



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ
KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY

Bakalářská práce

Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu
do zaměstnání

Zpracovala: Mgr. Alice Singrová

Vedoucí práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně a uvedla v ní všechny prameny a potřebné odkazy na citace dle autorského zákona a obecných zvyklostí.

Příbram březen 2019

Mgr. Alice Singrová

Obsah

Úvod.....	3
1 Adaptační proces a jeho interdisciplinární základ	5
1.1 Adaptační proces ve vztahu k sociálním vědám	5
1.2 Adaptační proces ve vztahu k právu a ekonomii	6
1.2.1 Pojem tzv. práce na zkoušku.....	7
1.2.2 Zkušební doba	9
1.2.3 Ztráty spojené s brzkým skončením pracovněprávního vztahu	9
2 Vztah personalistiky a práva k fázím předcházejícím adaptačnímu procesu	11
2.1 Získávání zaměstnanců	11
2.2 Metody a postupy získávání zaměstnanců	12
2.2.1 Spolupráce zaměstnavatelů a škol	14
2.2.2 Trainee programy	16
2.3 Výběr zaměstnance	17
2.3.1 Metody a postupy při výběru zaměstnance.....	17
2.3.2 Výběrový pohovor jako metoda výběru zaměstnance	18
2.3.3 Zákaz diskriminace při výběru zaměstnance	19
2.3.4 Absolventi jako oběti diskriminace	20
3 Vznik pracovněprávního vztahu	22
3.1 Seznámení zaměstnance s jeho právy a povinnostmi	23
4 Adaptační proces.....	25
4.1 Počátek adaptačního procesu	26
4.2 Proces orientace	27
4.3 Pracovní adaptace	28
4.3.1 Administrativní část	28
4.3.2 Praktická část	30
4.4 Sociální adaptace.....	30
4.5 Firemní adaptace	31
4.6 Sledování a hodnocení adaptačního procesu	33
5 Význam adaptačního procesu	36
5.1 Význam adaptačního procesu u zaměstnanců - absolventů	38
6 Výzkumná část.....	41
6.1 Výzkumné otázky, výzkumné metody a sběr dat	41
6.2 Výsledky výzkumu	43

6.2.1	Adaptační proces zaměstnance Státního úřadu inspekce práce	43
6.2.2	Adaptační proces zaměstnankyně okresního soudu	45
6.2.3	Adaptační proces zaměstnankyně zdravotní pojišťovny	47
6.2.4	Adaptační proces zaměstnankyně exekutorského úřadu	50
6.2.5	Adaptační proces zaměstnance neziskové organizace	51
6.2.6	Adaptační proces zaměstnankyně advokátní kanceláře	53
6.3	Shrnutí výsledků výzkumu	56
	Závěr	58
	Resumé.....	59
	Seznam pramenů a použité literatury.....	60

Úvod

Součástí téměř každého lidského života je práce. Každý člověk má k práci individuální vztah, kdy někteří práci staví do popředí svých životních priorit a jiní v ní vidí pouze nutné zlo a prostředek k obživě. Význam práce však nelze vidět jen v její funkci zajištění živobytí, ale její další významnou funkcí je také plnění osobních životních úkolů, kdy se člověk může prostřednictvím výkonu práce realizovat a žít tak plnohodnotný a smysluplný život.¹

Člověk může přijít do styku s prací z pozice zaměstnance nebo zaměstnavatele, kdy ale není vyloučena ani možnost nabytí zkušeností z obou těchto pozic. Předložená práce bude z důvodu omezení jejího rozsahu zaměřena především na postavení zaměstnance ve vztahu k jeho prvnímu vstupu do zaměstnání a s tím spojeného adaptačního procesu. Snahou autorky bylo adaptační proces popsat v obecné rovině při zachování jeho komplexnosti, avšak současně se též s ohledem na název práce zaměřit na zaměstnance - absolventy a jejich vůbec první vstupy do zaměstnání. Je nesporné, že adaptační proces absolventa vykazuje oproti adaptačnímu procesu zaměstnance s již získanými pracovními zkušenostmi určitá specifika. Je v zájmu zaměstnance i zaměstnavatele, aby adaptační proces proběhl zdárně, co nejrychleji a bez komplikací. K tomuto mohou přispět poznatky z oboru personalistiky a práva, které budou v předložené práci podrobně popsány.

V první kapitole předložené práce je popsána pojem adaptačního procesu ve vztahu k různým vědním oborům, neboť se jedná o interdisciplinární pojem, který nelze pro pochopení jeho podstaty izolovat. Speciální pozornost je věnována vztahu adaptačního procesu k oboru práva, a to především z toho důvodu, že bakalářská práce vznikla na fakultě právnické a autorka má za to, že je vhodné danou skutečnost v práci zohlednit.

Druhá kapitola nastiňuje význam oboru personalistiky ve vztahu k fázím, jež předcházejí adaptačnímu procesu, a to ve směru stručného popisu problematiky získávání zaměstnanců, kdy jsou představeny aktuální trendy týkající se spolupráce zaměstnavatelů a škol a trainee programů. Dále jsou v rámci kapitoly popsány metody a postupy výběru zaměstnanců, kdy je pozornost zaměřena především na výběrový pohovor a pojem zákazu diskriminace při výběru zaměstnanců. Zvláštní pozornost je přitom věnována absolventům jako obětem diskriminace.

Ve třetí kapitole práce je v základních rysech popsán průběh vzniku pracovního poměru z pohledu práva, přičemž je upozorněno na možná pochybení zaměstnavatelů.

¹ DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9. s. 76

Podstata samotného adaptačního procesu je objasněna ve čtvrté kapitole, která se zaměřuje na přiblížení počátku a průběhu adaptačního procesu včetně jeho částí, sledování a hodnocení.

Významu adaptačního procesu se věnuje pátá kapitola, kde je blíže rozveden i význam adaptačního procesu u zaměstnanců – absolventů.

V poslední části práce jsou předloženy praktické poznatky vyplývající z provedeného výzkumu mezi skupinou zaměstnanců – absolventů ve vztahu k jejich prvním adaptačním procesům.

Jelikož je předložená bakalářská práce vypracována v rámci studia na fakultě právnické, autorka ji pojala spíše z pohledu práva než personalistiky. Danou skutečnost reflektuje též použité právní pojmosloví. V mnohých odborných publikacích, jež se věnují personalistice a adaptačnímu procesu, jsou užívány pojmy typu „pracovník“, „organizace“ či „podnik“, kdy se však z pohledu práva jedná o již neplatné právní pojmoslovní. Pojem „podnik“ známý v dříve platném § 5 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, byl nahrazen pojmem „obchodní závod“² (dále jen „závod“), a proto je v rámci předložené práce užíváno novelizovaného pojmu „závod“, kdy se má za to, že většina zaměstnanců je zaměstnána v podnikatelské sféře, tedy v závodech.³ Pro úplnost je však třeba dodat, že pod pojmem závod se v rámci předložené práce myslí i jiné organizační složky nepodnikatelské sféry, kde jsou zaměstnanci zavázáni k výkonu práce. Výraz „pracovník“ byl de lege lata nahrazen pojmem „zaměstnanec“ ve smyslu zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále i jen jako „zákoník práce“), kdy však většina autorů užívá stále původního pojmu „pracovník“. Například Koubek dané zdůvodňuje tím, že pojem „pracovník“ představuje širší pojem než „zaměstnanec“, a to vzhledem k tomu, že zaměstnancem je podle jeho názoru pouze osoba, která vykonává práci na základě pracovní smlouvy, avšak pracovníkem je též osoba, pracující například na základě dohody o provedení práce či o pracovní činnosti.⁴ Tento názor je z hlediska právní terminologie mylný, neboť osoby vykonávající práci na základě těchto dohod jsou zákonem⁵ i odbornou literaturou⁶ označovány za zaměstnance, a proto je vhodnější užívat aktuální právní terminologii.

² § 502 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku - Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

³ Počet zaměstnanců - fyzické osoby. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60863779/w-11002418q1p2a.pdf/b7defadf-e1b3-43d4-846e-34ecc7e22b1e?version=1.0>

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 327

⁵ § 74 a násl. zákoníku práce

⁶ VYSOKAJOVÁ, M. *Zákoník práce: komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-955-7. s. 194 a násl.

1 Adaptační proces a jeho interdisciplinární základ

Proces adaptace ve smyslu zaměstnancova „vžití se“ do prostředí nového závodu, svěřených úkolů a sociálních rolí,⁷ souvisí s více vědními obory, neboť se jedná o pojem s interdisciplinárním základem. Mezi nejvýznamnější související obory patří personalistika, psychologie práce, právo, ekonomie a dále lze zmínit též obor politologie, sociologie, andragogiky, či etiky.

1.1 Adaptační proces ve vztahu k sociálním vědám

Pojem adaptačního procesu při vstupu do zaměstnání je jednou z klíčových disciplín personalistiky. Z odborné literatury je známo mnoho definic a charakteristik tohoto oboru, kdy se představy o podstatě personalistiky mnohdy liší. Rozdílnost v přístupech k personalistice však můžeme pozorovat nejenom v teoretických názorech odborníků, ale také v praktickém využití personalistiky samotnými zaměstnavateli.

Obecně lze shrnout, že se obor personalistiky zaměřuje na práci s lidskými zdroji, které se pokouší řídit a rozvíjet, kdy úkolem každého personalisty, tj. zaměstnance odpovědného za personální agendu, je přispět k dosažení fungujícího závodu, a to právě pomocí užití vhodných personálních metod, které dokáží zlepšovat výkonnost zaměstnanců.⁸

Personalistika je pojem velmi široký, zahrnuje blízký a častý kontakt se zaměstnanci, a to už před nástupem zaměstnance do závodu, dále při jeho přijímání, adaptaci, tak při samotném pracovním procesu, kdy je třeba pečovat o vzdělávání zaměstnanců a dbát na jejich pravidelné proškolení, nebo třeba řešit otázky jejich odměňování, či postihů. Dále personalistika nachází uplatnění při skončení pracovněprávních vztahů a mnohdy též i po jejich skončení, kdy je v zájmu zaměstnavatele vyhodnotit příčinu skončení spolupráce a případně ze zjištěných závěrů dovést možnosti eliminace dalších odchodů zaměstnanců do budoucna.⁹

Samotný adaptační proces souvisí s další sociální vědou, a to oborem psychologie práce, který mj. zkoumá psychologické důsledky nástupu nového zaměstnance do závodu. Pro zaměstnance je nástup do nového zaměstnání spojen zpravidla se stresem, který je na škále stresorů hodnocen 38 body (kdy například úmrtí partnera je hodnoceno 100 body, rozpad

⁷ MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3. s. 138

⁸ ŠAFRÁNKOVÁ, J., ŠIKÝŘ M. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-279-2. s. 8 a násl.

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 13 a násl.

manželství 65 body a dovolená 13 body).¹⁰ Určitou míru stresu však pocíťují též ostatní zaměstnanci, kteří si musí zvykat na nové složení pracovního kolektivu, ale i vedoucí zaměstnanec, pro kterého je nástup nového zaměstnance do zaměstnání spojen minimálně s vyšší odpovědností.

1.2 Adaptační proces ve vztahu k právu a ekonomii

Pro zaměstnavatele je bezesporu ekonomicky výhodné, pokud zaměstnávají stabilní kolektiv zaměstnanců, kdy není třeba pracovněprávní vztahy ukončovat. Každé skončení pracovněprávního vztahu s sebou nese ztrátu, kterou je nutno nahradit, a to ať už ve směru finančním nebo personálním. Fenomémem dnešní doby je v souvislosti s trhem práce pojem fluktuace. Jedná se o personální ukazatel, který zachycuje odchod pracovních sil z osobních nebo disciplinárních důvodů.¹¹ Dané je pro zaměstnance spojeno nejenom s častým absolvováním adaptačních procesů u nových zaměstnavatelů, ale též s četnými skončeními pracovněprávních vztahů u původních zaměstnavatelů.

Dle znění zákona č. 262/2006 Sb., (dále i jen „zákoník práce“), známe několik možností, jak může pracovněprávní vztah skončit. První z nich je na výhradní vůli zaměstnavatele, který je oprávněn dát zaměstnanci za zákonem daných podmínek výpověď. V tomto případě záleží, zda se jedná například o situaci hromadného propouštění, kdy jsou zaměstnanci propuštěni z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) zákoníku práce, tedy zrušení zaměstnavatele nebo jeho části, přemístění zaměstnavatele nebo jeho části, nebo pro nadbytečnost zaměstnance, kdy je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům odstupné a uvolněná pracovní místa již nejsou v budoucnu zaměstnavatelem obsazována.

Dále může být pracovněprávní vztah skončen z důvodů uvedených v § 52 písm. d) až h) zákoníku práce, tedy porušením povinností ze strany zaměstnance, nesplněním předpokladů pro výkon práce, nebo z důvodu zdravotního stavu zaměstnance. Za tyto zaměstnance pak zaměstnavatel obvykle hledá náhradu, což je též běžný postup při výpovědi dané zaměstnancem podle znění § 50 odst. 2 zákoníku práce, při okamžitém zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele či zaměstnance dle § 55 a násl. zákoníku práce, zrušením pracovního poměru ve zkušební době dle § 66 zákoníku práce, či dohodou zaměstnance a zaměstnavatele podle § 48 odst. 1 písm. a) zákoníku práce.

¹⁰ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0. s. 103

¹¹ MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3. s. 57

Proces vyhledávání nového zaměstnance je pro zaměstnavatele spojen s mnohdy nemalými finančními náklady, kdy především v současné době hospodářského růstu a s ním spojené snížení konkurence na trhu práce může být vyhledání vhodného zaměstnance ještě ztíženo, či úplně znemožněno. Zaměstnavatelé musí ze svých požadavků na zaměstnance mnohdy slevit a případně přistoupit ke zvýšení či doplnění kvalifikace nového zaměstnance tak, aby byl schopen vykonávat přidělenou práci.¹² Dané bývá zpravidla spojeno s výdaji investovanými zaměstnavatelem do nového zaměstnance. Na tuto situaci částečně pamatuje zákoník práce, který zná institut kvalifikační dohody¹³, který teoreticky zajišťuje návratnost investice v případě, kdy zaměstnanec nesetrvá u zaměstnavatele po sjednanou dobu.

Avšak finanční výdaje vynaložené na zvýšení kvalifikace zaměstnance nebo na vyhledání nového zaměstnance nejsou výdaji jedinými. V případě, kdy se podaří sjednat nový pracovněprávní vztah, nastává období adaptace, během něhož se zaměstnanec učí řádně vykonávat zadanou pracovní náplň, začleňuje se do kolektivu zaměstnanců a seznamuje se s celkovým chodem společnosti. Toto rané období působení nového zaměstnance v závodě je pro zaměstnavatele neodmyslitelně spojeno s počáteční investicí, a to nejenom finanční, kdy již však její návratnost není právem garantována.

1.2.1 Pojem tzv. práce na zkoušku

Zaměstnavatel je v souladu se zněním § 2 odst. 2 zákoníku práce povinen zaměstnanci poskytovat mzdu, plat nebo odměnu za práci, a to již od samotného počátku výkonu závislé práce. Ten zahrnuje též nutné zaučení či zaškolení¹⁴, tedy část adaptačního procesu nového zaměstnance. V českém právním prostředí je však poměrně běžné, především pak v praxi menších zaměstnavatelů podnikajících například v oboru stavebnictví¹⁵, že zaměstnanci nejsou odměňováni za dobu tzv. „práce na zkoušku“. Zaměstnavatel se zaměstnancem v tomto případě formálně neuzavře pracovněprávní vztah, avšak nechá ho fakticky vykonávat zadanou práci. Za předpokladu, že budou obě strany s pracovní spoluprací spokojeny, přistoupí k uzavření pracovněprávního vztahu i formálně, tj. v písemné podobě, s tím, že je zaměstnanec za práci odměňován až od data počátku výkonu práce sjednaného smluvně.¹⁶

¹² Firmy si vychovávají odborníky samy. *Wwww.novinky.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/461835-firmy-si-vychovavaji-odborniky-samy.html>

¹³ § 231 zákoníku práce

¹⁴ § 228 zákoníku práce

¹⁵ Práce na zkoušku. *Státní úřad inspekce práce* [online]. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/otazky-a-odpovedi/pracovnepravni-vztahy/nelegalni-zamestnavani/prace-na-zkousku/>

¹⁶ JANEČKOVÁ, E. *Nejčastější pochybení zaměstnavatelů při plnění povinností dle zákoníku práce*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-518-4. s. 31

Popsané jednání je v přímém rozporu s podstatou a smyslem zákoníku práce, který zná pojem závislé práce jako práce vykonávané osobně zaměstnancem ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě, kdy poslední nezbytnou náležitostí je, že za vykonanou práci musí být zaměstnanec odměňován.¹⁷ Dle judikatury Nejvyššího soudu vzniká za situace, kdy zaměstnanec začne s výkonem práce pro zaměstnavatele za předpokladu jeho souhlasu, faktický pracovní poměr a zaměstnanci vzniká nárok na vydání bezdůvodného obohacení, které zaměstnavateli vzniklo tím, že od zaměstnance přijal práci.¹⁸ Zaměstnanec se tak může svého nároku domáhat i soudně.¹⁹ Neposkytnutí peněžitého plnění za splněnou práci navíc znamená možné riziko uložení postihu pro zaměstnavatele i zaměstnance, a to v mezích zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.

V souladu s dikcí pracovněprávních předpisů a platnou judikaturou je tedy vyloučeno, aby se zaměstnanec účastnil adaptačního procesu v novém zaměstnání bez nároku na peněžité plnění za vykonanou práci.

Avšak praxe bývá mnohdy jiná, kdy ohroženou skupinu zaměstnanců, která se může stát obětí této praxe zaměstnavatelů, jsou absolventi, kteří zpravidla nemají žádné pracovní a omezené životní zkušenosti. Této skutečnosti jsou si vědomi i zaměstnavatelé, kteří se mnohdy snaží zneužít svého silnějšího postavení a pocitu nadřazenosti²⁰ a zaměstnance – absolventy neodměňovat tak, jak jim ukládá zákon.

