, na týmové práci, kamarádství, obrovské integritě a společných zájmech nejen v rámci práce, ale také mimo ni. To stejné platí pro následující podkapitolu, ve které se budu věnovat další akci, organizované společností HUDYsport.

6.3.3 HUDYáda

Tzv. *HUDYáda* je akce pořádaná společností HUDYsport jednou ročně, zpravidla koncem září, která slouží výhradně k neformálnímu setkání všech zaměstnanců společnosti, spojené se společným výletem či aktivitou. Jak jsem uvedla v úvodu této kapitoly, do příloh jsem zařadila program této akce, který je vždy s dostatečným předstihem rozesílán na všechny maloobchodní prodejny a úseky společnosti HUDYsport. Tato akce je takovou „odměnou“ pro všechny zaměstnance, její organizace a realizace je naprosto celá v režii příslušné sekce managementu. Její program je jednoduchý – probíhá o víkendu a zpravidla v sobotních odpoledních hodinách se vyráží na společný výlet nebo probíhá společná aktivita. Jak jsem již několikrát zdůraznila, zaměstnance HUDYsportu tvoří v drtivé většině lidé s aktivním způsobem života a milovníci outdoorových aktivit, proto je takový program velkou odměnou. Večer probíhá ve znamení nekončící společné zábavy. Stejně jako při neformální části společného školení *HUDY Base Camp*, tak i při *HUDYádě* je kladen důraz především na společné strávený čas, který v zaměstnancích vzbuzuje tolik potřebný pocit integrity a sounáležitosti, a tak pomáhá vytvořit onen pocit „*my – naše firma*“ (viz podkapitola 2.2.1 Podniková identita).

To jsou tedy, dle mého názoru, stěžejní prvky umožňující a usnadňující adaptační proces nově příchozího zaměstnance společnosti HUDYsport, na všech třech úrovních adaptace. Nový zaměstnanec má tedy velkou podporu ze strany společnosti k úspěšnému zvládnutí adaptace na nové pracovní i sociální prostředí, což dokazuje, nakolik si společnost HUDYsport cení svých zaměstnanců a snaží se o vybudování vnitřní soudržnosti.

7 Identifikace rozdílů mezi modelem a stávající situací adaptačního procesu ve společnosti HUDYsport a návrh zlepšení

V uplynulých dvou kapitolách jsem nejprve popsala optimální model adaptačního plánu a v té další jsem detailně popsala, jak probíhá adaptační proces ve společnosti HUDYsport. Nyní se zaměřím na identifikaci rozdílů mezi jednotlivými modely, tedy rozdíly mezi stávajícím adaptačním procesem a modelem, který jsem popsala v závěru teoretické části. Vzhledem k tomu, že ve společnosti HUDYsport neexistuje žádný systematický adaptační plán či program, nebudu popsanou situaci v podniku přímo srovnávat s optimálním modelem, ale vystihnu pozitiva, tedy přínosy a nedostatky současného adaptačního procesu ve společnosti. K výběru těchto pozitivních znaků a nedostatků mi poslouží právě model adaptačního plánu popsany v podkapitole 5.4 Adaptační plán a celková teoretická část mé práce, ve které jsem popsala důležité aspekty adaptačního procesu.

7.1 Pozitiva adaptačního procesu společnosti HUDYsport

Velmi pozitivně hned v úvodu hodnotím velmi **přátelské prostředí**. Je zřejmé, že pokud nový zaměstnanec přichází do prostředí, kde panuje přátelská atmosféra a vztahy mezi kolegy přesahují vztah výhradně a pouze pracovní, je adaptace o mnoho snazší, než pokud přijde do prostředí, kde jsou si například jednotliví pracovníci navzájem konkurenty. I chování vedoucího maloobchodní pobočky a představení nového zaměstnance bylo velmi přátelské a kamarádké, k čemuž přispívá především to, jak jsem uvedla například v podkapitole 6.1, že se ve většině případů jedná o lidi se stejnými zájmy a mnohdy o přátele někoho ze stávajících zaměstnanců. Právě tento fakt velmi ulehčuje neformální stránku adaptace, tedy adaptaci na sociální prostředí ve společnosti.

Za další pozitivní rys považuji **zapojení celého pracovního kolektivu do adaptačního procesu** nově příchozího zaměstnance. Vedoucí

pobočky vždy požádá stávající zaměstnance, aby novému pracovníkovi po celou dobu jeho adaptace pomáhali, v nejlepším případě vykonávali většinu pracovních úkonů spolu s ním a byli mu vždy k dispozici. Nový zaměstnanec se tedy má vždy na koho obrátit, pokud bude potřebovat pomoci nebo poradit, což může velmi urychlovat jeho adaptační proces, co se týče vlastních pracovních povinností.

Nový zaměstnanec si musí osvojit spoustu nových informací týkajících se materiálů, technologií a parametrů, které musí vědět, aby byl schopný poradit zákazníkům. Jedná se o velké množství informací a k tomu slouží různé **informační tištěné materiály**, které má nově příchozí zaměstnanec k dispozici a které mu pomohou tyto informace osvojit. Pokud si s něčím neví rady, může se kdykoli obrátit na kohokoli ze svých spolupracovníků, viz předchozí odstavec.

Jako jeden z prostředků zajišťující úspěšný adaptační proces nově příchozího zaměstnance jsem v podkapitole 6.3.1 popsala **franchisingový manuál**. Ten je sepsán výkonným ředitelem a je k dispozici každému zaměstnanci na maloobchodní prodejně. Obsahuje hned v úvodu obecné informace o společnosti, vystihující onu specifickou firemní kulturu, kterou jsem popisovala v prvních kapitolách práce. Dále je v něm také popsána vize a cíl celé organizace, ale také práva i povinnosti každého zaměstnance. Můžeme jej tedy považovat za takovou příručku pro nové zaměstnance, jejíž existence je bezesporu velkým výhodou při adaptaci nového zaměstnance.

Každý nově příchozí zaměstnanec projde krátkým úvodním školením přímo na maloobchodní prodejně, a další podstatné informace se již učí tzv. „za pochodu“. Obrovským přínosem a tedy i obrovským pozitivem představuje **systém podnikového vzdělávání**. Jak jsem detailně popsala v kapitole 6, v rámci celé společnosti je organizováno dvoudenní školení, tzv. *HUDY Base Camp*, které rozhodně můžeme považovat za součást adaptačního procesu nového zaměstnance, a to jak co se týče získávání zkušeností a osvojování dovedností týkající se samostatného vykonávání pracovní činnosti, tak také v rámci adaptace na sociální

podmínky práce. V průběhu tříměsíční zkušební doby se tedy nový zaměstnanec jistě dostane na jedno z těchto školení, případně bude mít možnost zúčastnit se malých školení přímo na prodejně, která jsou plánovaná operativně v závislosti na domluvě s dodavateli.

Poslední, ale velmi důležitým přínosem současného adaptačního procesu zaměstnance v této společnosti je **neformální setkávání zaměstnanců**, do kterého můžeme zařadit nejen školení *HUDY Base Camp* pořádané centrální kanceláří společnosti, tzv. *HUDYády* (viz podkapitola 6.3.2 a 6.3.3), tak ty, které probíhají v rámci maloobchodní pobočky. Dá se říci, že taková setkávání úplně nemůžeme zařadit do nějakého formálního adaptačního plánu, ovšem bezesporu přispívá k lepšímu zvládnání procesu adaptace ze strany nového zaměstnance. Pomáhá mu zmírnit stres z nového zaměstnání, umožňuje mu blíže poznat své kolegy a spolupracovníky a vytvářet blízké přátelské vztahy na pracovišti, což jde ruku v ruce s podnikovou kulturou a identitou společnosti HUDYsport. Je zjevné, že společnost klade velký důraz právě na adaptaci na sociální podmínky, na pracovní kolektiv a podnikové hodnoty, protože jak jsem uvedla, se jedná o organizaci postavenou na lidech, a právě tohle je důkazem, jak moc si vedení společnosti váží lidí, kteří pro ni pracují.