Častým argumentem zaměstnavatelů, proč neodměňovat zaměstnance během zaučení, zaškolení, či celého adaptačního procesu je skutečnost, že zaměstnanec nepřináší zaměstnavateli žádný reálný přínos, neboť není schopen samostatně vykonávat zadanou práci, a naopak zatěžuje jiné zaměstnance, kteří se mu musí věnovat, čímž nevykonávají ani svou práci a celý chod závodu je zpomalen. Tento názor však není v souladu s právem ani se smyslem zákona. Zaměstnavatel by proto měl při tvorbě své personální a ekonomické strategie vzít v úvahu i tuto skutečnost, což ho může vést k závěru, že je třeba eliminovat počet skončení pracovních poměrů a nutnosti přijímat nové zaměstnance například pomocí lepší péče o zaměstnance stávající, čímž se v konečném důsledku sníží nutné výdaje vynaložené na chod závodu.

¹⁷ § 2 a násl. zákoníku práce

¹⁸ Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 29.8.2001, č.j. 21 Cdo 2014/2000

¹⁹ JANEČKOVÁ, E. Práce na zkoušku. In: Daně a právo v praxi 8/2013

²⁰ KOLMAN, L.a kol. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4. s. 87

1.2.2 Zkušební doba

Pro účely ověření pracovních schopností zaměstnanců tedy zaměstnavatel nesmí přistoupit k institutu tzv. „práce na zkoušku“ bez poskytnutí odměny za práci a formálního sjednání pracovněprávního vztahu. Jedinou legální možností, jak ověřit fungování nového pracovněprávního vztahu, je využití tzv. zkušební doby, kdy její zákonný podklad poskytuje § 35 zákoníku práce. Sjednání zkušební doby není nutnou náležitostí každého pracovněprávního vztahu, avšak zpravidla tento institut bývá součástí pracovních smluv, kdy dané slouží jak zájmům zaměstnavatele, tak zájmům zaměstnance. Obě strany se však na tomto smluvním ujednání musí shodnout. Podstatou zkušební doby je možnost zaměstnance i zaměstnavatele jednostranně zrušit pracovní poměr během časového úseku sjednaného v pracovní smlouvě, který však nesmí přesáhnout dobu stanovenou § 35 zákoníku práce. Skončení pracovního poměru pak nastává na základě jednání zaměstnance, nebo zaměstnavatele bez nutnosti uplynutí výpovědní doby. Zkušební doba tedy slouží k bližšímu zjištění, zda nově vzniklý pracovněprávní vztah bude sloužit svému účelu a zda bude naplňovat očekávání obou smluvních stran. Ze strany zaměstnavatele by měly být sledovány pracovní schopnosti zaměstnance a zaměstnanci se nabízí možnost seznámit se během této doby s pracovními podmínkami u zaměstnavatele.²¹

Zpravidla je zkušební doba smluvně sjednána na zákonem povolenou maximální možnou dobu 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, tj. dle § 36 zákoníku práce ode dne, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (mimo vedoucích zaměstnanců, pro které platí možnost sjednání zkušební doby až na 6 měsíců). Zkušební doba však může být sjednána i na dobu kratší.

1.2.3 Ztráty spojené s brzkým skončením pracovněprávního vztahu

V případě sjednání zkušební doby se zaměstnavatel i zaměstnanec vystavují riziku ztráty, kdy je druhá strana oprávněna pracovní poměr bez náhrady a okamžitě skončit. U zaměstnance se jedná zpravidla o ztrátu časovou, případně o ztrátu očekávání a jistot spojených se získaným zaměstnáním. Zaměstnavatel se musí vypořádat především se ztrátou finanční, neboť jeho povinností je zaměstnance odměnit i za předpokladu, že jeho náplní práce bylo

²¹ VYSOKAJOVÁ, M. *Zákoník práce: komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-955-7. s. 57

v počátku pracovního vztahu pouhé zaučování, nebo zaškolování, čímž zaměstnavateli nepřinesl žádný zisk, a naopak jeho působení v závodě znamenalo pro zaměstnavatele pouze výdaje. Dané je spojeno nejenom s tím, že zaměstnanec není obvykle schopen odvádět samostatně kvalitní práci, ale také obvykle s nutností stanovit proces zaškolování (či celý proces adaptace) a osobu (osoby), jež nového zaměstnance zaškolí, čímž ani tato osoba nemůže plně vykonávat své běžné pracovní úkoly. Vedle toho je možné vzít v úvahu ztrátu spojenou s administrativními procesy, kdy je zaměstnavatel povinen oznámit zdravotní pojišťovně zaměstnance nástup zaměstnance do zaměstnání, a to v souladu s § 10 odst. 1 zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, do 8 pracovních dnů ode dne nástupu do zaměstnání. Podle § 94 zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, je zaměstnavatel povinen do 8 kalendářních dnů ode dne nástupu zaměstnance do zaměstnání oznámit místní pobočce okresní správy sociálního zabezpečení den nástupu nového zaměstnance do zaměstnání. Dále je zaměstnavatel povinen vytvořit kartu (spis) zaměstnance, poskytnout součinnosti při výkonu rozhodnutí (exekucích) vůči zaměstnanci, archivovat jeho osobní údaje apod., což v konečném důsledku pro prozíravé zaměstnavatele představuje velkou motivaci k důslednému výběru budoucích zaměstnanců, předcházení skončení pracovních poměrů ve zkušební době ze strany zaměstnanců, ale i péči o stávající zaměstnance, neboť všechny výše uvedené výdaje a ztráty hrozí zaměstnavateli vždy, když podmínky v závodě nejsou dobré, a proto je v zájmu zaměstnavatele snažit se všechny problémy vzniklé během pracovních vztahů řešit.²² Výše uvedené však neplatí pouze pro případy, kdy je v rámci pracovního vztahu sjednaná zkušební doba. S popsány ztrátami se zpravidla potýkají též zaměstnavatelé a zaměstnanci při krátkém trvání pracovního vztahu typicky v řádech několika měsíců. Výjimkou jsou samozřejmě pracovní vztahy, které jsou jako krátkodobé záměrně sjednány, například jako sezónní práce.

²² JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2, s.80

2 Vztah personalistiky a práva k fázím předcházejícím adaptačnímu procesu

Jednou z podstat výše nastíněného oboru personalistika je jeho interdisciplinární základ, kdy se jedná o oblast blízko mnoha dalším oborům, jako je například management, či vedení závodu. V rámci správného fungování profitujícího závodu je třeba především průběžně sledovat a zajišťovat personální potřeby závodu s ohledem na hospodářské postavení závodu, či budoucí záměry vedení závodu. Současně však personalistika též souvisí s oblastí psychologie, sociologie, ekonomie, práva a podobných oborů.

Obor personalistiky lze ocenit pro jeho užitečnost, kdy je možno jeho teoretické závěry velmi snadno reflektovat v praxi a ověřit tak poměrně rychle za poměrně nízkých nákladů zjištěné poznatky. Bez kvalitní personální strategie se dnes neobejde snad žádný větší závod, neboť dosavadní zjištění o chodu prosperujícího závodu přiznávají personalistice své místo mezi dalšími podstatnými složkami závodu, jež zaručují generaci zisku. Menší závody, nebo zaměstnavatelé s nízkým počtem zaměstnanců, mnohdy nedisponují samostatným personální oddělením, kdy personální funkci vykonává zpravidla přímo zaměstnavatel, vedoucí závodu, či zaměstnanci k tomuto úkolu pověřeni (může se jednat i o rozdělení jednotlivých úkolů spojených s personální agendou mezi více osob). Mezi hlavní úkoly těchto osob však nepatří zpravidla pouze personální agenda, neboť tyto zaměstnanci jsou pověřeni i výkonu jiné práce, čímž je chod závodu ohrožen možným nezajištěním nutných personálních procesů, nekompetentností osob, kdy jsou s tímto spojena rizika zvýšené fluktuace zaměstnanců, či postihů například za nezajištění řádných školení zaměstnanců na úseku bezpečnosti práce.

Lze tedy dospět k závěru, že obor personalistiky má své místo u každého zaměstnavatele, kdy sice není nutné, aby k výkonu personálních úkolů byl zaměstnán samostatný zaměstnanec, či aby bylo vytvořeno personální oddělení závodu, avšak je velmi žádoucí, aby vždy alespoň nějaká osoba byla za personální procesy odpovědná a k výkonu personální práce řádně vzdělaná a proškolená. Vhodné je také stanovit úkoly, které je třeba naplnit, tak, aby byla personální práce efektivní a přinášela tak zaměstnanci i zaměstnavatelům užitky, kterých lze pomocí vhodného použití poznatků z personalistiky, bezesporu dosáhnout.

2.1 Získávání zaměstnanců

Jedním z hlavních úkolů personalistiky je zajištění a výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, ze kterých může být vybrán nový zaměstnanec. Tato fáze předchází samotnému

adaptačnímu procesu nového zaměstnance, jehož hlavní část probíhá po nástupu do zaměstnání, avšak již ve fázi náboru uchazečů o zaměstnání může závod vytvořit první dojmy, které na případného budoucího zaměstnance zanechá, čímž již může začít i samotná adaptace ve smyslu přizpůsobení se novým podmínkám.²³

Procesu získávání nových zaměstnanců obvykle předchází srovnání personálního stavu závodu s potřebami závodu, kdy například z důvodu sníženého stavu zaměstnanců, plánovaného růstu závodu, nebo očekávaného odchodu některých zaměstnanců do penze, dospěje zaměstnavatel k závěru, že je třeba přijmout nové zaměstnance.²⁴

Na toto zjištění by měla v rámci závodu navazovat analýza pracovních míst, kdy by mělo být zjištěno jaké pracovní místo je třeba obsadit, jaký zaměstnanec je pro jeho výkon vhodný, jaké by byly jeho pracovní úkoly a jaké by mělo být jeho ohodnocení ve smyslu mzdy, platu či odměny za práci.

Základním předpokladem pro obsazení nového pracovního místa je vymezení samotného popisu pracovního místa ve směru určení cílů pracovního místa, výkonových, resp. hodnotících kritérií pracovního chování zaměstnance, rozhodovacích pravomocí zaměstnance, jeho základních povinností a další podmínky související s obsazovaným místem, kdy však všechny tyto charakteristiky nemusí být stanoveny.²⁵

Dalším krokem v procesu získávání nového zaměstnance je určení ideálních charakteristik nového zaměstnance, převážně pak ve směru stanovení požadavků kladených na jeho pracovní a osobnostní kvality, tedy specifikaci požadovaného vzdělání, odborných znalostí a schopností budoucího zaměstnance, dále získaných pracovních zkušeností, jeho řídicích, sociálních a komunikačních schopností a dalších znalostí a osobních vlastností včetně zdravotního stavu, kdy z těchto kritérií je třeba vybrat ty, které jsou pro výkon práce nezbytné.²⁶

Po definování pracovního místa a profilu zaměstnance, který by byl vhodný pro výkon dané pracovní pozice, přichází na řadu samotné hledání a získávání budoucího zaměstnance.

2.2 Metody a postupy získávání zaměstnanců

Správné a fungující metody vyhledávání a získávání nových zaměstnanců se liší jak v představách odborných autorů, tak v praxi zaměstnavatelů, kdy neexistuje jednotný a zaručený postup, či metoda, jak zajistit, aby pracovní místo bylo obsazeno vhodným

²³ Adaptace. *Slovník cizích slov abz* [online]. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/adaptace>

²⁴ ŘEZNIČEK, P. *Personalistika 2009-2010*. Praha, Aspi, a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1. s. 71

²⁵ ŘEZNIČEK, P. *Personalistika 2009-2010*. Praha, Aspi, a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1. s. 75

²⁶ ŘEZNIČEK, P. *Personalistika 2009-2010*. Praha, Aspi, a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1. s. 81

zaměstnancem. Obecně se metody vyhledávání zaměstnanců dělí podle zdrojů případných zaměstnanců na vnitřní a vnější, kdy mezi odborníky nepanuje shoda v tom, jaké zdroje jsou pro závod přínosnější.^{27 28}

Vnitřní zdroje zaměstnanců představují skupinu osob již v závodu zaměstnaných, kteří splňují požadavky na obsazované pracovní místo, a kteří by současně měli zájem své pracovní místo v rámci závodu změnit. Metodou získání těchto zaměstnanců je zpravidla přímé oslovení konkrétního zaměstnance zaměstnavatelem/nadřízeným, či jinou pověřenou osobou, případně vypsaním interního výběrového řízení, do něž se mohou zaměstnanci přihlásit. Výhodou vnitřních zdrojů je pro zaměstnance i zaměstnavatele snížení nejistoty ohledně budoucích očekávání, neboť zaměstnanec již zná pracovní prostředí a chod závodu a zaměstnavatel je srozuměn s kvalitami zaměstnance. Dalším pozitivem pak může být zkrácení doby adaptačního procesu, neboť jej zaměstnanec nemusí absolvovat v obvyklé délce, a zvýšení pracovní morálky a motivovanosti zaměstnanců, kteří mají naději na lepší místo. Nevýhodou však může být zhoršení pracovních vztahů a narušení pracovního kolektivu, neboť se vybraný zaměstnanec, který získal obsazovanou pozici, může setkat se závistí a kritikou, kdy ostatní, nevybraní, zaměstnanci se mohou cítit dotčeni, že nebyly doceněny jejich kvality. Současně se zaměstnavatel ochuzuje o možné obohacení o nové myšlenky a přístupy zvenku.²⁹

Vnějšími zdroji případných zaměstnanců jsou pak myšleni všichni uchazeči o zaměstnání v závodu, kteří v něm doposud nejsou zaměstnáni. Hlavní výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je možnost výběru z více potencionálních zaměstnanců, kteří mohou do závodu přinést nové pohledy, zkušenosti či nápady. Nevýhodou je především nákladnost spojená s kontaktováním uchazečů a delší proces orientace a adaptace.³⁰

Metody vyhledávání této skupiny uchazečů se mohou v praxi různit dle osvědčených zkušeností zaměstnavatelů, či dle různých interních předpisů. Zpravidla je přistoupeno k zadání inzerce (internetová, tištěná, rozhlasová, televizní), spolupráci s Úřadem práce ČR, kdy jedním z hlavních úkolů kontaktních pracovišť je zprostředkování zaměstnání, oslovení současných zaměstnanců, známých či příbuzných s žádostí o zajištění vhodných kandidátů, kdy vhodnou formou motivace může být příslib náborového příspěvku pro osobu, která zajistila zprostředkování kontaktu, dále je možné využít služeb personální agentury, nebo specializovaných headhunterů. Vždy je však nutné vzít v úvahu jaké pracovní místo má být

²⁷ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 305

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 107

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 107 a násl.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 107 a násl.

obsazeno a jaký časové a finanční prostředky je na získání zaměstnance zaměstnavatel ochoten vynaložit, kdy by podle těchto kritérií měla být vybrána nejvhodnější metoda či metody.³¹

2.2.1 Spolupráce zaměstnavatelů a škol

Mimo výše uvedené běžné metody oslovování potenciálních zaměstnanců je možné zvolit poměrně specifickou a do jisté míry spornou metodu získávání nových zaměstnanců v podobě spolupráce zaměstnavatelů se školami. Obvykle se jedná o oboustranně prospěšnou kooperaci, kdy zaměstnavatelé mohou školám doporučit změny obsahu studia, které pozitivně ovlivní relevantnost studia pro budoucí práci³² a školy umožní zaměstnavatelům oslovit své žáky a studenty jako možné budoucí zaměstnance. Tato metoda může nabývat mnohých podob, kdy zřejmě nejběžnější z nich je ta, kdy zaměstnavatel nabídne žákům a studentům škol praxi, při níž si ověří jejich kvality a případně jim následně nabídne uzavření zpravidla pracovní smlouvy.³³ Další užívanou formou spolupráce je realizace exkurzí a návštěv v závodě, kde studenti získají představy o chodu závodu a zaměstnavatel se dostane do povědomí případných budoucích uchazečů o zaměstnání. Zaměstnavatelé také velmi často umisťují na nástěnky ve školách své pracovní nabídky, kde obvykle nechybí ani údaj o výši mzdy, platu, či odměny za práci.

Tato skutečnost může být morálně problematickou, kdy se sice na první pohled mohou tyto nabídky práce jevit jako neškodné, a naopak se může zdát přívětivé, že je zaměstnavatel ochoten zaměstnat absolventy (kteří jsou statisticky na trhu práce hůře uplatnitelní³⁴), avšak optikou žáka či studenta může mít takováto nabídka dalekosáhlé důsledky pro celý zbytek jeho život. Jak je známo a jak reflektuje též zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, žák či student střední školy je obvykle nezletilý člověk, který nedosáhl plné svéprávnosti, neboť doposud nenabyl dostatečné rozumové a volní vyspělosti. V případě, kdy je žák či student, který není dostatečně rozumově vyspělý, vystavován nabídkám velkého výdělku (kdy tzv. „kapesné“ může dosahovat naprostého zlomku slibované mzdy či odměny za práci), nebo náborového příspěvku či vlastního ubytování, může být přirozenou reakcí tohoto člověka rozhodnutí přistoupit na pracovní nabídku, což má mnohdy přímou souvislost s předčasným ukončením

³¹ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 343 a násl.

³² VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1731-9. s. 193

³³ Jak zaměstnavatelé spolupracují se školami. *Investice do rozvoje vzdělávání* [online]. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <http://infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-11/Jak-zamestnavatele-spolupracuji-se-skolami/1>

³⁴ Absolventi škol a mladiství na trhu práce v České republice. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/20084>

vzdělávání. Žák či student, pro nějž je vidina finančního výdělku větší motivací než získání vzdělání, může ihned po dovršení věku 15 let a ukončení povinné školní docházky nastoupit do zaměstnání, neboť k tomuto právnímu jednání mu § 35 občanského zákoníku přiznává dostatek svéprávnosti.