7.2 Nedostatky adaptačního procesu společnosti HUDYsport

Nyní se zaměřím na nedostatky současného adaptačního procesu nově příchozího zaměstnance. Hned na úvod musím zařadit vůbec **absenci vypracovaného systematického plánu adaptace**, který ve společnosti chybí a adaptační proces tak probíhá v naprosto nesystematické formě. V současné době takový plán zahrnuje pouze nějaké úvodní zaučení a časový výměr, tedy tři měsíční zkušební dobu. Měl by ale obsahovat mnohem více, například by v něm měly být vymezeny úkoly, které má daný zaměstnanec v daném časovém úseku splnit, seřazené podle priorit, i znalosti, které by si měl do určité doby osvojit. Jeho vypracování by nejenom usnadnilo celý průběh adaptačního procesu, protože by novému pracovníkovi poskytoval představu, co musí zvládnout, ale především by

přineslo i možnost hodnocení tohoto procesu, čemuž se budu věnovat v dalším odstavci.

Jako jeden z pozitivních rysů současného adaptačního procesu jsem uváděla existenci zaměstnanecké příručky, konkrétně tedy franchisingový manuál, který je vypracovaný a je zaměstnancům k dispozici. Bohužel, dle mého názoru, bylo by na místě **větší využívání tohoto franchisingového manuálu jako zaměstnanecké příručky**. Tento manuál byl sepsán, aby zprostředkoval zaměstnancům důležité informace, proto by s ním měl vedoucí pobočky více pracovat již při úvodním informačním zaškolení, případně jej používat jako podklad při ústním informování zaměstnance a poté jej dát zaměstnanci například ve zkrácené verzi (především ty body, které se jej týkají) k dispozici. Dle mého názoru je tento manuál velmi dobře zpracován a je škoda, že není využíván ve větší míře.

V rámci kladného hodnocení pojetí adaptačního procesu ve společnosti HUDYsport jsem uvedla, že je velmi pozitivní zapojení celého pracovního kolektivu do adaptačního procesu nového zaměstnance. Možností, jak bychom mohli celý tento přístup vylepšit, je určení tzv. **garanta nového zaměstnance**, s čímž se setkáme ve většině publikací věnovaných popisu adaptačního plánu. Takový garant by byl zodpovědný za celkové zaučení nového pracovníka, stal by se takovým rádcem a průvodcem, který by mu byl k dispozici, stal by se pro něj zdrojem informací (týkajících se jak pracovních podmínek, tak celkového chodu v organizaci). Mělo by jít o člověka, který je zkušeným zaměstnancem, ale taky otevřený a komunikativní. Určení takového garanta nám rovněž usnadní následné hodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance.

Mezi jeden z největších nedostatků můžeme zařadit **absenci hodnocení adaptačního procesu** nově příchozího zaměstnance, a to jak průběžnou, tak závěrečnou. Jakási forma hodnocení probíhá pouze ústně, naprosto neformálně a nesystematicky. Průběžné hodnocení samozřejmě předpokládá existenci rozpracovaného a systematického adaptačního programu, tedy alespoň co se týče pracovních dovedností, tedy adaptaci na

pracovní podmínky. Hodnocení může přispívat také k větší motivovanosti nového pracovníka, který získává pocit, že je o něj zájem a že je jeho práce neustále sledována a hodnocena. Do průběžného i celkového hodnocení můžeme jistě zařadit i hodnocení ze strany spolupracovníků nebo garanta, například pomocí dotazníků nebo rozhovorů s vedoucím. To se týká především adaptace na sociální prostředí v podniku, na podnikovou kulturu a identitu. Spolupracovníci nového zaměstnance by měli znát normy hodnocení pracovního výkonu a měli by být shovívaví k možným chybám ze strany nováčka. Bez řádného zhodnocení celkového průběhu adaptačního plánu je velmi obtížné po uplynutí zkušební doby posoudit, zda je zaměstnanec dostatečně adaptovaný po všech stránkách a neumožňuje nám vyvarovat se chyb v průběhu adaptace, jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele.