Mnozí autoři měli v minulosti za to, že mládež je hlavním a trvalým zdrojem pracovních sil.^{35 36} S touto myšlenkou již v dnešní době nelze plně souhlasit, neboť současné politické nastavení ovlivňující hospodářství a tím pádem i trh práce, jež prosazuje především Evropská unie, obhajuje tezi, že se mladiství mají věnovat studiu, a nikoliv výkonu práce. Na základě Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Rady, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů, došlo v roce 2010 ke spuštění Evropské platformy pro boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení, která si vzala za cíl do roku 2020 vymanit 20 milionů lidí z chudoby a sociálního vyloučení. Součástí projektu je i tematika mladých lidí, kteří předčasně ukončí školní docházku, což je dle jejího zjištění spojeno s rizikem sociálního vyloučení, zadlužováním a potažmo se zhoršením zdravotního stavu každého jednotlivce, který získá pouze základní vzdělání. Projekt platformy je jednou ze stěžejních iniciativ strategie Evropa 2020, přičemž v dnešní době jsou již známy průběžné výsledky a statistiky. Z nich vyplývá, že počet mladých lidí ve věkové skupině 18 až 24 let, kteří nedokončili započaté studium, se v roce 2015 pohyboval na 11% v rámci Evropské unie a 6,2% v rámci České republiky. Daná statistika vyznívá pro Českou republiku poměrně příznivě v porovnání s průměrem Evropské unie, přesto je však počet mladých lidí bez dokončeného vzdělání alarmující.³⁷ K daným statistikám může přispět právě spolupráce škol se zaměstnavateli, kdy práce a vidina brzkého výdělku může být pro mladého člověka, který doposud nenabyl tolik rozumových schopností a zkušeností jako dospělý člověk, rozhodujícím argumentem pro skončení náročného a zdoluhavého vzdělávání a vstup na trh práce. Bez dostatečného vzdělání se však člověk obvykle vyřazuje z možnosti získat dobré pracovní uplatnění s šancí na pracovní i osobnostní růst, neboť lidé s nižším vzděláním obvykle vykonávají podřadné a méně placené zaměstnání. Předčasné odchody ze škol se přitom podle studie vládní Agentury pro sociální začleňování nevyplácí ani státu ani lidem. Podle výsledků výzkumu má středoškolsky vzdělaný člověk za svůj život vydělat v průměru 40 milionů korun netto, absolvent učebního oboru 32 milionů korun netto a absolvent pouze základního stupně vzdělání jen 13 milionů korun netto. Absolventi základních škol jsou pak nezaměstnaní zhruba 12 let svého produktivního života, kdy u absolventů

³⁵ KALENSKÁ, M. a kol. *Československé pracovní právo*. 1. vydání. Praha: Panorama, 1980. s. 227

³⁶ BĚLINA, M. *Pracovní právo*. 4., dopl. a přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2010 ISBN 978-80-7400-186-4. s. 377

³⁷ *Education and Training Monitor 2016 Country analysis* [online]. 2016. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016 [cit. 2018-07-19]. ISBN 978-92-79-58617-0. Dostupné z: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2016-country-reports_en.pdf

středních škol s maturitou je tato doba průměrně 2 roky a 1 měsíc, což má výrazný dopad na ekonomiku státu.³⁸

Je tedy sporné, zda by stát měl tolerovat či snad i podporovat spolupráci škol a zaměstnavatelů bez toho, aniž by zajistil, že zaměstnavatelé nebudou na žáky či studenty vyvíjet (i nepřímý) nátlak ohledně motivace k ukončení školní docházky a brzkému nástupu do zaměstnání. V první řadě by v tomto směru měla na žáka či studenta působit jeho rodina, která by ho měla seznámit s riziky, jež jsou s předčasným skončením vzdělávání spojeny a zajistit mu finanční i psychickou podporu k řádnému dokončení studia. Mnohdy je to však právě rodinné zázemí, které žáky a studenty vede k rozhodnutí ukončit školní docházku a vstoupit do pracovněprávního vztahu, kdy by však v těchto případech měl zasáhnout stát a zajistit těmto mladým, často nezletilým osobám, podporu a ochranu jejich základních práv, mezi které právo na vzdělání nepochybně patří.

2.2.2 Trainee programy

Tématu trainee programů není v současně dostupné odborné literatuře věnováno příliš mnoho prostoru, kdy většina autorů zmiňuje tuto problematiku pouze okrajově v rámci oblasti řízení talentů a kariéry. Většina autorů se shoduje na základních rysech pojmu, kdy se jedná o metodu, jež usiluje o přípravu zaměstnanců pro budoucí výkon vedoucí funkce, kdy je tato funkce mnohdy spojena s náročnými pracovními úkoly. Trainee programy se zaměřují především na absolventy vysokých škol, což má své opodstatnění v možnosti „výchovy“ budoucího vedoucího zaměstnance pro potřeby zaměstnavatele bez nutnosti odstraňování nevhodných pracovních návyků získaných u předchozích zaměstnavatelů. V rámci trainee programu se zaměstnavatel snaží identifikovat silné a slabé stránky zaměstnance, kdy se snaží rozšířit odborné předpoklady pro výkon budoucí vedoucí funkce, což zahrnuje vzdělávání zaměstnance a získání přehledu o interním chodu závodu. Dané probíhá formou rotace práce, kdy zaměstnanec postupně vykonává různé pracovní úkoly na různých pracovištích (odděleních) zaměstnavatele.³⁹ V pojetí jiných autorů je trainee program specifický adaptační program určený pro odbornou přípravu absolventů, nebo nadějných pracovníků, který zpravidla

³⁸ Nedokončené vzdělání se nevyplácí státu ani lidem, spočítala studie. *Www.idnes.cz* [online]. [cit. 2018-09-19]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/nedokoncene-vzdelani-studie-statni-rozpocet-fn4-/ekonomika.aspx?c=A180903_205236_ekonomika_zaz&utm_source=facebook&utm_medium=sharecd&utm_campaign=desktop

³⁹ Absolventi, hledáte kariérní výtah? Zkuste trainee program. *Www.jobs.cz* [online]. [cit. 2018-08-16]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/absolventi-hledate-karierni-vytah-zkuste-trainee-program/>

trvá od 6 měsíců do 2 let,⁴⁰ případně se má jednat o metodu vzdělávání, která v praxi slouží jako nástroj rozvoje a adaptace.⁴¹

Na rozdíl od výše popsané spolupráce škol se zaměstnavateli v rámci organizovaných praxí a stáží se v případě trainee programů jedná o dlouhodobou spolupráci založenou zpravidla pracovní smlouvou s jistým závazkem do budoucna, kdy je v zájmu zaměstnavatele, aby zaměstnanec své vzdělání úspěšně dokončil. Hlavním rozdílem pak je, že obsahem trainee programu je především seznámení se s chodem závodu, což obnáší častou změnu pracovní náplně, a obsahem stáže či praxe u zaměstnavatele je obvykle vykonávání určitého pracovního úkolu v rámci jednoho oddělení závodu.

2.3 Výběr zaměstnance

Další fází předcházející samotnému adaptačnímu procesu je fáze výběru vhodných uchazečů o zaměstnání, ze kterých by se mohl stát budoucí zaměstnanec. Problematika výběru zaměstnanců je značně obsáhlá, avšak cíl procesu výběru zaměstnance je jednoduchý, a to nalezení vhodného člověka pro vykonání určité práce.⁴²

2.3.1 Metody a postupy při výběru zaměstnance

Metody a postupy výběru vhodného zaměstnance však již mohou být komplikovanější a také značně individuální s ohledem na uvážení každého zaměstnavatele. Obecně lze shrnout, že cílem každého zaměstnavatele je vyhledat zaměstnance, který bude vyhovovat specifickým požadavkům na pracovní místo, jeho pracovní a osobnostní kvality zaručí, že jemu přidělovaná práce bude řádně vykonána a že bude plnohodnotným členem pracovního kolektivu. K ověření těchto vlastností a charakteristik však již zaměstnavatelé využívají různých metod a postupů, kdy konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče do zaměstnání je učiněno na základě vyhodnocení více kritérií. Vždy by měl však zaměstnavatel objektivně srovnat charakteristiky zaměstnance s očekávanými požadavky na jeho případnou náplň práce. Zaměstnavatel by měl být schopen posoudit, zda uchazeč o zaměstnání plně vyhovuje jemu nastaveným kritériím na pracovní pozici, případně zda jeho jiné schopnosti nahrazují potencionální nedostatky, nebo zda daný uchazeč požadavky nespĺňuje a není smysluplné ho při výběru zaměstnance brát do

⁴⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973. s 143

⁴¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024729145. s. 55

⁴² KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9. s. 7

další úvahy. Výběr zaměstnanců tedy můžeme označit za určitou formu předvídání budoucnosti, kterou mohou ovlivnit naše předchozí zkušenosti a návyky.⁴³

Metod výběru zaměstnanců je známo mnoho, kdy si zaměstnavatel volí zpravidla pouze několik z nich, na jejichž základě se pak snaží dospět ke zjištění, jaký uchazeč bude nejvhodnějším zaměstnancem. V českém prostředí jsou zřejmě nejznámější metody zkoumání životopisu, dotazníku, testu praktické způsobilosti, psychologického testu a výběrového pohovoru.⁴⁴ Snad žádný pracovněprávní vztah není uzavřen bez toho, aniž by došlo k výběrovému pohovoru (rozhovoru), kdy tato metoda bývá využívána i neprofesionály, kteří nemají v oblasti teorie personalistiky žádné znalosti. Oproti tomu metody jako je psychologické testování, či grafologické zkoumání písma již vyžadují odborné znalosti, a proto je používají převážně specialisté, typicky psychologové.⁴⁵

Životopisné údaje mohou být pro zaměstnavatele užitečným zdrojem informací a poznatků, podle nichž lze předvídat nejenom osobnost uchazeče o zaměstnání, ale též jeho budoucího chování v pozici zaměstnance.⁴⁶ Správné použití testových metod například v podobě testu IQ může zaměstnavateli přinést validní výsledky ohledně důležité osobnostní složky uchazeče o zaměstnání v podobě jeho inteligenčního skóre, kdy však neplatí, že vyšší inteligenční skóre zaručí získání zaměstnání, neboť zaměstnavatel musí najít odpovídajícího uchazeče, který nebude přesahovat pracovní očekávání a bude rovnocenným členem pracovního kolektivu.

2.3.2 Výběrový pohovor jako metoda výběru zaměstnance

Jedná se o nejpoužívanější a zřejmě nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, jejímž cílem je získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o závodu a práci v něm a dále posoudit osobnost uchazeče.⁴⁷ Při použití metody výběru zaměstnanců pomocí výběrového pohovoru má také zaměstnavatel příležitost ověřit kvality uchazeče ve směru jeho schopností, ochoty a spolupráce, kdy dané okruhy patří k nejdůležitějším pro výkon většiny povolání.⁴⁸ Formulací vhodných otázek na minulost uchazeče, jeho kvalifikaci, hodnocení vlastní kariéry, působení u minulých zaměstnavatelů

⁴³ KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9. s. 135

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 175 a násl.

⁴⁵ KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9. s. 162

⁴⁶ KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9. s. 169

⁴⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 179

⁴⁸ KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9. s. 189

apod. si lze utvořit představu o fungování uchazeče jako zaměstnance. V případě získání pozitivních dojmů a představ o uchazeči již lze začít uvažovat o jeho případném adaptačním procesu, kdy zaměstnavatel na základě zjištěných poznatků může připravit plán adaptačního procesu nového zaměstnance na míru jeho potřebám, znalostem či schopnostem. Správně a účelně provedený rozhovor tedy může sloužit nejenom pro výběr vhodného zaměstnance, ale z něj získané poznatky může zaměstnavatel použít i do budoucna, kdy bude zaměstnanec adaptován do chodu závodu.

2.3.3 Zákaz diskriminace při výběru zaměstnance

Při vyhodnocování, zda uchazeč splňuje požadavky kladené na nabízenou pracovní pozici je zaměstnavatel vázán nejenom kvalitami uchazeče a svým úsudkem, ale také zákonem. Teoreticky by mělo být nesporné, že uchazeč o zaměstnání nesmí být postižen diskriminací, kdy se pod pojmem přímé diskriminace rozumí podle § 2 zákona č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků i z důvodu státní příslušnosti. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se též považuje diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace. V praxi se však diskriminace zaměstnavatelé dopouští velmi často, což je způsobeno buď jejich neznalostí (kdy se však uplatní stará římská zásada *ignorantia legis non excusat*, tedy neznalost zákona neomlouvá), nebo úmyslným porušováním tohoto předpisu z mnoha různorodých důvodů. Uchazeč o zaměstnání má velmi omezený okruh možností, jak se může o své diskriminaci dozvědět,⁴⁹ neboť zaměstnavatelé uchazeči obvykle nesdělí, že nebyl na pracovní místo přijat z nějakého výše uvedeného diskriminačního důvodu. Během rozhovoru, jakožto užití metodě výběru zaměstnanců, však uchazeč může dospět ke zjištění, že zaměstnavatel bude jednat diskriminačně, a tedy protiprávně, a to například typem a formulací otázek. Mezi typické diskriminační otázky patří dotazy na rodinný stav, počet dětí, věk uchazeče, jeho etnický původ apod.

⁴⁹ JANEČKOVÁ, E. *Nejčastější pochybení zaměstnavatelů při plnění povinností dle zákoníku práce*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-518-4. s. 88

2.3.4 Absolventi jako oběti diskriminace

Co se týče problematiky zaměstnávání absolventů je zřejmě nejvíce pravděpodobné, že budou jako uchazeči o zaměstnání vystaveni diskriminaci z důvodu svého věku. Pro zaměstnavatele je nízký věk spojen typicky s nezkušeností, nestálostí, nezralostí a přílišnou horlivostí, což je pro zaměstnavatele spojeno s mnohými riziky, a proto raději při volbě zaměstnanců upřednostňují starší uchazeče, a to bez ohledu na jejich praxi. Mladé absolventky ženského pohlaví jsou navíc mnohdy vystaveny diskriminaci z důvodu svého pohlaví, kdy zaměstnavatel bere v úvahu možnost jejich brzkého těhotenství a mateřství, a proto mnohdy raději upřednostňuje uchazeče mužského pohlaví. Pokud však uchazeč o zaměstnání není zaměstnavatelem přímo tázan na okruh těchto otázek, lze se jen domnívat, že se uchazeč stal obětí diskriminace. Právní řád nabízí možnosti obrany proti diskriminaci, kdy je možno se soudně domáhat toho, aby bylo upuštěno od diskriminace, aby byly odstraněny následky diskriminačního jednání, případně aby bylo uchazeči dáno přiměřené zadostiučinění. Pokud by se jednalo o běžné sporné soudní řízení v režimu zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, uchazeč by byl v pozici žalobce, kdy by bylo jeho povinností tvrdit a prokazovat, že byl ze strany zaměstnavatele (žalovaného) diskriminován. Jelikož je však dané procesní postavení pro uchazeče značně nevýhodné, zákonodárce stanovil do právního řádu ČR výjimečné pravidlo, které v ustanovení § 133a zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ukládá povinnost zaměstnavateli prokázat, že k diskriminaci z jeho strany nedošlo.

Je známou skutečností, že k diskriminaci při výběru zaměstnanců dochází velmi často, naopak naprosto výjimečné jsou případy, kdy se diskriminovaný uchazeč rozhodne podat antidiskriminační žalobu. Uchazeče především odrazuje představa dlouhého soudního řízení s nejistým výsledkem, kdy i v případě, že by byl uchazeč úspěšný, si lze jen těžko představit, že by se zaměstnavatelem uzavřel pracovněprávní vztah a jejich spolupráce by pak mohla bez problémů fungovat. Uchazeč tedy obvykle diskriminaci přechází, čímž utvrzuje zaměstnavatele v tom, že jeho jednání je správné a není spojeno s žádnými riziky. Zaměstnavatelé pak při rozhovorech mnohdy automaticky pokládají otázky, které by pokládány být neměly, a z nich získané informace pak vyhodnocují v neprospěch uchazečů.

Popsanou konfliktní situaci je ale možno řešit i jinými prostředky než soudní cestou, kdy se doporučuje použít nejdříve nejmírnějších prostředků ochrany práv, což může být forma upozornění protistrany na pokládání otázek, které nesouvisí s výkonem práce, a které tedy být pokládány nemají, dále jednání s nadřízeným zaměstnancem, který s námi výběrový pohovor vedl, o nesprávném postupu výběru zaměstnanců a případných možnostech nápravy, nebo přímý rozhovor s vedením závodu či jinou odpovědnou osobou o nedodržování

pracovněprávních předpisů včetně upozornění na možnost podání žaloby a stížnosti na diskriminační jednání Úřadu práce ČR. Ten je oprávněn zaměstnavateli za diskriminační jednání uložit pokutu.⁵⁰

⁵⁰ TETŘEVOVÁ, M., ZAHUMENSKÝ, D. *Jak se bránit v pozici zaměstnance: pracovní právo v otázkách a odpovědích*. Brno: Liga lidských práv, 2011. Manuály. ISBN 978-80-87414-05-7. s. 92-95

3 Vznik pracovněprávního vztahu

V případě, kdy uchazeč o zaměstnání z vnějších zdrojů zdárně absolvuje výběrové řízení a zájem o budoucí pracovní spolupráci je oboustranný, bývá přistoupeno k uzavření pracovněprávního vztahu. Zákoník práce rozlišuje mezi pracovní smlouvou, jmenováním na pracovní místo, dohodou o provedení práce a dohodou o pracovní činnosti. Každý z těchto typů smluv má svá specifika, kdy však všeobecně platí, že každý pracovněprávní vztah musí být uzavřen písemně a vždy se jedná o dvoustranné právní jednání. Nejběžnějším typem smlouvy v pracovněprávních vztazích je pracovní smlouva ve smyslu § 33 a násl. zákoníku práce, a proto bude následující text zaměřen na tento smluvní typ.

Ačkoli je obvyklou praxí, že je uchazeči předložena pracovní smlouva vytvořená zaměstnavatelem, který obsah smlouvy vytvořil sám, uchazeč je rovnocennou smluvní stranou, což mu dává možnost vyjednávat o obsahu smlouvy.

Zaměstnavatel by měl s uchazečem zkonzultovat jednotlivé části smlouvy, zjistit stanoviska uchazeče ke smlouvě a poskytnout mu potřebný čas k prostudování smlouvy. Seriózní zaměstnavatel vyhoví i žádosti uchazeče o sjednání dalšího termínu schůzky, do kterého uchazeč zaměstnavatelem sepsanou smlouvu nastuduje a svobodně se rozhodne, zda pracovní smlouvu uzavře.

Každá pracovní smlouva musí dle znění § 34 zákoníku práce vždy obsahovat druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána, a den nástupu do práce. Dle Koubka musí pracovní smlouva dále obsahovat název a informace o práci, kterou má pracovník (de lege lata zaměstnanec) vykonávat, komu je za svou práci odpovědný, specifikaci pracovních podmínek, termínovanost pracovního poměru a další dohodnuté skutečnosti, kdy se má jednat o obecné zásady uznávané ve světě.⁵¹ Z pohledu práva jsou však tyto požadavky značně problematické, neboť jakékoli změny je nutno reflektovat dodatky k pracovní smlouvě, což může být zbytečnou administrativní zátěží a zaměstnavatel se vystavuje riziku případných pracovněprávních sporů pokud nebude znění pracovní smlouvy odpovídat reálné podobě pracovněprávního vztahu.

Podle § 37 zákoníku práce musí zaměstnavatel informovat zaměstnance zpravidla nejdéle do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru. Informace musí obsahovat jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno,

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 329 a násl.

popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou, bližší označení druhu a místa výkonu práce, údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené, údaj o výpovědních dobách, údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu, údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv.

Den uzavření pracovní smlouvy se nemusí vždy shodovat se dnem nástupu zaměstnance do zaměstnání, kdy však dnem nástupu zaměstnance do zaměstnání vzniká pracovní poměr.⁵² Dle znění § 37 odst. 5 zákoníku práce musí být již při nástupu do práce zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

3.1 Seznámení zaměstnance s jeho právy a povinnostmi

Splnění daných povinností již lze považovat za součást adaptačního procesu. Záleží však na praxi každého zaměstnavatele, zda tyto povinnosti splní před nástupem, nebo při nástupu zaměstnance do zaměstnání, od čehož se také odvíjí určení počátku adaptačního procesu.

Pokud bychom chtěli dostat smyslu zákoníku práce, měli bychom trvat na povinnosti zaměstnavatele seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, jakož i pracovním řádem a jinými zákonnými a vnitřními předpisy, až při nástupu do zaměstnání, neboť s tímto okamžikem se pojí počátek výkonu práce, za nějž zaměstnanci náleží mzda. Jen těžko si lze představit situaci, že zaměstnanci, který sice již uzavřel pracovní smlouvu, ale k výkonu práce doposud nenastoupil, by byla za čas strávený seznamováním se se svými právy a povinnostmi vyplácena mzda. Zaměstnanci, kteří se ještě před nástupem do zaměstnání dostaví k budoucímu zaměstnavateli zpravidla za účelem uzavření pracovní smlouvy, jsou velmi často ihned po podpisu smlouvy seznamování s výše uvedenými právy a povinnostmi, kdy však tento postup není v souladu s právem. Daná činnost je již *de lege lata* považována za výkon práce, a proto za ní zaměstnanci náleží mzda. Pokud by však na tuto skutečnost zaměstnanec zaměstnavatele upozornil, pravděpodobně by se jednalo o nepříjemnou situaci, která by měla dopad na budoucí pracovněprávní vztah, a proto zaměstnanci obvykle obětují svůj čas a poskytnou zaměstnavateli

⁵² BEZOUŠKA, P., IVANCO, G. *Pracovní právo pro zaměstnavatele*. Praha: Linde Praha, 2010. ISBN 9788072017959. s. 26

součinnost k tomu, aby splnil své zákonné povinnosti. Názor o nesprávnosti postupu zaměstnavatelů, kteří se výše popsaným způsobem obohacují na úkor zaměstnanců, však nesdílí některá odborná literatura. Koubek zahrnuje v rámci časového plánu začleňování a zapracování nových zaměstnanců do procesu přijímání zaměstnanců, tj. před dnem nástupu do zaměstnání a dokonce ještě před uzavřením pracovní smlouvy, seznámení zaměstnance (autor užívá právně nepřiléhavého pojmu „pracovníka“) s jeho právy a povinnostmi,⁵³ což však neodpovídá správnému zákonnému postupu a současně se jedná o značně nesmyslný postup, neboť je nelogické, aby byl zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi plynoucími ze vztahu, který doposud nevznikl a jehož obsah není tedy znám.

Význam seznámení zaměstnance s jeho právy a povinnostmi spočívá v možných důsledcích, které by řádným neprovedením tohoto úkolu mohly nastat. Zaměstnanec je povinen plnit své pracovní povinnosti řádně a včas, kdy předpokladem je, že se zaměstnanec o svých povinnostech dozví. Neseznámením zaměstnance s jeho povinnostmi by se zaměstnavatel připravil o možnost vymáhat po zaměstnanci plnění těchto povinností, kdy by ani nemohl skončit pracovní poměr se zaměstnancem formou výpovědi ze strany zaměstnavatele pro porušování povinností vyplývajících z pracovního poměru.⁵⁴

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 189 a násl.

⁵⁴ BEZOUŠKA, P., IVANCO, G. *Pracovní právo pro zaměstnavatele*. Praha: Linde Praha, 2010. ISBN 9788072017959. s. 106-107

4 Adaptační proces

Pojem adaptace je znám v rámci více oborů a konsekvencí, kdy význam pojmu může nabývat rozličných podob. Obecně však lze tvrdit, že se jedná o slovo, jež souvisí s pojmem přizpůsobení (se). Z pohledu sociálních věd by se dalo shrnout, že se pod pojmem adaptace myslí schopnost jedince, skupiny, či kultury přizpůsobit se novým sociálním, či přírodním podmínkám. Podle nauky psychologie se jedná o proces aktivního přizpůsobování se člověka novým podmínkám vnějšího světa a s tím spojenými životními situacemi, kdy cílem je, aby člověk dokázal ve změněném prostředí žít a pracovat. Adaptace na změny je velmi individuální a závisí na genetických předpokladech, vzdělání, výchově, momentálním fyzickém i psychickém stavu člověka a mnoha dalších faktorech. Průběh adaptace je řízen centrálním nervovým systémem a odehrává se na více úrovních. Nepříznivý průběh adaptace se u člověka projevuje vznikem stresu.⁵⁵

Procesem se pak rozumí průběh, či dění, kdy význam slovního spojení adaptační proces lze chápat jako průběh postupného přizpůsobení se novým podmínkám. Ve smyslu této práce se pak konkrétně jedná o přizpůsobení se člověka novým podmínkám, jež jsou spojeny s novým zaměstnáním. Proces přizpůsobení se probíhá na více úrovních, kdy nejcitelněji člověk na sobě samém vnímá vliv adaptace z hlediska psychologického, sociálního a případně biologického. Úspěšně provedeným procesem socializace se zaměstnanec adaptuje na nové sociální prostředí, což je pro mnoho lidí velmi důležité.⁵⁶

Z daného plyne, že adaptační proces člověka (zaměstnance) v novém pracovním prostředí nemůže řádně proběhnout bez toho, aniž by již existovaly určité sociální podmínky, jimž se má zaměstnanec přizpůsobit. Obsahem přizpůsobení se je tedy sladění očekávání a požadavků zaměstnance s očekáváními a požadavky zaměstnavatele. Každý zaměstnanec bez ohledu na jeho předchozí pracovní zkušenosti potřebuje určité zapracování a adaptaci, neboť ani nejlepší zaměstnanci nepodávají na počátku pracovněprávního vztahu stoprocentní výkon. Cílem zaměstnavatele a obvykle též zaměstnance je, co nejrychlejší začlenění nového zaměstnance do chodu závodu, kdy však samotný proces začleňování může u každého zaměstnavatele především s ohledem na povahu pracovního místa, fungování zaměstnavatele a osobnost

⁵⁵ Encyklopedický ústav SAV. *Encyclopaedia Beliana (A-Belk)*. Banská Bystrica: Veda, vydavateľstvo SAV a Stredoslovenské vydavateľstvo, a. s., 1999. ISBN 80-224-0554-X. s. 47.

⁵⁶ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 396

zaměstnanec nabývat různých podob. Adaptační proces tedy musí být individuální.⁵⁷ Úspěšnost adaptace nového zaměstnance je podmíněna zejména předchozími pracovními zkušenostmi a mírou splnění očekávání zaměstnance, jakož i přístupem zaměstnavatele.⁵⁸

Dle některých autorů lze přístupy k pracovní adaptaci dělit na tzv. spontánní a tzv. řízenou a organizovanou adaptaci. Při spontánní adaptaci je zaměstnanec „ponechán“ sám sobě, sám si opatřuje informace i se sžívá s prostředím. Zde je pak vyšší riziko odchodu zaměstnance, neboť necítí podporu zaměstnavatele. Řízenou a organizovanou adaptaci obvykle metodicky řídí personální oddělení, podílí se na ní vedoucí zaměstnanec a stanovený mentor.⁵⁹

4.1 Počátek adaptačního procesu

Vzhledem k individuálním přístupům zaměstnavatelů může, a dle platné právní úpravy by měla, nastat situace, že zaměstnavatel seznámí zaměstnance s jeho právy a povinnostmi podle § 37 zákoníku práce až při nástupu zaměstnance do zaměstnání, tedy ve smluvený den, který je uveden na pracovní smlouvě, nebo i později, v průběhu jednoho měsíce od nástupu do zaměstnání, k čemuž zaměstnavateli poskytuje možnost zákoník práce. Daný proces je však již bezesporu součástí adaptace zaměstnance v novém zaměstnání.

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, počátek adaptačního procesu nelze stanovit jednoznačně, kdy se různí jak názory odborných autorů, tak praxe zaměstnavatelů, či přístupy zaměstnanců.⁶⁰ Za určitých okolností lze připustit, že ze strany zaměstnance může proces adaptace začít již ve fázi hledání zaměstnání, kdy se, ještě coby uchazeč, seznamuje s nabídkami zaměstnavatelů a případně se začíná připravovat na možnost výkonu práce u konkrétního zaměstnavatele. Již při procesu vyhledávání zaměstnání lze leccos o zaměstnavateli a fungování závodu zjistit, kdy například z textu inzerátu lze podle stylu inzerátu a informací v něm obsažených odhadnout, zda se jedná o dynamický závod o malém počtu zaměstnanců, nebo zda zaměstnanec hledá konzervativní závod s dlouhou tradicí a pevně stanovenými pravidly a hranicemi. Dále si může uchazeč (zaměstnanec) zjistit o zaměstnavateli více informací, kdy má možnost vyhledat webové stránky zaměstnavatele, údaje o jeho ekonomické situaci a struktuře vedení v obchodním rejstříku, nebo zadat název závodu do internetového vyhledávače, či se zeptat ve svém okolí, zda jsou k zaměstnavateli a závodu

⁵⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 142

⁵⁸ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 395 a násl.

⁵⁹ MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3. s. 138

⁶⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 143

dostupné nějaké reference. S těmito informacemi pak může uchazeč (zaměstnanec) dále pracovat ve směru vhodné formulace projevu zájmu o zaměstnání (motivační dopis, životopis), přípravy na výběrový pohovor, a především promyšlené přípravy k nástupu do zaměstnání.

Ačkoli by podle Koubka neměli profesionálové dělat závěry z prvního dojmu,⁶¹ zaměstnanec by měl mít na paměti, že první dojem lze zanechat jen jednou.⁶² Z daného důvodu plyne, že by se měl zaměstnanec na první kontakt se zaměstnavatelem a první vstup do zaměstnání řádně připravit, k čemuž by měl použít všech dostupných možností. Jako vhodné se jeví zjištění informací o chodu závodu, firemní kultuře, či složení pracovního kolektivu, do kterého zaměstnanec nastupuje. Podle toho by měl zaměstnanec zvolit například odpovídající oděv a volit přiměřený styl jednání a vyjadřování. Taktéž zaměstnavatel by měl vyvinout snahu a pokusit se eliminovat stres zaměstnance, který je s nástupem do nového zaměstnání spojen.⁶³

Ze strany zaměstnavatele může proces adaptace začít již stanovením a uveřejněním požadavků kladených na zaměstnance, čímž dá zaměstnavatel uchazeči jasně najevo, jaké charakteristiky by se od něj v průběhu zaměstnání očekávaly a uchazeč se jim už může začít snažit přiblížit, čili se přizpůsobit pracovním podmínkám a očekáváním zaměstnavatele. Další možnou fází počátku adaptačního procesu může být výběrový pohovor, jehož jedním z hlavních úkolů je seznámit uchazeče s chodem závodu a poskytnout mu dostatek informací o zaměstnavateli.⁶⁴ Uchazeč tak může nabýt mnoho cenných znalostí, které může v pozdějším stádiu adaptace využít a více rozvinout.

Adaptační proces nového zaměstnance tedy začíná individuálně, nejpozději však dnem nástupu do zaměstnání.

4.2 Proces orientace

Spolu s adaptací a začleněním zaměstnance do chodu závodu souvisí potřeba zajištění orientace zaměstnance v novém prostředí.⁶⁵ Zaměstnance je nutno seznámit s jeho budoucími pracovními úkoly, se stylem práce, který od něj bude zaměstnavatel vyžadovat, s technologiemi, které bude při výkonu práce využívat, s pracovním kolektivem a dále s právními a vnitřními předpisy. Proces orientace nového zaměstnance v zaměstnání může

⁶¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 115

⁶² KLEIN, H., KRESSE, A. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7. s. 153

⁶³ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 397 a násl.

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 175

⁶⁵ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 398 a násl.

probíhat formálně, nebo neformálně, kdy cílem procesu je zkrácení doby adaptačního procesu.⁶⁶ Formálně je orientace prováděna na základě řízeného a předem plánovaného procesu, jehož plán obvykle vypracovává personální oddělení, vedoucí zaměstnanec, či jiný pověřený zaměstnanec. Úkolem personálního oddělení závodu je především zajištění nutných formalit, které nemusí souviset se samotným budoucím výkonem práce zaměstnance, kdy jsou zaměstnanci předány všeobecné informace platné pro celý závod a všechny zaměstnance. Ve směru předání informací o zaměstnavateli, výrobcích, službách, klientech a samotném výkonu práce se pak zaměstnanci věnuje obvykle nadřízený zaměstnanec, případně jiný pověřený zaměstnanec, který zaměstnance seznámí s jeho náplní práce a pracovními postupy, zaměstnanci dále poskytne potřebnou informační podporu a vyhodnotí jeho proces orientace a adaptace.⁶⁷ Jako žádoucí se též jeví vytvoření a předání písemných materiálů (například ve formě příručky pro nového zaměstnance), kde budou zaměstnanci předány všechny potřebné informace o fungování zaměstnavatele. Dané zvyšuje efektivitu vzdělávání nového zaměstnance a celý proces urychluje.⁶⁸ Neformální orientace pak probíhá spontánně a je řízena ostatními zaměstnanci závodu. Úspěšně zvládnutým procesem orientace by se měl zaměstnanec získat základní přehled o chodu závodu, dále tzv. firemní identitu a pocit sounáležitosti k zaměstnavateli, s čímž je spojena i motivace pro budoucí působení zaměstnance v závodě.⁶⁹

4.3 Pracovní adaptace

4.3.1 Administrativní část

Při nástupu do zaměstnání je zaměstnanec zpravidla zařazen do evidence zaměstnanců závodu, kdy je zaměstnavatel podle § 312 zákoníku práce oprávněn vyhotovit osobní spis zaměstnance,⁷⁰ do kterého mohou být zakládány pouze písemnosti nezbytné pro výkon práce, tedy zpravidla osobní dotazník, pracovní smlouva a její dodatky, životopis zaměstnance, doklady o dosaženém vzdělání, potvrzení o absolvovaných školeních, docházkové listy zaměstnance, lékařský posudek o zdravotní způsobilosti, zápočtový list, pracovní posudky,

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 192

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 143

⁶⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. S. 144

⁶⁹ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 398 a násl.

⁷⁰ JANEČKOVÁ, E. *Nejčastější pochybení zaměstnavatelů při plnění povinností dle zákoníku práce*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-518-4. s. 123

přehled o odborné praxi apod.⁷¹ Podle některých autorů též mzdový list.⁷² Vyhotovení a správa spisu zaměstnance probíhá zpravidla bez přítomnosti zaměstnance. Ten by měl být pouze požádán o součinnost ve smyslu vyplnění osobního dotazníku, poskytnutí zápočtového listu z předchozího zaměstnání, dokladů o dosažené kvalifikace a udělení souhlasu se zpracováním osobních údajů. Současně může být zaměstnanec poučen o svém právu nahlížet do svého osobního spisu, činit si z něho výpisky a pořizovat si stejnopisy dokladů v něm obsažených, a to na náklady zaměstnavatele, kdy by si měl být zaměstnavatel vědom své povinnosti mlčenlivosti a údaje z osobního spisu zaměstnance nesdělovat neoprávněným osobám. Zaměstnavatel je dále povinen osobní údaje zaměstnance ve spisu uchovávat jen po dobu, která je nezbytná k účelu jejich zpracování, což však může zahrnovat i dobu po skončení pracovněprávního vztahu, s čímž by měl být zaměstnanec srozuměn.⁷³

Z administrativní části adaptačního procesu lze dále uvést obvyklý postup, kdy je zaměstnanec seznámen s chodem závodu, s budovou závodu, pracovní dobou, pravidly čerpání dovolené a přestávek v práci, závodním stravováním a dalšími podstatnými okolnostmi, které nemusí přímo souviset s výkonem práce, a které mohou být v jednotlivých závodech a na jednotlivých pracovních místech značně odlišné.⁷⁴ Cílem je zajištění základní orientace nového zaměstnance v závodu.

Povinností každého zaměstnavatele je zaměstnance proškolit ve směru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Řádným nesplněním této povinnosti je výrazně zvyšováno riziko pracovních úrazů a nemocí z povolání, které jsou spojeny nejenom se zdravotní újmou, ale též s možným vznikem škody. Správně provedeným školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci zaměstnavatel blíže seznámí zaměstnance s místem pracoviště, upozorní ho na možná rizika spojená s jím v budoucnu vykonávanou prací, a tím zaměstnanci nastaví jasné hranice, jaké chování na pracovišti se od něj očekává, jaké je tolerováno a jaké je zakázáno. V zájmu zaměstnavatele je vyhotovit o provedení tohoto administrativního procesu záznam, který svým podpisem stvrdí též zaměstnanec.⁷⁵

⁷¹ ŠTEFKO, M., VYSOKAJOVÁ, M. *Personální vademecum*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2016. ISBN 978-80-87975-45-9. s. 81

⁷² BEZOUŠKA, P., IVANCO, G. *Pracovní právo pro zaměstnavatele*. Praha: Linde Praha, 2010. ISBN 9788072017959. s. 154

⁷³ ŠTEFKO, M., VYSOKAJOVÁ, M. *Personální vademecum*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2016. ISBN 978-80-87975-45-9. s. 83 a násl.

⁷⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 143

⁷⁵ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 671 a násl.