7.3 Návrh adaptačního plánu pro společnost HUDYsport

Po výše popsaném optimálním modelu adaptačního plánu a také detailním popisu aktuálního průběhu adaptačního procesu v HUDYsportu se v následující podkapitole zaměřím na návrh zlepšení adaptačního plánu, respektive vytvoření systematického adaptačního programu pro nově příchozí zaměstnance do této společnosti. Můžeme říci, že určitá forma adaptačního plánu ve společnosti existuje, ovšem bez jakéhokoli systematického řízení či kontroly. V následujících bodech tedy navrhnu model adaptačního plánu pro společnost HUDYsport, ve kterém bude současně zohledněn i časový rámec adaptačního procesu.

Schéma adaptačního programu společnosti HUDYsport



1. Před nástupem: podepsání pracovní smlouvy a jiné formální náležitosti

V tento den bude s novým zaměstnancem podepsána pracovní smlouva a bude seznámen se všemi podmínkami, za kterých na dané pracovní místo nastupuje. Tyto náležitosti s novým zaměstnancem vyřizuje výhradně vedoucí dané pobočky či odpovědný pracovník centrální kanceláře společnosti HUDYsport. Novému zaměstnanci bude také dán k dispozici franchisingový manuál, který je vypracovaný výkonným ředitelem společnosti a

dostupný na každé maloobchodní prodejně. Ten obsahuje veškeré informace, které by měl nový pracovník znát, než na danou pracovní pozici nastoupí. Tyto informace s ním podrobně ústně projde také vedoucí dané pobočky a zodpoví mu případné dotazy nebo nejasnosti a současně jej seznámí se všemi informacemi týkajícími se jeho nástupu (například co se týče rozpisu služeb, aj.). Pokud se podepsání smlouvy a úvodní informování odehrává na pobočce, na kterou nový pracovník nastupuje, je vhodné jej již v této fázi seznámit s jeho kolegy a spolupracovníky, to má na starosti výhradně vedoucí. Ten by měl nového zaměstnance také seznámit s adaptačním plánem, tedy vysvětlit mu, co by měl v průběhu tří měsíční zkušební doby zvládnout, především co se týče pracovních dovedností. Tento krok nám usnadní pozdější závěrečné hodnocení adaptačního procesu konkrétního zaměstnance po uplynutí zkušební doby. Než pracovník nastoupí na pracovní pozici, je s ním vedoucí pobočky v telefonickém či osobním kontaktu a je mu k dispozici, pokud by měl před nástupem nějaké otázky.

2. První den: nástup na pracovní pozici, celopodniková orientace a uvedení nového zaměstnance do pracovního útvaru

V den nástupu do práce je novému zaměstnanci neustále nablízku vedoucí pobočky či pověřený pracovník centrální kanceláře společnosti HUDYsport. Jeho úkolem je pracovníka vybavit firemním oblečením (tričko, vesta) a poučit jej o jeho nošení v době trvání směny. Dále novému pracovníkovi ukáže firemní prostory, tzn. kde se může převlékat, sociální zařízení, kuchyňku, sklady a jiné důležité prostory.

Pokud představení nového pracovníka kolegům neproběhlo již v den podpisu pracovní smlouvy (nebo pouze s některými členy pracovního kolektivu), je vhodné nyní zaměstnance představit jeho kolegům, tedy jeho pracovní skupině. Je dobré nového kolegu rovněž přivítat nějakou neformální přátelskou formou, například

uvítacím večírkem či posezením, společným sportovním výletem či jakoukoli aktivitou, která pomůže nově příchozímu zaměstnanci adaptovat se na sociální podmínky na novém pracovišti, zařadit se do kolektivu a rychleji si vytvořit pokud možno přátelské vztahy s kolegy. Ve společnosti je kladen velký důraz na pracovní kolektiv a přátelské vztahy v něm, proto by tato fáze neměla být podceněna či dokonce opomenuta. Po úvodním informování a seznámení nového zaměstnance s jeho spolupracovníky můžeme přejít k samotnému zaškolování.