4.3.2 Praktická část

Další částí úspěšného procesu adaptace je seznámení zaměstnance s jeho pracovním místem, a to jak ve smyslu uvedení do místa výkonu práce, tak ve směru představení pracovních úkolů, které bude zaměstnanec v budoucnu samostatně či v pracovním kolektivu vykonávat. Daná část je však natolik individuální, že s ohledem na různorodost pracovních míst nelze postupy tohoto procesu zobecnit. Obecně lze jen shrnout, že cílem praktické části pracovní adaptace je seznámit zaměstnance s pracovními postupy a pracovními podmínkami. Úkolem zaměstnance je co nejrychleji se novému prostředí přizpůsobit a úkolem zodpovědného zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci dostatek informací, podpory a zájmu, aby byl adaptační proces co možná nejplynulejší a zaměstnanec tak mohl brzy samostatně vykonávat zadané pracovní pokyny od zaměstnavatele.⁷⁶ Zaměstnavatelé často podceňují roli informací v procesu adaptace, kdy zaměstnanec neseznámí s historií oddělení či závodu, důvodem, proč byl přijat na současné pracovní místo nebo s pracovním kolektivem, což může nést nepříznivé důsledky pro celý pracovněprávní vztah. Současně je však třeba nechat prostor pro utvoření vlastního názoru nového zaměstnance.⁷⁷ Zaměstnavatelé by měli mít na paměti, že náklady (časové, finanční a jiné) obětované na adaptaci nového zaměstnance jsou velmi efektivně vynaložené, neboť se jako investice brzy vrátí v podobě rychlého dosažení požadované úrovně pracovního výkonu a pozitivním náhledu zaměstnance na zaměstnavatele.⁷⁸

4.4 Sociální adaptace

Proces adaptace můžeme vnímat v rovině pracovní a sociální.⁷⁹ Pod sociální adaptací zaměstnance si lze představit začleňování zaměstnance do sociálního prostředí závodu. Tento proces spočívá v navázání sociálních vazeb s ostatními zaměstnanci závodu, a to zpravidla prostřednictvím osobního kontaktu. Dobré vztahy v zaměstnání zajišťují lepší pracovní výsledky, což si uvědomuje mnoho zaměstnavatelů. Za tímto účelem často zaměstnavatelé přistupují k nástrojům, které zocelují a sbližují pracovní kolektiv typicky ve formě pořádání teambuildingu, společných výletů, či večírků. V rámci adaptačního procesu může

⁷⁶ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 397 a násl.

⁷⁷ HARLEY, S. *Nebojte se upřímnosti: průvodce na cestě k vytváření dobrých vztahů v práci*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-277-2. s. 63

⁷⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 144

⁷⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 131.

zaměstnavatel vyvinout aktivitu ve směru uspořádání setkání všech zaměstnanců, na kterém je představen nový zaměstnanec. Záměr zaměstnavatele je bezesporu dobrý, avšak hodnocení současných i nových zaměstnanců již pozitivní být nemusí. S ohledem na individualitu lidské osobnosti nemusí být všem novým zaměstnancům příjemné, když jsou postaveni před skupinu neznámých osob, kterým se mají představit a na níž mají během krátké chvíle zanechat ideálně pozitivní dojem. Tato situace může vyvolat u mnoha zaměstnanců stres, kdy ani přístup stávajících zaměstnanců nemusí být vždy přívětivý, neboť se setkání musí zúčastnit v době, kterou by jinak mohli věnovat výkonu své práce, a v menších kolektivech se též očekává, že se budou sami představovat a popisovat svou roli v závodě, čímž se zvyšuje duševní zátěž pro všechny zaměstnance.⁸⁰ Koubek doporučuje představení nového zaměstnance všem kolegům v malé firmě (de lege lata společnosti) a bezprostředním spolupracovníkům ve středně velké společnosti.⁸¹

Jako vhodnější se tedy může jevit, když zaměstnavatel nechá sociální adaptaci zaměstnance volný průběh a zasáhne jen v případě, kdy buď na základě vlastního pozorování, nebo připomínkou zaměstnance zjistí, že nový zaměstnanec má se sociálním začleňováním do kolektivu problémy.

Ze strany zaměstnance může být k dobré sociální adaptaci v novém pracovním prostředí vyvinuta aktivita ve směru přípravy na první pracovní den, kdy si zaměstnanec již při výběrovém pohovoru může všimnout sociálního klimatu v závodě, či oblečení a chování ostatních zaměstnanců a tomu se snažit přizpůsobit.⁸² Dále se zaměstnanec může snažit odhadnout vztahy na pracovišti, vytipovat tzv. vůdce smečky a outsidera. Zaměstnanec by se měl snažit pochopit nonverbální komunikaci, kdy by neměl pokládat nevhodné otázky, vstupovat do intimních zón ostatních kolegů, či dávat ihned najevo své rozsáhlé znalosti, neboť použití sociální inteligence je při sociální adaptaci velmi důležité.⁸³

4.5 Firemní adaptace

Pojem firma nenabývá pouze jednoho významu. V právním pojetí je známý pojem obchodní firmy jakožto název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku.⁸⁴ V ekonomickém slova smyslu se pojmu firma užívá jako synonymum k pojmu podnik a

⁸⁰ KLEIN, H., KRESSE, A. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7. s. 157

⁸¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 143

⁸² Kolektiv autorů. *Dvěře do profesního života*. 10. vyd. Turnov: Medicomp, 2014. ISBN 978-80-905463-1-8. s. 70

⁸³ *Plav!, aneb, Průvodce absolventa SŠ přípravou na reálný život*. Plzeň: Grafia, 2016-. ISBN 978-80-87046-66-1. s. 79 a násl.

⁸⁴ § 423 občanského zákoníku

společnost.⁸⁵ Pokud bychom chtěli dostát současně platné právní terminologii, nejednalo by se však již o podnik, jehož pojmovou definici poskytoval dříve platný § 5 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, nýbrž o závod, kdy tento pojem v současné době vymezuje občanský zákoník, což však Skalická Dušátková nebere v potaz.

Ve směru firemní adaptace se má na mysli adaptace na firemní kulturu, kdy se zaměstnanec postupně sžívá s pracovním prostředím a kolektivem, během čehož je zaměstnanec pozitivně motivován k oddanosti závodu, získává firemní identitu a přebírá hodnoty a cíle závodu za své vlastní.⁸⁶ V tímto je neodmyslitelně spojena nutnost pozitivního náhledu na závod a činnost zaměstnavatele, což má zpravidla vliv na rozhodnutí zaměstnance, zda se vůbec bude o zaměstnání ucházet. Již při získávání zaměstnanců může zaměstnavatel vytvořit dojem o své firemní kultuře, který lze následně plně rozvinout při výběru zaměstnanců například v rámci výběrového pohovoru, a především při nástupu zaměstnance do zaměstnání.

V případě, kdy je náhled a postoj zaměstnance k závodu a jeho firemní kultuře negativní, pracovněprávní vztah zpravidla skončí, a to buď právním jednáním zaměstnance, zaměstnavatele, nebo dohodou obou stran. Vyskytují se však i případy, kdy u zaměstnavatele působí zaměstnanci, jejichž negativní náhled na firemní kulturu je reflektován projevy tzv. kontraproduktivního pracovního chování. Jedná se o projevy chování zaměstnanců, které poškozují samotný závod, nebo ostatní zaměstnance včetně vedení, či zákazníky, dodavatel a další. Typickým projevem kontraproduktivního jednání je násilné chování ve smyslu slovního, fyzického a sexuálního násilí, dále zneužívání, což zahrnuje škodlivé chování vůči kolegům, odklad od výrobních postupů, sabotáž, krádež, či stažení se (absence v práci apod.).⁸⁷ Příčin vedoucích zaměstnance ke kontraproduktivnímu jednání může být mnoho, kdy se mnohdy jedná i o kombinaci více z nich, a proto je i problematické popsat řešení, jak by se měl zaměstnavatel v těchto situacích zachovat. Rozhodně však lze zaměstnavateli doporučit nepodcenit složku adaptace na firemní kulturu, kdy je vhodné zjistit osobní postoj uchazeče k závodu či zaměstnavateli ještě před uzavřením pracovního poměru a následně i po uzavření pracovního poměru neustále vyvíjet aktivity, jejichž cílem je zachování zaměstnanecké oddanosti závodu a zajištění spojenosti zaměstnance s prací.⁸⁸

⁸⁵ SKALICKÁ DUŠÁTKOVÁ, M. Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. In: *Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2015. ISBN 978-80-87952-10-8. s. 534-542.

⁸⁶ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 228 a násl.

⁸⁷ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0. s. 127

⁸⁸ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 228 a násl.

V každém pracovněprávním vztahu je třeba mít na paměti, že důležitým klíčem k fungující spolupráci je otevřená komunikace a možnost diskuze. Aby se nový zaměstnanec lépe seznámil s firemní kulturou, je třeba nabídnout mu možnost pokládání otázek a současně být připraven se zaměstnanci věnovat. I na nepříjemné či nevhodné otázky je třeba poskytnout zaměstnanci odpověď, která by neměla být klamavá.⁸⁹

Během adaptace na firemní kulturu by měl zaměstnanec získat i povědomí o návycích a fungování pracovního kolektivu, kdy by měl zaměstnavatel zaměstnance vhodným způsobem seznámit i s nepsanými zvyky a normami, což může sloužit jako prevence násilí a šikany na pracovišti.⁹⁰

4.6 Sledování a hodnocení adaptačního procesu

V zájmu zaměstnavatele i zaměstnance je směřovat svůj zájem i do oblasti sledování a hodnocení procesu adaptace, a to jak ve smyslu pracovního a sociálního chování zaměstnance, tak podle výsledků práce.⁹¹ Je na volbě zaměstnavatele, případně na domluvě zaměstnavatele se zaměstnancem, zda se rozhodnou adaptační proces vyhodnocovat průběžně, nebo na konci procesu, případně zda zvolí cestu průběžného i závěrečného hodnocení. Již na začátku adaptačního procesu by však měl být zaměstnanec srozuměn s tím, že jeho aktivity v závodě budou sledovány a následně vyhodnoceny. Zaměstnavatel by měl zaměstnanci sdělit cíle hodnocení, jaké jeho aktivity budou monitorovány, jak bude hodnocení probíhat, a především mu srozumitelně vysvětlit, co se od něj v rámci jeho pracovního postavení očekává a jakých pracovních výsledků má dosahovat.⁹² Zaměstnanci by měla být věnována soustavná pozornost, kdy v průběhu prvního týdne po nástupu do zaměstnání by měl vedoucí zaměstnanec nového zaměstnance vyhledat, pozorovat jeho pracovní pokroky a vyslechnout jeho případné starosti. Po prvním měsíci by měly být podrobně vyhodnoceny pokroky zaměstnance a zaměstnanec by měl být znovu dotazován na jeho situaci a problémy v závodě. Současně by se měl vedoucí zaměstnanec informovat o působení nového zaměstnance u jeho kolegů a nejbližšího nadřízeného.⁹³ V případě nespokojenosti zaměstnavatele se zaměstnancem by se měl zaměstnavatel vyvarovat sdělení dané informace ve formě, která v zaměstnanci vyvolá stres či

⁸⁹ HARLEY, S. *Nebojte se upřímnosti: průvodce na cestě k vytváření dobrých vztahů v práci*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-277-2. s. 12 a násl.

⁹⁰ ŠIMEČKOVÁ, E., JORDÁNOVÁ, J. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3. s. 44 a násl.

⁹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 209 a násl.

⁹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 202 a násl.

⁹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 144-145

obavy, neboť by dané mohlo mít negativní dopad na samotný adaptační proces a začleňování zaměstnance do nového prostředí. Zaměstnavatel by se měl spíše zamyslet nad příčinami své nespokojenosti, přičemž by měl zohlednit individualitu lidské osobnosti.⁹⁴

Hodnocení procesu adaptace provádí zejména vedoucí zaměstnanec,⁹⁵ avšak i zde se nabízí prostor pro rozdílnou praxi různých závodů. Vedoucí zaměstnanec, jakožto osoba povětšinou odpovědná za zaměstnance a jeho adaptaci, by měl mít prostor a oprávnění pro možnost sledovat a vyhodnocovat činnosti zaměstnance. Z jeho strany by se však nemělo jednat o pouhou jednostrannou kontrolu, vedoucí zaměstnanec by měl spolupracovat se zaměstnancem a zajímat se o to, zda je zaměstnanec v zaměstnání spojený, zda rozumí zadaným úkolům a jaké jsou jeho vztahy s kolegy.

Na hodnocení se mohou podílet i ostatní zaměstnanci, kteří mohou přijít s různými podněty, které mohou sloužit ke zlepšení efektivity práce, nebo klima v kolektivu.

Běžnou metodou užívanou k hodnocení procesu adaptace je rozhovor mezi vedoucím zaměstnancem (či jinou pověřenou osobou) a zaměstnancem, a to ideálně bez přítomnosti kolegů zaměstnance, např. mimo pravidelné porady. Rozhovoru se pak mohou účastnit i jiné osoby (personalista, ředitel závodu, kouč apod.), kdy je však otázkou, zda zaměstnanec bude v případě „přesily“ schopný a ochotný sdělit své upřímné dojmy a názory.

Je žádoucí, aby zaměstnavatel věnoval hodnocení adaptace zaměstnance v novém zaměstnání pozornost, neboť dané může výrazně přispět k prevenci fluktuace a odstranění případných nejasností při budoucí spolupráci. Z hlediska psychologie na zaměstnance působí pozitivně, když o jeho pocity a dojmy projeví zaměstnavatel zájem, což výrazně přispívá i k rychlejší firemní adaptaci zaměstnance.⁹⁶ Přirozeně však také záleží na samotných výsledcích hodnocení a formě jejich podání.

Zaměstnavatel k hodnocení adaptačního procesu přistupuje mnohdy až spolu s hodnocením výkonu práce zaměstnance na konci zkušební doby v situaci, kdy se zaměstnavatel rozhodne pracovní poměr skončit. Taková situace v zaměstnanci obvykle vyvolá negativní pocity, kdy se dozví, jak měl svou práci vykonávat a proč nesplňuje požadavky na dané pracovní místo. Zaměstnavatel si však často neuvědomuje, že průběžným hodnocením adaptačního procesu mohl zaměstnanci dát najevo, že by měl své pracovní výkony a postoje změnit, či upravit, čímž by bylo možné skončení pracovního poměru zabránit.⁹⁷

⁹⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 145

⁹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 200 a násled.

⁹⁶ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 76 a násled.

⁹⁷ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 367

Současně může zaměstnavatel v součinnosti se zaměstnancem získat zhodnocení adaptačního procesu zpětnou vazbu o průběhu adaptačního procesu zaměstnance, kterou může v budoucnu využít v rámci adaptačních procesů dalších zaměstnanců.⁹⁸

Lze tedy uzavřít, že sledování a hodnocení adaptačního procesu má svůj nezanedbatelný význam a zaměstnavatelé i zaměstnanci by mu měli věnovat náležitou pozornost.

⁹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 200 a násl.

5 Význam adaptačního procesu

Adaptační proces bývá zpravidla spojen s vynaloženým úsilím ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, kdy je společným cílem co nejrychlejší přizpůsobení se nově nastalým podmínkám. V případě, kdy proces adaptace proběhne bez problémů, získá zaměstnanec potřebnou motivaci pro budoucí výkon práce, naučí se správné pracovní postupy, kdy je schopen samostatně vykonávat zadanou náplň práce, dále se stane součástí pracovního kolektivu, v němž ideálně získá též pocit sounáležitosti a loajality k zaměstnavateli a závodu, což v konečném důsledku vede ke spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele.⁹⁹

Naopak za situace, kdy adaptační proces zaměstnance neproběhne správně, musí se jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel potýkat s negativními důsledky v podobě fluktuace, pracovních absencí, či nedostatku loajality, jež se projevuje například různými formami poškozování zaměstnavatele a závodu. Téměř vždy je pak špatný průběh adaptačního procesu spojen se vznikem nákladů, což by pro obě strany mělo být značnou motivací pro to, aby adaptační proces nepodceňovaly a věnovaly mu dostatek pozornosti.

Jelikož je význam adaptačního procesu úzce spojen s cílem procesu, který může nabývat mnohých podob a obvykle není jen jeden, může být i význam procesu značně individuální v závislosti na konkrétních cílech adaptačního procesu.

Význam adaptačního procesu může nabývat různých podob i s ohledem na individualitu každého zaměstnance, zaměstnavatele a závodu. Z pohledu psychologie je známo, že totožné věci, situace, či hodnoty mohou pro různé osoby nabývat různých významů, a proto lze jen těžko zobecnit, jaký význam má adaptační proces pro všechny zaměstnance a zaměstnavatele.

Každý zaměstnanec přikládá novému zaměstnání jiný význam, kdy se od toho odvíjí i jeho přístup k adaptačnímu procesu. Někteří zaměstnanci jsou velmi uvědomělí, výkon práce stojí v popředí jejich životních priorit, kdy s prací spojují nejenom potřebu získání finančních prostředků, ale též možnost realizace a uplatnění svých vlastních ambicí, kdy pomocí práce získávají určitý společenský status, přátele, či pocit sounáležitosti k určité společenské skupině. Tito zaměstnanci obvykle staví do popředí svého zájmu i adaptační proces, kdy zpravidla vyvíjí snahu i ve vztahu k rychlému osvojení si pracovních návyků, zvládnutí požadavků na ně kladené a začlenění se do pracovního kolektivu, s čímž je spojena i perspektiva dalšího kariérního růstu. Jiní zaměstnanci naopak mohou přistupovat k práci jako k nutnému zlu, kdy jejich motivací k získání a výkonu práce je pouhé zaopatření finančních prostředků. Tato

⁹⁹ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 396 a násl.

skupina osob věnuje své úsilí obvykle jiným životním hodnotám, kdy ani v rámci adaptačního procesu necítí potřebu přizpůsobit se co nejdříve a co nejlépe novým podmínkám. Dané se projevuje například minimálním zájmem o chod závodu, nezajímáním se o skutečnosti související s výkonem práce, neúčastí na společenských akcích pořádaných zaměstnavatelem, nekomunikací s ostatními kolegy apod. Pro tento typ zaměstnanců adaptační proces nenabývá hlubšího významu, avšak ze strany zaměstnavatele by přesto mělo dojít k jeho realizaci. V případě, kdy se strany rozhodly sjednat pracovní poměr, měly by být již srozuměny s přístupem zaměstnance k práci, a proto by měl zaměstnavatel již od počátku přizpůsobit plán adaptace i této skutečnosti.

Obvykle je pro každého zaměstnance nástup do nového zaměstnání spojen se stresem, neboť se v životě člověka jedná o jednu z nejvýznamnějších událostí, čímž adaptační proces nabývá velkého významu. Při zvládání stresu se rozlišuje mezi pojmy adaptace a koupink, kdy adaptace je chápána jako vyrovnání se se zátěží, která je relativně v normálních mezích a pod pojmem koupink se rozumí boj člověka s nepřiměřenou, nadlimitní zátěží. Při adaptaci známe způsoby řešení stresové situace a víme, jak se s krizí vyrovnat, avšak v případě koupinku nevíme, jak situaci řešit, neboť máme nedostatek potřebných znalostí a dovedností.¹⁰⁰ Abychom tedy mohli hovořit o procesu adaptačním a nikoli koupinkovém, je třeba připustit a vzít na vědomí, že nástup zaměstnance do nového zaměstnání je spojen s novými povinnostmi a nutnou přípravu celého procesu, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance.

Adaptační proces tedy nabývá významu i ve směru žádoucí eliminace stresu, kdy se za předpokladu rychlého odstranění stresových faktorů spojených s novým pracovním prostředím snižuje i riziko brzkého skončení pracovněprávního vztahu v situacích, kdy nový zaměstnanec práci nezvládá, či mu nové pracovní prostředí nevyhovuje.

Význam adaptačního procesu pro zaměstnavatele lze spatřovat především ve sféře finanční, kdy je v zájmu zaměstnavatele, aby byl zaměstnanec schopen samostatného výkonu práce v co nejkratší době, čímž zaměstnavateli zajistí tvorbu zisku a odstraní náklady vynaložené na průběh adaptačního procesu nového zaměstnance. V případně správně nastavených procesů adaptace nových zaměstnanců je eliminováno riziko fluktuace, které je pro zaměstnavatele taktéž spojeno s nutnými výdaji a mnohdy minimálními zisky spojenými s působením zaměstnance v závodu.¹⁰¹

Adaptační proces lze vnímat i jako formu vzdělávání, jež může sloužit i k rozvoji potenciálu zaměstnanců, který může následně zaměstnavatel využít ve prospěch závodu. Tuto skutečnosti

¹⁰⁰ MIŇHOVÁ, J. *Psychopatologie pro právníky*. 3., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-86898-70-9. s. 69 - 71

¹⁰¹ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 396 a násl.

si mnozí zaměstnavatelé plně uvědomují, a proto oblasti vzdělávání zaměstnanců věnují zvýšenou pozornost, a to často již od počátku pracovněprávního vztahu. Někteří zaměstnavatelé vnímají investici do vzdělání zaměstnanců jako investici s budoucí návratností, kdy i správně provedený adaptační proces vede k osvojení správných pracovních návyků, postupů a strategií, což v konečném důsledku přispívá k dlouhodobé tvorbě zisku zaměstnavatele.¹⁰²

5.1 Význam adaptačního procesu u zaměstnanců - absolventů

Zvláštního významu nabývá adaptační proces u nových zaměstnanců, kteří doposud nezískali žádné pracovní zkušenosti a tím pádem se jedná o jejich první adaptační proces. Zpravidla se jedná o skupinu absolventů různých typů vzdělávání, kteří dosahují nízkého věku, s čímž je obvykle spojen i nedostatek životních zkušeností. Zprostředkování zisku zkušeností a seznámení zaměstnance – absolventa s obvyklou pracovní a odbornou praxí je tedy povinností zaměstnavatele.¹⁰³

Skupině zaměstnanců - absolventů je v českém právním řádu poskytnuta ochrana v pracovněprávních vztazích vzhledem k nedostatku zkušeností, který by mohl být na újmu jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Zaměstnavatel je tak povinen zabezpečit přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností všem absolventům, kteří po úspěšně ukončeném studiu nastupují na pracovní pozici, jež odpovídá jejich kvalifikaci. Status absolventa pak zaměstnanci náleží po dobu dvou let získávání odborné praxe.¹⁰⁴ Zákoník práce však nestanovuje, jak by měl zaměstnavatel tuto odbornou praxi zajistit, což mnohým zaměstnavatelům dovoluje tuto povinnost značně zjednodušit, či přímo obejít, kdy k zaměstnancům – absolventům přistupují stejně jako k ostatním zaměstnancům. Podle odborné literatury může proces zajištění odborné praxe nového zaměstnance nabývat podoby například tzv. kolečka po odděleních zaměstnavatele,¹⁰⁵ což je však pro zaměstnavatele spojeno často spíše s výdaji než zisky, a proto tuto aktivitu považují za nadbytečnou.

Na adaptační proces zaměstnanců - absolventů by měla být zaměřena zvýšená pozornost zaměstnavatelů, neboť tyto zaměstnanci musí získat veškeré znalosti, návyky a zvyklosti týkající se výkonu práce a působení v pracovním kolektivu, a to včetně těch, které může zaměstnavatel považovat za samozřejmé. Dané je zpravidla spojeno i s prodloužením obvyklé

¹⁰² ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 400

¹⁰³ VYSOKAJOVÁ, M. *Zákoník práce: komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-955-7. s. 432 a násl.

¹⁰⁴ VYSOKAJOVÁ, M. *Zákoník práce: komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-955-7. s. 433

¹⁰⁵ VYSOKAJOVÁ, M. *Zákoník práce: komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-955-7. s. 433

doby adaptačního procesu, což tuto skupinu zaměstnanců činí na pracovním trhu hůře uplatnitelnou. Zaměstnavatel přitom bere do úvahy i tu skutečnost, že jejich odborné a osobní kvality často nesplňují jejich požadavky a představy o vhodném zaměstnanci.¹⁰⁶

Při adaptačních procesech absolventů se při srovnání s adaptačními procesy zaměstnanců s delší praxí vyskytují problémy častěji, což bývá důsledkem přechodu ze školy do zaměstnání a s tím spojeného požadavku na změnu v chování.¹⁰⁷

Známou skutečností je též fakt, že se skupina zaměstnanců do 25 let, tedy zpravidla absolventi, vyznačuje značnou fluktuací. Příčinou častého střídání zaměstnání u absolventů bývá nastalý krizový stav způsobený nutností přechodu, který je spojen se stresem, jež se vyznačuje zvýšenou nervozitou a není výjimkou ani mírná deprese. Zaměstnanci - absolventi nemají mnohdy vyjasněny své profesní potřeby, životní hodnoty a zájmy, což se projevuje i v jejich přístupu k práci.¹⁰⁸

Mladí lidé se také vyznačují zvýšenou emocionalitou a nevyhraněnou osobností.¹⁰⁹

V důsledku výše uvedeného tedy zaměstnavatelé mnohdy raději přistupují k zaměstnávání jiných skupin zaměstnanců, případně k laxnímu přístupu ve směru přípravy a provedení adaptačního procesu, čímž ze strany zaměstnavatelů dochází k nerovnému zacházení, které je zákonem zakázáno.¹¹⁰

Zaměstnavatelé si však mnohdy neuvědomují, že v případě zanedbání kompletně a správně provedeného procesu adaptace zaměstnance - absolventa se vystavují riziku vzniku újmy. Ta může nabývat podoby majetkové, kdy zaměstnanec může zapříčinit vznik škody na pracovišti, nebo i ve sféře zdravotní, kdy jsou velmi časté pracovní úrazy, či nemoci z povolání právě u skupiny mladých zaměstnanců, kteří nebyli důkladně a srozumitelně proškoleni ve směru bezpečnosti a zdraví při práci, což je však povinností zaměstnavatele.¹¹¹ Povinností zaměstnavatele naopak není seznámit zaměstnance – absolventa s výhodami mentální hygieny, riziky vzniku syndromu vyhoření, či nutné relaxaci především u psychicky náročných zaměstnání, kdy je však též v zájmu zaměstnavatele, aby byl zaměstnanec v těchto oblastech vyškolen.¹¹²

¹⁰⁶ ŠAFRÁNKOVÁ, J., ŠIKÝŘ, M. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-279-2. s. 6

¹⁰⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 145

¹⁰⁸ VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1731-9. s. 136

¹⁰⁹ DLOUHÁ, D. *Psychologie práce*. 3., nezměn. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-7375-191-3. s. 11

¹¹⁰ KOCOUREK, J., DOBŘICHOVSKÝ, T. *Pracovní právo pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-616-6. s. 95

¹¹¹ Pracovní úrazy se v Česku nejčastěji stávají čtyřicátníkům. [Http://www.zdravotnickydenik.cz](http://www.zdravotnickydenik.cz) [online]. 2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickydenik.cz/2018/08/pracovni-urazy-se-cesku-nejcasteji-stavaji-cyricatnikum/>

¹¹² DLOUHÁ, D. *Psychologie práce*. 3., nezměn. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně,

První adaptační proces u zaměstnanců – absolventů by se tedy měl odlišovat od běžného adaptačního procesu, a to v závislosti na individuální osobnosti nového zaměstnance, kdy by měl zaměstnavatel zaměstnanci věnovat zvýšenou pozornost, čas a energii vynaloženou pro úspěšných proces jeho adaptace.

6 Výzkumná část

V rámci předchozích kapitol byl představen a popsán teoretický základ adaptačního procesu a s ním související problematika. Jelikož však nelze oddělovat teorii od praxe, je nutné disponovat praktickými znalostmi a zkušenostmi zaměstnanců, kteří adaptační proces absolvovali, a to za účelem ověření, zda se teoretické poznatky uplatňují i v praxi a dále jaké jsou přístupy zaměstnavatelů ve směru k adaptaci zaměstnanců v novém pracovním prostředí.

S ohledem na nutné omezení rozsahu výzkumu a též zaměření předložené práce na zaměstnance – absolventy byl výzkum proveden s výzkumným vzorkem zaměstnanců – absolventů, kteří v současné době získávají první pracovní zkušenosti a návyky a na pracovním trhu nepůsobí déle než 2 roky.

6.1 Výzkumné otázky, výzkumné metody a sběr dat

Cílem provedeného výzkumu je zmapování a vyhodnocení současných přístupů zaměstnavatelů k zaměstnancům – absolventům, a to ve vztahu k jimi absolvovaným adaptačním procesům. Primární výzkumnou otázkou je, zda zaměstnavatelé přistupují k adaptaci zaměstnanců v režimu tzv. spontánního, nebo tzv. řízeného adaptačního procesu. Další otázkou je, zda při adaptaci zaměstnanců zaměstnavatelé přistupují odlišně k absolventům, nebo zda ke všem zaměstnancům zaujímají stejný postoj bez rozdílů. Související výzkumnou otázkou je, zda zaměstnavatelé při realizaci adaptačních procesů dodržují své zákonné povinnosti popsané v teoretické části práce. V případě, že zákonné povinnosti nejsou dodržovány bude předmětem výzkumu i podotázka, zda je zaměstnanec s porušením zákona srozuměn a zda se případně vůči postupu zaměstnavatele ohradil.

Stanovený cíl, resp. výzkumná otázka je východiskem i pro určení vhodné výzkumné metody, techniky sběru dat a taktéž odpovídající výzkumné strategii.

S ohledem na povahu položené otázky a výše popsanou problematiku se jeví jako nejvhodnější zvolení kvalitativní výzkumné strategie. Důvodem pro tuto volbu je především charakter cílové skupiny a značná individuálnost každého pracovněprávního vztahu, kdy by v případě použití kvantitativní strategie hrozilo riziko nezjištění podstatných dat. Předpokládá se, že výzkumník disponuje teoretickými znalostmi o problematice adaptačního procesu, a proto je schopný zaměřit se v rámci výzkumu pouze na podstatné skutečnosti a objektivně vyhodnotit výzkumná zjištění. V rámci zvolené strategie není cílem výzkumníka měřit, ani vymezovat proměnné veličiny, nýbrž jeho snaha směřuje k porozumění praktickým poznatkům

plynoucích z každodenního života.¹¹³ Posláním kvalitativního výzkumu je porozumění lidem v různých sociálních situacích,¹¹⁴ což koresponduje s cílem výzkumu, jehož záměrem není sběr velkého množství dat, či tvorba statistik.

Pro provedení výzkumu byla jako metoda sběru dat zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Při užití této metody výzkumník předem sestaví pouze okruh otázek, které jsou při rozhovoru pokládány respondentům. Jedná se tedy o dialog, který nemá zcela pevnou strukturu a známa je pouze kostra témat a otázek. V průběhu rozhovoru mohou být výzkumníkem pokládány doplňující otázky a zaváděna nová témata, což vyžaduje přípravu výzkumníka a jeho znalost tématu.¹¹⁵

Výběr respondentů byl proveden ze skupiny absolventů Fakulty právnické ZČU v Plzni, studijního oboru právo, kteří získali určité pracovní zkušenosti a v minulosti uzavřeli z pozice zaměstnance nějaký druh pracovněprávního vztahu. Získání respondentů bylo poměrně náročné, neboť 11 ze 17 oslovených absolventů žádost o rozhovor odmítlo s tím, že jejich adaptační proces v prvním zaměstnání trval méně než týden, a proto nemají co výzkumu přinést (4 absolventi), dále že počátky v zaměstnání a s nimi spojené adaptační procesy jsou pro ně spojeny se špatnými zážitky, ke kterým se nechtějí vracet (3 absolventi), nebo že se jedná o dlouhý časový odstup a na adaptační proces nemají žádné detailní paměťové stopy (3 absolventi) a jeden absolvent odmítl rozhovor s odkazem na pracovní vytíženost a nedostatek času.

Respondentům byla vždy v úvodu rozhovoru položena otevřená otázka na průběh jejich prvního vstupu do zaměstnání. Podle odpovědi výzkumník zjistil, zda se jednalo o adaptační proces tzv. spontánní, nebo tzv. řízený a organizovaný. Na dané pak navazovalo pokládání individuálních otázek na témata typu, jaký byl průběh získávání zaměstnání, kdo a kdy s nimi uzavřel pracovněprávní vztah, zda a kdy byli poučeni o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, zda jim byly předány informace o pracovněprávním vztahu v souladu s § 37 zákoníku práce a zda jim byl přidělen školitel. Každý respondent byl tázán na otázky týkající se jeho subjektivních dojmů ve smyslu sdělení, zda průběh jeho prvního vstupu do zaměstnání považuje za zdařilý, co by bylo případně možné ze strany respondenta a zaměstnavatele změnit, jak se k respondentovi chovali spolupracovníci, vedoucí zaměstnanec a případný školitel a zda respondent pocíťoval jejich zájem o svou osobu. Součástí rozhovoru byla zpravidla též otázka

¹¹³ ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7. s. 15

¹¹⁴ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8. s. 289

¹¹⁵ VACULÍK, M. a kol. *Základní pojmy z metodologie psychologie*. Elportál, Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISSN 1802-128X. s.10 a násl.

týkající se hodnocení adaptačního procesu, při níž měl respondent prostor popsat vývoj svého působení v závodě a zda hodnocení proběhlo též ve spolupráci se zaměstnavatelem (vedoucím zaměstnancem, personalistou, či jinou pověřenou osobou). Dále byl respondent tázán, zda si je vědom skutečnosti, že by zaměstnavatel v přístupu k adaptačnímu procesu rozlišoval mezi zaměstnanci – absolventy a zaměstnanci s pracovními zkušenostmi. V případě, kdy byla v rámci provedeného rozhovoru popsána situace, kdy se zaměstnavatel vůči zaměstnanci dopustil porušení právních předpisů, byla respondentovi položena doplňující otázka, zda si je tohoto porušení vědom a zda se proti němu pokusil nějakým způsobem ohradit.

Respondenti měli prostor volně hovořit, a proto není rozsah získaných dat u všech respondentů stejný. Průběhy některých adaptačních procesů při prvním vstupu do zaměstnání jsou popsány velmi detailně a jiné zachycují jen ty nejpodstatnější data, což reflektuje též individuálnost všech pracovněprávních vztahů. Všichni respondenti byli předem seznámeni s účelem provedeného výzkumu, kdy souhlasili s použitím získaných dat a jejich anonymizací.

Na základě získaných dat bylo za použití teoretických znalostí práva vyhodnoceno, zda zaměstnavatelé dodržují své povinnosti, které jim vůči zaměstnancům – absolventům ukládá právní řád a dále míra zdařilosti adaptačního procesu.

6.2 Výsledky výzkumu

Provedené rozhovory přinesly vzhledem k použité metodě polostrukturovaných rozhovorů značně odlišná data, která nelze vyhodnotit kvantitativně. Každý pracovněprávní vztah i adaptační proces je značně odlišný, kdy i na první pohled málo podstatné skutečnosti mohou mít na celý průběh pracovněprávního vztahu velký vliv, což se výzkumník pokusil v závěru popisů adaptačních procesů jednotlivých respondentů zohlednit.

Výzkum byl proveden mezi skupinou zaměstnanců, přičemž v rámci zachování jejich anonymity nebudou uváděny celé názvy jejich zaměstnavatelů ani místa výkonu práce. Konkrétně se jednalo o zaměstnance Státního úřadu inspekce práce, zaměstnankyni okresního soudu, zaměstnankyni zdravotní pojišťovny, zaměstnankyni exekutorského úřadu, zaměstnance neziskové organizace a zaměstnankyni advokátní kanceláře.

6.2.1 Adaptační proces zaměstnance Státního úřadu inspekce práce

Respondent, který byl zaměstnán v pracovním poměru na pozici právníka u Státního úřadu inspekce práce, očekával, že v rámci jeho pracovněprávního vztahu budou s ohledem na účel zřízení a agendu zaměstnavatele dodržovány veškeré právní předpisy, a to včetně těch

podzákoných. Jelikož však došlo k názorovým rozporům ve směru výkladu interního předpisu o pracovní době, byl pracovní poměr skončen na konci zkušební doby, a to ze strany zaměstnavatele.

Vzniku pracovního poměru předcházelo výběrové řízení, při němž byl respondent seznámen s obsahem pracovního poměru, kdy na základě splnění všech zákonných podmínek byl respondent přijat na pracovní místo právníka. Adaptační proces začal z pohledu respondenta jeho prvním dnem na pracovišti. Nejdříve přišel do kontaktu s personalistkou, která s respondentem vyřídila formální náležitosti vzniku pracovního poměru. Poté byl respondent v kontaktu s vedoucím zaměstnancem, který respondenta seznámil s jeho pracovními úkoly a náplní práce, uvedl ho na jeho pracovní místo a předal mu do užívání počítač. Vedoucí zaměstnanec se respondentovi pokusil vysvětlit práci s počítačovým programem, který respondent při výkonu práce nutně potřeboval. Jelikož se však jedná o uživatelsky náročný program, byl respondent s případnými dotazy odkázán na kolegy. Kanceláře kolegů byly umístěny v jiném patře budovy, a proto bylo v případě potřeby pomoci nutné kolegy telefonicky žádat o to, aby se přesunuli do jiného patra k počítači respondenta a tam respondentovi věnovali svůj čas původně určený vlastnímu výkonu práce. Tímto byla výrazně zhoršena pozice respondenta ve směru začleňování do pracovního kolektivu právníků, kteří dávali najevo svou neochotu věnovat se novému kolegovi. Stejný postoj zaujal i vedoucí pracovník, který neochotně zodpovídal dotazy respondenta a jeho dotazy komentoval slovy „Neštvete mě.“, či „Pište si to!“.