3. První den až první měsíc: zaškolování nového pracovníka

V této fázi přichází na řadu samotné zaškolení nového zaměstnance, tedy co se týče jeho vlastních pracovních povinností. Není nutné, aby toto zaškolení prováděl nutně vedoucí pobočky, ale může zvolit jiného zkušeného zaměstnance, který nově příchozího pracovníka zaškolí, bude takovým jeho garantem po celou dobu adaptačního procesu. Tento garant tedy pracovníka provádí po prodejně, předává mu veškeré informace týkající se prodejních argumentů a daného zboží, vysvětluje širší chod pobočky a seznamuje jej se všemi jeho pracovními povinnostmi v době trvání jeho směny. Vzhledem ke složitosti outdoorového trhu garant (či vedoucí) předá novému zaměstnanci veškeré dostupné tištěné materiály týkající se současné kolekce, výrobků, výrobců a používaných materiálů. Tyto příručky usnadní osvojení velkého množství informací a tím urychlí adaptační proces na pracovní místo.

V prvních několika dnech je novému zaměstnanci neustále nablízku buď zvolený garant, nebo někdo z jiných stávajících zaměstnanců při všech jeho pracovních úkonech. Pokud nový pracovník komunikuje se zákazníky, vždy je poblíž někdo z ostatních zaměstnanců, aby mohl v případě potřeby pomoci či poradit. Zvolený garant či vedoucí postupem času nového

zaměstnance seznamuje se všemi jeho povinnostmi, učí jej pracovat s interním počítačovým systémem, vyřizovat objednávky e-shopů či další objednávání zboží a zařazuje jej tak do běžného chodu konkrétní pobočky a celé společnosti HUDYsport. Tato fáze zaškolování trvá zhruba jeden měsíc.

V průběhu a po uplynutí této doby by měl vést vedoucí pobočky s novým zaměstnancem pravidelné krátké rozhovory týkající se jeho adaptace. Tato zpětná vazba by měla zajišťovat předejití případným problémům spojeným s nesprávným osvojením pracovních postupů či informací. Pokud jsme zvolili garanta nového zaměstnance, je dobré si vyžádat krátké hodnocení také od něj, a to nejen týkající se jeho zařazení do pracovního procesu, ale také do pracovního kolektivu, na což bychom rozhodně neměli zapomínat. Můžeme se informovat také u ostatních zaměstnanců, například formou krátkých rozhovorů či písemných dotazníků.

4. Druhý až třetí měsíc: úplné zařazení nového zaměstnance do běžného chodu maloobchodní prodejny a celé společnosti HUDYsport

Po uplynutí jednoho měsíce můžeme zaměstnance naplno zařadit do běžného chodu organizace, respektive dané pobočky. Nový zaměstnanec by měl být již schopen provádět všechny pracovní úkony, měl by být schopen vyřizovat objednávky a všechny náležitosti, které by měl pracovník na jeho pozici zvládat. Stále je zde důležitá úloha garanta (případně vedoucího a ostatních spolupracovníků), kteří by měli být novému pracovníkovi stále k dispozici, pokud by potřeboval pomoc či radu. Se zákazníky by však měl komunikovat již samostatně, měl by znát většinu informací týkající se prodávaných značek a materiálů. Jeho vědomosti a dovednosti jsou dále rozvíjeny v rámci celopodnikového vzdělávání v podobě pravidelných školení (*HUDY Base Camp*) či malých školení přímo na maloobchodních pobočkách. V této fázi se stále

snažíme pro nového zaměstnance vytvářet přátelské pracovní prostředí, stýkat se společně pokud možno i mimo práci v HUDYsportu a postupně nového pracovníka plně zařazovat do kolektivu.