Napjaté vztahy na pracovišti se projeví nejvíce při sledování ranní docházky respondenta na pracoviště. Obvyklou praxí bylo, že všichni zaměstnanci byli na pracovišti nejdéle v 7 hodin ráno. Respondent se však seznámil s interním právním předpisem o pracovní době, kde byl zakotven nárok zaměstnance na využívání pružné pracovní doby. Ranní docházka do zaměstnání byla stanovena mezi 6. a 8. hodinou s tím, že zaměstnanec je dále povinen odpracovat 40 hodin v rámci pracovního týdne. Tyto povinnosti respondent dodržoval, avšak ze strany kolegů a později i vedoucího zaměstnance se jeho jednání nesešlo s pochopením, kdy bylo respondentovi sděleno, že má dodržovat zvykové právo platící na pracovišti, které mělo být silnější než interní právní předpis, na který respondent upozornil.

Přístup zaměstnavatele k respondentovi, jakožto absolventovi bez žádných pracovních zkušeností, byl spojen s nedůvěrou. Veškeré pracovní výstupy respondenta byly kontrolovány vedoucím zaměstnancem, což v konečném důsledku znamenalo nesplnění požadavků na množství odvedené práce respondenta, neboť požadavky byly stejné pro nové i stávající

zaměstnanec bez ohledu na skutečnost, zda se jedná o zaměstnanec – absolventa, nebo zaměstnanec s předchozími pracovními zkušenostmi.

Ve směru splnění zákonných povinností zaměstnavatele ohledně poučení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a informování zaměstnanec v souladu s § 37 zákoníku práce zaměstnavatel své povinnosti splnil. Svým přístupem k respondentovi však zaměstnavatel nesplnil bez výhrad povinnosti ve směru zabezpečení jeho odborné praxe k získání praktických zkušeností, neboť jeho dotazy zodpovídal vedoucí zaměstnanec s neochotou až podrážděností.

Z popisu adaptačního procesu respondenta lze usoudit, že zaměstnavatel byl s problematikou adaptačních procesů seznámen, kdy byl předem znám plán průběhu procesu včetně osob účastných na procesu, čímž se jednalo o tzv. řízený adaptační proces. Pochybením zaměstnavatele bylo umístění kanceláře respondenta do jiného patra, než v jakém byly umístěny kanceláře kolegů, čímž měl respondent ztíženou sociální adaptaci, která se zcela nepodařila. Jelikož byl pracovní poměr skončen záhy po jeho začátku, nedošlo ani k úplné pracovní adaptaci. Firemní adaptace respondenta vzhledem ke sporům na pracovišti neproběhla.

6.2.2 Adaptační proces zaměstnankyně okresního soudu

Zaměstnankyně okresního soudu byla jmenována na pozici asistentky soudce, kdy bylo zaměstnavateli známo, že se jedná o čerstvou absolventku právnické fakulty. Možná byla tato skutečnost důvodem pro z pohledu respondentky negativní a přísný přístup zaměstnavatele, který jí při výběrovém pohovoru seznámil se stavem současné justice slovy „Nemyslete si, že budete za pár let soudkyní! Práce, o kterou se ucházíte je náročná, špatně finančně ohodnocená a výkon funkce soudce nikomu nezaručí.“. První dojem respondentky z jednání zaměstnavatele tedy nebyl příliš pozitivní, nicméně vzhledem k situaci na trhu práce, kdy zaměstnavatel neměl na výběr lepšího uchazeče a respondentka neměla lepší pracovní nabídku, došlo ke vzniku pracovněprávního vztahu. Formality týkající se vzniku pracovního poměru byly vyřízeny před dnem nástupu respondentky do zaměstnání, což představovalo strávení dvou hodin času respondentky na personálním oddělení. Personalistka respondentku seznámila se zásadami kybernetické bezpečnosti, s etickým kodexem a s nutností absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, kdy následovalo sjednání pracovního poměru ve smyslu podpisu dohody o podmínkách pracovního poměru založeného jmenováním. Respondentce byla dohoda předložena k podpisu bez toho, aniž by jí byl poskytnut prostor k připomínkám a úpravám dohody, kdy dohoda obsahovala mnoho ujednání, se kterými při výběrovém pohovoru ani jindy nebyla respondentka seznámena. Doba strávená na personálním oddělení zaměstnavatele před

vznikem pracovního poměru nebyla ze strany zaměstnavatele respondentce žádným způsobem kompenzována, a to ačkoli již došlo ke školení respondentky v souvislosti s budoucím pracovním poměrem. Proti tomuto jednání zaměstnavatele se respondentka neohradila, neboť nevěděla, že se jedná o postup, který není v souladu s právem.

První den v novém zaměstnání byly s respondentkou vyřízeny administrativní záležitosti, kdy jí byly předány pracovní pomůcky, klíče, čipy a kódy od pracoviště, byla provedena po budově soudu, dále jí personalistka seznámila s možnostmi stravování, s pravidly čerpání dovolené a s jejím pracovním místem – kanceláří umístěné vedle hlavního vchodu ve značné vzdálenosti od kanceláří jiných kolegů. Vedoucí správy soudu pak respondentce zařídil přístup pro práci s počítačovým programem, do centrální evidence obyvatel a vězňů a vysvětlil jí základy práce s počítačovými systémy. Respondentce byla přidělena školitelka – asistentka soudce, která se však k této funkci nepřihlásila dobrovolně a negativní postoj k zadanému úkolu dávala respondentce značně najevo. Respondentka se proto pokusila oslovit jinou kolegyni – asistentku soudce – která byla ochotná respondentce pomáhat s orientací v novém pracovním prostředí a řešením pracovních úkolů.

Ačkoli se jednalo o zaměstnankyni – absolventku, nepřikládal této skutečnosti zaměstnavatel při adaptaci respondentky žádný význam a respondentka dostávala přidělené stejné množství práce jako ostatní kolegové, kdy odvedenou práci po respondentce ani nikdo nekontroloval. Respondentka brzy došla ke zjištění, že soudci, pro které vykonává práci asistentky, nedbají na kvalitu její práce a v případě jejich dotazů jí vždy odkážou na vlastní úsudek. Respondentka se proto musela spoléhat na pomoc ostatních kolegů – asistentů soudců, což vedlo k její rychlé adaptaci ve smyslu seznámení se s pracovním programem, systémem práce a pracovním kolektivem.

Respondentka záhy po nástupu do zaměstnání zjistila, že na jejím pracovním místě byli za poslední rok zaměstnání 4 jiní zaměstnanci, kteří však pracovní poměr skončili ve zkušební době. Dané zjištění bylo pro respondentku motivací pro vyvinutí velkého úsilí, jež směřovalo k překonání všech překážek a negativních dojmů, které se v rámci pracovněprávního vztahu objevily, což v konečném důsledku vedlo k řádné a úplné adaptaci do nového pracovního prostředí. Vzhledem k objemu práce, zdravotním problémům souvisejícím se stresem a nedostatečné finanční motivaci však respondentka neměla zájem o prodloužení doby trvání pracovního poměru, který tedy skončil po 1 roce uplynutím sjednané doby.

Poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci bylo respondentce poskytnuto přibližně 14 dnů po dni nástupu do práce, kdy na potvrzení o absolvování školení byl datum antitativován na

den nástupu respondentky do práce. Zaměstnavatel řádně splnil svou informační povinnost ve smyslu § 37 zákoníku práce. Pro zaškolení respondentky jakožto absolventky nevyhradil zaměstnavatel žádný časový prostor, neboť jí ode dne nástupu do práce přiděloval stejné množství práce jako ostatním kolegům, čímž porušil svou zákonnou povinnost danou § 228 a 229 zákoníku práce.

Jelikož složkou zaměstnavatele bylo fungující personální oddělení, proběhla administrativní čas adaptačního procesu respondentky bez větších problémů. Pracovní adaptaci zvládla respondentka především díky svému přičinění, kdy z vlastní iniciativy oslovila vstřícnou kolegyni, která jí v procesu pomohla. Zaměstnavatel v tomto směru selhal, neboť direktivně určil osobu školitele bez toho, aniž by zjistil její stanovisko a zájem o zadaný úkol. Taktéž umístění kanceláře respondentky mimo kanceláře kolegů nebylo vhodné. Respondentka však přesto při pracovní i sociální adaptaci obstála, kdy velmi brzy po začátku výkonu práce byla schopna samostatně řešit veškeré zadané úkoly a v novém pracovním prostředí byla plně orientovaná. K firemní adaptaci respondentky nedošlo. Záměrem zaměstnavatele bylo zřejmě využít v praxi principy tzv. řízeného adaptačního procesu, což však neproběhlo zcela, neboť brzy po začátku pracovního poměru se zaměstnavatel o respondentku a její pracovní působení přestal zajímat.

6.2.3 Adaptační proces zaměstnankyně zdravotní pojišťovny

Respondentka získala od své blízké osoby, zaměstnankyně zdravotní pojišťovny, informaci o tom, že její zaměstnavatel otevírá trainee programy pro absolventy právnických fakult. Tato nabídka respondentku oslovila, a proto zaslala svůj životopis spolu s motivačním dopisem personálnímu oddělení zdravotní pojišťovny. Přibližně po 2 měsících byla respondentka pozvána do sídla zaměstnavatele na výběrový pohovor. Ještě před samotným pohovorem byly ověřeny její počítačové dovednosti testem trvajícím 2 hodiny, o čemž však respondentka nebyla předem zpravena, a proto jí tento požadavek zaměstnavatele zaskočil, nicméně mu vyhověla. Během výběrového pohovoru byla respondentka požádána, aby se výběrové komisy pokusila prodat předloženou propisku s logem pojišťovny a dále aby popsala své pozitivní a negativní vlastnosti. Nabízená pracovní pozice jí nebyla blíže popsána, kdy jí na její dotaz bylo sděleno, že by se vše dozvěděla v případě, že by postoupila do dalšího kola výběrového řízení. S odstupem jednoho měsíce po výběrovém pohovoru byla respondentka kontaktována personálním oddělením zaměstnavatele s tím, že splnila všechny podmínky výběrového řízení, které v minulosti absolvovala, a dále jí byl sdělen termín nástupu do zaměstnání.

Respondentka se v daný den dostavila na personální oddělení zaměstnavatele, kde očekávala, že se dozví více o pracovní pozici a náležitostech budoucího pracovněprávního vztahu. Personalistka však její dotazy nezodpověděla, neboť k tomu nebyla pověřena, kdy jejím úkolem bylo respondentce předložit k podpisu pracovní smlouvu, poučit jí o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a předat jí informace o zaměstnavateli, což zahrnovalo mj. poskytnutí příručky pro nového zaměstnance, kde byl popsán zaměstnavatel, jeho struktura a všechna jeho oddělení včetně zaměstnanců a jejich fotografií. Danou příručku hodnotila respondentka jako velmi užitečnou, neboť jí výrazně pomohla v počáteční orientaci. Negativně však respondentka hodnotila skutečnost, že jí byla předložena pracovní smlouva na pozici odborného administrativního pracovníka, kdy měla původně za to, že se uchází o pozici právníka. Personalistka jí k tomuto sdělila, že jí zřejmě bude v dohledné době předložen dodatek k pracovní smlouvě, kterým bude na pozici právníka přeřazena.

Po vyřízení formálních náležitostí vzniku pracovního poměru se respondentky ujala vedoucí klientského centra, která respondentku seznámila s jejími pracovními úkoly. Ty spočívaly v podávání informací návštěvníkům infocentra zdravotní pojišťovny v tom směru, aby si z blízkého automatu vytiskli pořadové číslo a dále sledovali monitor, který je pak odkáže na příslušnou klientskou přepážku. Dále bylo úkolem respondentky přebírat doručenou poštu a přepojovat příchozí telefonáty. Jelikož dané pracovní úkoly neodpovídaly kvalifikaci ani představám respondentky a nic nenasvědčovalo tomu, že by mělo dojít ke změně jejího pracovního zařazení, obrátila se respondentka po 3 týdnech výkonu práce na vedoucího pobočky zaměstnavatele s tím, že měla o průběhu trainee programu na pozici právník jiné představy a že již v klientském centru nehodlá dále působit. Vedoucí pobočky sice projevil pochopení pro situaci respondentky, avšak o jejím působení u zaměstnavatele neměl žádné informace, neboť měl za to, že trainee programy jsou organizovány pouze pro absolventy ekonomických studijních oborů, a proto jí doporučil, aby pracovní poměr skončila ve zkušební době, protože momentálně jí nemůže z důvodu nedostatku zaměstnanců v oddělení klientského centra přeložit na jiné oddělení a v podstatě ani neví, jaká by byla její možná profesní budoucnost u zaměstnavatele. Respondentka tedy pracovní poměr skončila ve zkušební době, kdy pro ní dané bylo spojeno s velmi negativními pocity – respondentka se cítila podvedená, neboť se jí nikdo nevěnoval, její dotazy nikdo nezodpovídal, ani jí nikdo nesdělil, jaký by měl být průběh trainee programu, do něhož měla být podle původního sdělení přijata.

Ve směru splnění zákonných povinností sice zaměstnavatel dostal všem svým závazkům ve vztahu k respondentce, avšak jeho neorganizované jednání, kdy různí zaměstnanci disponovali různými informacemi, vytvářelo zmatky a nedorozumění. Až v závěru pracovněprávního

vztahu se respondentka dozvěděla, že se účastnila výběrového řízení určeného pro absolventy ekonomických studijních oborů, čímž pochopila, proč měla při výběrovém pohovoru prodávat propisku a proč s ní byl uzavřen pracovní poměr na pozici odborného administrativního pracovníka. Velmi negativně respondentka hodnotila přístup zaměstnavatele, který svými špatně nastavenými personálnímu procesy a organizací práce neměl povědomí o jejím působení ve společnosti a bylo tak jen na její iniciativě pokusit se situaci vyřešit, což v konečném důsledku vedlo ke skončení pracovního poměru a mrhání časem a energií respondentky. Vzhledem k nulovým pracovním zkušenostem se respondentka cítila velmi nejistá, nevěděla, jak se ve své situaci zachovat a práce jí netěšila. Až na radu své rodiny se proto rozhodla oslovit vedoucího zaměstnance, což se ukázalo jako nejlepší možné řešení.

Adaptační proces tedy respondentka hodnotila velmi negativně, kdy především postrádala dostatek informací, a proto se jen těžko sžívala s pracovním prostředím a kolektivem, když měla za to, že bude brzy přeložena na jiné oddělení. Negativně na respondentku působila též kolegyně z klientského centra, která disponovala pouze základními vzděláním a její obvyklou větou bylo „Vidíš holka, k čemu ti ty školy byly? Jsi stejná služka jako já bez škol.“. Na základě této pracovní zkušenosti bylo pro respondentku velmi náročné získat odhodlání ucházet se o další zaměstnání, neboť se obávala obdobně špatného a laxního přístupu zaměstnavatele.

Lze shrnout, že zaměstnavatel sice formálně splnil všechny své zákonné povinnosti ve vztahu k respondentce, avšak z pohledu personálního došlo z jeho strany k mnohým pochybením. První se projevil již v procesu přijímání respondentky do zaměstnání, kdy nebyla předem seznámena s průběhem výběrového řízení. Další pochybení ze strany zaměstnavatele lze spatřovat ve špatné komunikaci a spolupráci personálního oddělení a vedení společnosti, kdy byla respondentka pozvaná na pohovor na jinou pozici, než o kterou se ucházela, což svědčí o skutečnosti, že jejímu životopisu nikdo nevěnoval větší pozornost před ani při samotném výběrovém pohovoru. Ke změně přístupu nedošlo ani při nástupu respondentky do zaměstnání, kdy bylo dané spojeno s mnohými nejasnostmi, které nebyl schopen ani ochoten nikdo řešit. Ve směru adaptačního procesu byly použity metody spíše tzv. spontánního adaptačního procesu. Respondentce se věnovala pouze první den personalistka, která jí v základních mezích seznámila s administrativní částí pracovní adaptace, a dále kolegyně respondentky, která jí názorně předvedla její pracovní úkoly. Ty však nebyly dle představ respondentky, a proto je plnila bez většího zájmu a bez motivace jim rozumět. K sociální ani firemní adaptaci respondentky nedošlo ani částečně, neboť k tomu nebyly vytvořeny vhodné podmínky. Adaptační proces tedy v souhrnu nelze hodnotit jako zdárný.

6.2.4 Adaptační proces zaměstnankyně exekutorského úřadu

Respondentka, která byla jako absolventka zaměstnána na pozici exekutorské koncipientky, zařadila počátek svého adaptačního procesu do doby ještě před samotnou účastí na výběrovém pohovoru a nástupem do zaměstnání, neboť o zaměstnavateli bylo známo, že je velmi náročný a vyžaduje perfektní znalosti práva. Respondentka proto ihned po odeslání odpovědi na nabídku práce začala se studiem právních předpisů týkajících se exekučního práva, kdy též kontaktovala zaměstnance, který byl u zaměstnavatele v minulosti zaměstnán za účelem předání zkušeností o náplni práce a dojmů z pracovního prostředí. Po úspěšném absolvování výběrového řízení byl respondentce sdělen termín nástupu do práce, na kterém jí byla předložena k podpisu pracovní smlouva (bez poskytnutí prostoru pro připomínky a úpravy), byla informována o obsahu pracovního poměru v souladu s § 37 zákoníkem práce a dále byla poučena o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Respondentka byla seznámena s průběhem adaptačního procesu, kdy jí bylo sděleno, že během tří měsíční zkušební doby bude postupně zaškolená na všech odděleních úřadu.