Tato fáze trvá zhruba dva měsíce a ohraničena je koncem tří měsíční zkušební doby zaměstnance. Je vhodné i v průběhu této doby provádět občasné rozhovory vedoucího s novým pracovníkem, abychom mohli kontrolovat jeho adaptační proces a pomáhat mu při zvládnutí případných obtíží. Za stejně tak přínosné můžeme považovat i případné rozhovory s garantem nového zaměstnance a ostatními spolupracovníky.

5. Po třech měsících (konec zkušební doby): závěrečné hodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance

S blížícím se koncem zkušební doby je nutné zhodnotit celý adaptační proces nově příchozího zaměstnance, což nám pomůže rozhodnout, zda budeme pokračovat ve vzájemné spolupráci a nabídneme danému zaměstnanci dlouhodobější pracovní smlouvu. K tomuto hodnocení by nám měly sloužit především rozhovory (či písemná hodnocení formou dotazníků) prováděné v průběhu a na závěr celého adaptačního procesu, a to jak s novým pracovníkem, tak s jeho garantem, případně ostatními kolegy. V tomto závěrečném hodnocení bychom se tedy měli zaměřit na pracovní adaptovanost, to znamená to, jak daný zaměstnanec zvládá svou práci a jaký je jeho pracovní výkon. Velmi důležitou je ale také sociální adaptace a adaptace na podnikovou kulturu společnosti HUDYsport, která, jak jsem již uvedla, na tyto stránky adaptace klade velký důraz. Jedná se tedy o to, nakolik se nově příchozí zaměstnanec zvládl zařadit do pracovního kolektivu, jaké má vztahy s ostatními pracovníky na prodejně a nakolik se ztotožnil s firemními hodnotami a normami.

Provádění průběžného i závěrečného hodnocení průběhu adaptačního procesu je důležité také z toho důvodu, že nám

poskytuje možnost upravovat náš vytvořený adaptační plán dle potřeby, a tím jej vylepšovat v souladu s potřebami společnosti HUDYsport. Pokud tedy adaptační proces nově příchozího zaměstnance do společnosti proběhl úspěšně, můžeme mu nabídnout spolupráci ve formě dlouhodobější pracovní smlouvy.

Výše jsem podrobně popsala systematický adaptační plán vytvořený pro společnost HUDYsport. Tento plán by se mohl stát po domluvě s výkonným ředitelem společnosti Jiřím Šťastným základem či vzorem pro adaptační programy využívané při adaptaci všech nově příchozích zaměstnanců na pobočky, případně, po drobných úpravách, pro všechny nově příchozí zaměstnance, včetně centrální kanceláře či skladu.

Závěr

Ve své magisterské diplomové práci jsem se věnovala optimalizaci a návrhu adaptačního plánu ve společnosti HUDYsport. Cílem teoretické části bylo objasnění důležitých pojmů týkajících se tématu práce a seznámení čtenáře s problematikou. Cílem praktické části bylo popsat adaptační proces ve společnosti HUDYsport, vystihnout její silné stránky a nedostatky a ty potom porovnat s optimálním modelem vytvořeným v závěru teoretické části. V současné době má adaptační proces v této společnosti několik silných stránek, které jsem popsala, ovšem probíhá naprosto nesystematicky, což je velký nedostatek. Právě ten jsem se ve své práci pokusila odstranit pomocí vypracování systematického modelu adaptačního plánu.

Společnost HUDYsport, jak jsem ji popsala ve své práci, je postavena především na lidech a vnitřní integritě a sounáležitosti. Její zakladatel, majitel a líder Jindřich Hudeček stále udržuje svou původní myšlenku, prodávat dobré rady, přátelství a umění. Aby byla zachována ona vnitřní integrita a sounáležitost, je žádoucí, aby byly tyto podnikové hodnoty postupně sdíleny každým nově přichozím zaměstnancem. A právě z toho důvodu je velmi důležité věnovat dostatečnou pozornost průběhu adaptačního procesu každého nového pracovníka HUDYsportu. Právě pro tuto společnost je stěžejní, aby si nový pracovník nejenom v co nejkratším čase osvojil pracovní dovednosti, ale především, aby zapadl do pracovního kolektivu, vytvořil si silné pouto k celé organizaci a stal se tak členem týmu. Vrcholový management HUDYsportu si je toho vědom, proto organizuje různá školení a neformální setkávání, která mají za úkol jejím zaměstnancům ukázat, jak moc si jich společnost váží a jak je důležitý pocit sounáležitosti. Je ale důležité se takovýmto způsobem věnovat každému zaměstnanci hned od jeho nástupu do společnosti, což má právě zajistit vytvořený adaptační plán, který zahrnuje také velmi důležité (a do současnosti ve společnosti opomíjené) hodnocení adaptačního procesu. Společnost HUDYsport by model vytvořený v této práci mohla využít

k systematizaci současné podoby adaptačního procesu a mohl by jí přinést také důležité informace týkající se například výběru zaměstnanců.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Bc. Jana Matoušková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název magisterské diplomové práce: Adaptační proces zaměstnanců jako nástroj andragogického působení

Počet znaků: 122 147

Počet titulů použité literatury: 31

Cílem práce je identifikace a následná systematizace adaptačního procesu ve společnosti HUDYsport. Úvodní kapitola práce je věnována popisu a charakteristice společnosti HUDYsport. Na ni navazují kapitoly týkající se teoretického ukotvení práce, tedy část pojednávající o organizaci a její kultuře a identitě, stěžejních pojmech týkajících se tématu práce a popsána problematika adaptačního procesu v oblasti personálního řízení. V závěru teoretické části je vytvořen optimální model adaptačního plánu, se kterým bude v následující části srovnávána současná podoba adaptačního procesu ve společnosti. Následně jsou identifikovány rozdíly mezi stávajícím stavem a optimálním modelem a je navrženo řešení v podobě konkrétního adaptačního plánu pro společnost HUDYsport.

The aim of this dissertation is to identify and then systemize the process of new employees' adaptation in the HUDYsport company. The introductory chapter is focused on describing and characterising the company itself. The following chapters are devoted to the dissertation's theoretical concept and they also deal with the company's inner organisation, its culture and identity. Furthermore the work contains explanation of basic terminology and terms related to the dissertation topic and it describes the problems that the company's personnel management faces. At the end of the theoretical part, an optimal model of the adaptation plan is created and then used in the next section as a comparison to the

current form of HUDYsport's process of employee adaptation. Subsequently, the identified differences between the current situation and the optimal model are discussed and a solution in the form of a specific adaptation plan accustomed for the HUDYsport company is proposed.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLINA, M., DRÁPAL L. a kol. *Zákoník práce: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-290-8.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.

JANOUSEK, J. *Sociální psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. ISBN neuvedeno.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2006. ISBN 80-861-3157-2.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

- NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 2013. ISBN 978-7436-056-2.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PROCHÁZKA, M. (2012) *Sociální Pedagogika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3470-5.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Brno: Svoboda, 1985. ISBN neuvedeno.
- ŘEZNÍČEK, P. a kol. *Meritum Personalistika 2006*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-148-X.
- ŘREZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.
- SCHEIN, E. H. *Comming to a New Awarness of Organizational Culture*. In: Sloan Management Review 1/1989.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁGNEROVÁ, M. (2004) *Základy psychologie*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0841-3
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- WALKER, J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje:

Jindřich Hudeček, dostupný z: <http://www.hudy.cz/jindrich-hudecek.html>

O společnosti, dostupný z: <http://www.hudy.cz/o-spolecnosti.html>

Interní materiály společnosti HUDYsport:

ŠŤASTNÝ, J. Franchisingový manuál pro společnost HUDYsport, platný
k 1. 1. 2015.