První dny strávila respondentka v archivu, kde měla možnost studovat skončená exekuční řízení a jejich spisovou podobu. Poté byla přidělena na administrativní oddělení, kde se seznamovala s prací typu skenování dokumentů, třídění pošty a účetními operacemi. Poté následovalo týdenní školení organizované zaměstnavatelem o průběhu exekučního řízení a zákonných mezích výkonu funkce exekutora v jehož závěru byla respondentka uvedena do právního oddělení, kde měla vykonávat své pracovní úkoly v souvislosti s pracovním místem exekutorské koncipientky. Respondentka byla od začátku pracovního poměru srozuměna se skutečností, že jejím školitelem je vedoucí zaměstnanec, který každý pracovní den dohlížel na výkon její práce, průběžně ověřoval její znalosti a současně jí hned po podpisu pracovní smlouvy sdělil, že v závěru zkušební doby podrobí její znalosti teoretické a praktické zkoušce. Veškerou práci, kterou respondentka v průběhu zkušební doby odvedla, vedoucí zaměstnanec pečlivě kontroloval, kdy respondentce věnoval každý den minimálně jednu hodinu času, aby jí naučil řádně plnit její pracovní úkoly. Jelikož byl vedoucí zaměstnanec vznětlivý a netrpělivý povahy, působil na respondentu jeho přístup negativně, kdy měla postupem času z jeho reakcí strach, což mělo vliv i na výkon její práce, spokojenost s výběrem zaměstnání a fluktuaci ostatních zaměstnanců. Respondentka rychle zpozorovala, že přístup vedoucího zaměstnance k zaměstnancům je výrazně direktivní, kdy vedoucí zaměstnanec netoleroval žádné chyby nebo pracovní úlevy ve smyslu konverzací zaměstnanců v pracovní době na nepracovní témata, či

trávení času na internetu. Vztahy na pracovišti tedy byly čistě pracovní, kdy se zaměstnanci znali pouze jmény a pracovním zařazením.

Respondentka zdárně absolvovala přezkoušení odborných znalostí na konci zkušební doby, kdy byla vedoucím zaměstnancem ohodnocena jako „nadějný exemplář“ jeho úřadu, a proto byla neoficiálně povýšena jako nejbližší spolupracovník vedoucího zaměstnanec. Dané však pro respondentku neznamenal nic jiného, než že jí bylo přidělováno více úkolů, mezi nimiž byly i činnosti jako nákup potravin, odnos oblečení do čistírny, nebo venčení psa vedoucího zaměstnance, kdy respondentka trávila v práci 50-70 hodin přesčasů měsíčně, které jí nebyly propláceny, neboť se dle slov vedoucího zaměstnance jednalo o mentálně nenáročné maličkosti. Jelikož s nastavenými pracovními podmínkami a požadavky vedoucího zaměstnance nebyla respondentka spokojená, pokusila se vznést u vedoucího zaměstnance požadavek, aby vykonávala pouze pracovní povinnosti stanovené v pracovní smlouvě a aby jí byla práce přesčas proplacena. Reakcí vedoucího zaměstnance byl výbuch emocí, kdy se respondentka dozvěděla mnohé vulgarity směřující k její osobě a dále slova o drzosti, nevděčnosti a nevážení si příležitosti, které jí nabídl. V závěru jeho monologu zaznělo, že vzhledem k jejímu postoji skončí pracovní poměr dohodou k dnešnímu dni, kdy na konci pracovní doby respondentce předložil dohodu o skončení pracovního poměru, kterou respondentka ze strachu z dalšího možného jednání vedoucího zaměstnance podepsala. Pracovní poměr tak po pěti měsících jeho trvání skončil.

Zaměstnavatel ve směru k respondentce nesplnil všechny své zákonné povinnosti, neboť jí zadával pracovní úkoly nad rámec sjednaného pracovního poměru, a především jí neposkytoval odměnu za práci přesčas. Pracovněprávní vztah byl založen na respektu k vedoucímu zaměstnanci, což sice vedlo k rychlé pracovní adaptaci, kdy se respondentka brzy sžila se svými pracovními úkoly, avšak možnost sociální adaptace byla omezena na minimum. K firemní adaptaci došlo částečně v počátcích trvání pracovního poměru, což se však postupem času změnilo, kdy na konci pracovněprávního vztahu měla respondentka z vedoucího zaměstnance strach. V souvislosti s tímto nelze tvrdit, že by adaptační proces proběhl zdárně, a to i přesto, že zaměstnavatel přistoupil k důslednému použití metod tzv. řízené adaptace, které by měly k úspěšné adaptaci výrazně přispět.

6.2.5 Adaptační proces zaměstnance neziskové organizace

Respondent, který byl zaměstnán na pozici právníka v neziskové organizaci, neměl žádné předchozí pracovní zkušenosti, kdy nedisponoval ani povědomím o fungování neziskové organizace, ani o poskytování sociálních služeb. Jeho pracovní náplní mělo být poskytování

právního poradenství klientům neziskové organizace, kteří si na ní obrátili například za účelem získání práce a bydlení, či řešení dluhů nebo špatné rodinné situace. Zaměstnavatel byl srozuměn se skutečností, že se jedná o absolventa bez pracovních zkušeností, a proto respondentovi doporučil seznam literatury, kterou si má do nástupu do práce nastudovat. Současně bylo respondentovi předáno k nastudování 400 stran materiálů, jež se týkaly metodiky práce, etického kodexu sociálních služeb a vnitřních směrnic a závazných pokynů zaměstnavatele. Předané materiály měl respondent nastudovat ještě před dnem vzniku pracovního poměru a nástupu do práce, kdy čas věnovaný studiu nebyl respondentovi nijak kompenzován a respondent se vystavil nejistotě, že zadané materiály nastuduje, ale k uzavření pracovního poměru nemusí dojít. Daná skutečnost vzbuzovala v respondentovi pochybnosti, nicméně se rozhodl zaměstnavateli důvěřovat a jeho pokyny splnit ještě před vznikem pracovního poměru.

V den nástupu do práce byl respondent ihned vyslán na pracovní cestu do centrály zaměstnavatele za účelem podpisu pracovní smlouvy. Pracovní smlouva však neobsahovala pracovní pozici uváděnou při výběrovém pohovoru, kdy v centrále zaměstnavatele nebyl nikdo, kdo by byl schopný tuto nejasnost vyřešit, a proto respondent pracovní smlouvu podepsal v původním znění s tím, že pravděpodobně dojde v brzké době ke změně pracovního zařazení. Celá situace na respondenta nepůsobila dobrým dojmem, neboť strávil 5 hodin na cestě za účelem sjednání pracovního vztahu, o kterém v centrále společnosti nikdo nevěděl. Když se respondent vrátil do svého místa výkonu práce, chtěl situaci řešit s vedoucím zaměstnancem, nebo jinou odpovědnou osobou, avšak v místě pracoviště se nacházela pouze sekretářka, která respondentovi sdělila, aby přišel další den. Následujícího dne se respondentovi věnoval vedoucí zaměstnanec, který mu sdělil, že organizace a výkon práce je v režii respondenta, kdy ani není stanovena žádná pevná pracovní doba. Výkon práce je založen na důvěře a spolupráci s ostatními kolegy. Je žádoucí, aby se respondent obracel na kolegy či vedoucího zaměstnance při každé nejistotě a v počátku konzultoval veškeré učiněné kroky. Ohledně vadně sjednané pracovní pozice vedoucí zaměstnanec respondentovi sdělil, že dané budou řešit později. Vedoucí zaměstnanec dále respondentovi sdělil termín následující porady a termín první společné konzultace s klientem, při které měl vedoucí zaměstnanec respondentovi názorně představit, jaká bude náplň jeho práce. Během porady byl respondent představen pracovnímu kolektivu, kdy se následně představili také členové kolektivu, což bylo mnohým z nich viditelně nepříjemné. Později se respondent dozvěděl, že to bylo z toho důvodu, že se kvůli fluktuaci zaměstnanců musí stálí zaměstnanci představovat při každé poradě. Při společné konzultaci s klientem a vedoucím zaměstnancem respondent pochopil základy práce s cílovou skupinou. Dané poznatky respondent dále rozvíjel samostatným výkonem práce, který však již nikdo

nereguloval, ani nekontroloval. Při počáteční snaze o konzultace s vedoucím zaměstnancem nebyl respondent úspěšný, neboť vedoucí zaměstnanec na jeho dotazy odpovídal pouze výjimečně a zpravidla opožděně. Dané vedlo k poměrně rychlé adaptaci respondenta, který však práci vykonával pouze podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a nedisponoval zpětnou vazbu, zda práci vykonává správně.

Respondent záhy po vzniku pracovního poměru zjistil, že fungování zaměstnavatele není svázáno téměř žádným řádem. V pracovním kolektivu si brzy našel své místo a mezi kolegy byl oblíbený pro své znalosti a jiný náhled na situace klientů celé neziskové organizace. Dané se však později u respondenta projevilo jako neřešitelný problém, neboť nikdo nereguloval počet klientů, kterým respondent poskytoval právní poradenství, což v konečném důsledku znamenalo, že respondent pracoval přibližně 70 hodin týdně. Jako absolvent bez zkušeností s chutí pracovat a pomáhat všem lidem ve složité životní situaci neuměl včas zhodnotit, že je práce nad jeho síly, což u respondenta vedlo po roce výkonu práce ke vzniku syndromu vyhoření, zdravotním problémům a skončení pracovního poměru.

Ve směru poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci byl respondentovi po 3 měsících trvání pracovního poměru předložen formulář o absolvování školení, které se však reálně nekonalo. Nejasnost ohledně sjednané pracovní pozice zůstala nevyřešena, kdy respondent po několika pokusech a nápravu ze svých snah ustoupil a pochopil, že prioritou zaměstnavatele jsou jiné činnosti než dodržování zákonných povinností. Taktéž přístup zaměstnavatele k respondentovi jakožto absolventovi nebyl v souladu s právem, neboť zaměstnavatel vůbec neval v potaz nulové pracovní zkušenosti respondenta. Zaměstnavatel respondenta řádně nezaškolil a ihned po nástupu do práce mu dovolil pracovat přímo s klienty bez dozoru či kontroly jiné zkušené osoby, což bylo v přímém rozporu s § 228 zákoníku práce, etickým kodexem sociálních pracovníků, metodikou práce i vnitřními předpisy zaměstnavatele.

Spontánní proces adaptace respondenta proběhl díky neformálnímu a volnému pracovnímu prostředí bez větších problémů. Kolegové respondentovi pomohli s pracovní adaptací, což přispělo i k jeho sociální a firemní adaptaci, kdy respondent záhy získal pocit důležitého a ceněného článku pracovního kolektivu. Jelikož však u respondenta došlo ke vzniku syndromu vyhoření, nelze říci, že byla adaptace plně úspěšná.

6.2.6 Adaptační proces zaměstnankyně advokátní kanceláře

Respondentka, tehdy studentka 4. ročníku právnické fakulty, reagovala na inzerát zveřejněný na školní nástěnce, jímž advokát hledal spolupracovnici – praktikantku do své

advokátní kanceláře. Náplní práce mělo být vyhledávání judikatury, psaní jednoduchých podání a pochůzky, kdy zaměstnavatel nabízel neformální pracovní prostředí, volnou pracovní dobu a získání praxe.

Při výběrovém pohovoru zaměstnavatel respondentce blíže popsal její případné pracovní úkoly, seznámil ji s pojmem volná pracovní doba, který reflektoval jeho požadavek na fyzickou přítomnost na pracovišti min. 20 hodin týdně, kdy zbytek pracovní doby čítající 20 hodin týdně mohla respondentka vykonávat z domova. Jako poslední informaci zaměstnavatel respondentce sdělil, že vzhledem k jejím nulovým praktickým zkušenostem jí bude muset obětovat svůj čas na zaškolení a z tohoto důvodu musí chápat, že nebude mít nárok na žádnou finanční odměnu za práci. Odměnou jí měla být získaná praxe. Jelikož respondentka chtěla získat zkušenosti z oboru advokacie a její finanční poměry jí dovolily pracovat bez nároku na odměnu, na nabídku advokáta přistoupila. Proti nezákonnosti postupu zaměstnavatele se nijak neohradila.

Adaptační proces začal z pohledu respondentky již při výběrovém pohovoru, kdy měla možnost prohlédnout si prostředí advokátní kanceláře a mohla též pozorovat chování a vzhled zaměstnavatele. V advokátní kanceláři působil pouze zaměstnavatel, z čehož respondentka usoudila, že jejím úkolem bude zřejmě též práce sekretářky, kdy se na tuto funkci začala již před nástupem do práce připravovat tím způsobem, že se zeptala své kamarádky, která pracovala jako sekretářka v advokátní kanceláři na její pracovní náplň a tím získala představu o svých pracovních úkolech. Dále se respondentka mentálně připravovala na jednání a spolupráci se zaměstnavatelem, který na ní při výběrovém pohovoru zanechal zvláštní dojem, a to především díky svému neupravenému vzhledu a neobvyklému chování, kdy často měnil výšku hlasu a po celou dobu rozhovoru se respondentce nepodíval do očí.

První den v novém zaměstnání respondentka očekávala, že bude formálně uvedena do zaměstnání a seznámena se svými pracovními úkoly, což se však nestalo. Zaměstnavatel pouze konstatoval, že pro ni nemá počítač, a proto jí direktivně udělil pokyn, aby si zajistila svůj notebook, na kterém bude pracovat a přišla následující den. Dvě hodiny poté, co respondentka odešla z kanceláře, jí od zaměstnavatele přišel email s písemným zadáním jejího úkolu, kdy měla analyzovat právní případ, vyhledat judikaturu a sepsat právní stanovisko s termínem odevzdání práce následující den. Jelikož si respondentka nevěděla se zadaným úkolem rady, požádala svého kamaráda (advokátního koncipienta) o pomoc. Ten jí vysvětlil, jak k práci přistoupit, kde vyhledávat judikaturu a jaká může být podoba právního stanoviska. Respondentka strávila zpracováním zadaného úkolu 11 hodin času, což zaměstnavatel ocenil slovem „dobře“. Podobně se vyvíjela i další pracovní spolupráce, kdy respondentku neustále

stresovala nepředvídatelnost reakcí a chování zaměstnavatele, který respondentce pouze zadával nové pracovní úkoly a zpětnou vazbu na odvedenou práci jí poskytoval minimálně.

Přibližně po měsíci spolupráce zaměstnavatel respondentce sdělil, aby se v určitý čas dostavila na jím určené místo. Respondentka původně myslela, že se bude jednat o pracovní schůzku s klientem, které bude moci přihlížet, avšak na určeném místě byl pouze zaměstnavatel. Rozhovor se zkraje týkal hodnocení práce, kdy zaměstnavatel respondentce sdělil, že se zlepšuje a pokud tomu tak bude i v budoucnu, zřejmě s ní uzavře písemnou dohodu o provedení práce. Pak téma hovoru změnil, kdy respondentce nabídl, že by jejich vztah nemusel být pouze pracovní, kdy současně ocenil její krásu, inteligenci a hezké tělo. Dané bylo impulzem k tomu, aby respondentka pracovní spolupráci ukončila.

Adaptační proces podle slov respondentky vůbec neproběhl, neboť jí zaměstnavatel věnoval čas pouze při zadávání pracovních úkolů a s novým pracovním prostředím ani správným pracovním postupem neměla prostor se seznámit. Z jeho strany se zřejmě jednalo o použití metod tzv. spontánního adaptačního procesu, ačkoli je otázkou, zda měl zaměstnavatel vůbec povědomí o existenci adaptačních procesů.

Co se týče splnění zákonných povinností zaměstnavatele, ten s respondentkou neuzavřel žádný druh pracovněprávního vztahu, kdy jí ani za odvedenou práci nevyplácel odměnu, čímž sice pracovněprávní vztah vznikl, ale zaměstnavatel hrubě porušil své povinnosti. Zaměstnavatel též respondentku neseznámil s bezpečností a ochranou zdraví při práci, ani jí nepředal informace podle § 37 zákoníku práce. Současně zaměstnavatel respondentce neposkytl pracovní pomůcky (počítač) a nijak se nepodílel na jejím zaškolení, kdy jeho jedinou aktivitou k zajištění odborné praxe respondentky bylo zadávání pracovních úkolů. Jednáním s respondentkou se tedy zaměstnavatel dopustil mnoha přestupků, které by bylo též možno hodnotit jako kárná provinění podle Pravidel profesionální etiky a pravidel soutěže advokátů České republiky (advokátní etický kodex).

Vzhledem k vývoji pracovního vztahu, kdy zaměstnavatel respondentce učinil z jejího pohledu nevhodnou nabídku, nelze mít za to, že by došlo k firemní ani sociální adaptaci respondentky. Respondentka se v pracovním prostředí necítila dobře, negativně hodnotila i nulovou snahu zaměstnavatele poskytnout jí zpětnou vazbu k odvedené práci. Díky nápomoci z okolí respondentky a jejích vlastních schopností sice k pracovní adaptaci došlo, kdy respondentka byla schopná plnit zadané pracovní úkoly, avšak kompletní a úspěšně zakončený adaptační proces nebyl realizován.

6.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Poznatky plynoucí z provedeného výzkumu naznačují, že zaměstnavatelé nepřikládají adaptačnímu procesu příliš velký význam. Ačkoli je třeba vzít v úvahu skutečnost, že výzkum byl proveden pouze mezi skupinou zaměstnanců, která má zpravidla na věc jiný náhled než zaměstnavatel, nelze získaná data vyhodnotit pro zaměstnavatele pozitivně. Už jenom skutečnost, že 23,5% potencionálních respondentů odmítlo účast na výzkumu s tím, že jejich první pracovněprávní vztah skončil téměř ihned po nástupu do zaměstnání a necelých 18% potencionálních respondentů odmítlo účast na výzkumu z důvodu negativních vzpomínek na toto období svědčí o pravdivosti teoretického poznatku, jež říká, že zaměstnanci – absolventi se vyznačují nezralostí osobnosti, nestálostí a fluktuací. K danému by zaměstnavatelé mohli přihlídnout a zaměstnancům – absolventům být při jejich prvních vstupech do zaměstnání v rámci adaptačního procesu co nejvíce nápomocni. Dané je sice jejich zákonnou povinností, avšak z výsledků provedeného výzkumu plyne, že jen minimum zaměstnavatelů tuto svou povinnost plní, což ve výsledku poškozuje nejenom zaměstnance – absolventy, ale i samotné zaměstnavatele.

Dle provedeného výzkumu jsou zaměstnanci – absolventi rizikovou skupinou, pro kterou je příznačné krátké trvání prvního pracovněprávního vztahu. Nelze však tvrdit, že by daná skutečnost mělo svou příčinu výhradně v přístupu či chování zaměstnanců. Velkou měrou k tomuto stavu přispívají zaměstnavatelé, kteří v naprosté většině případů neberou v potaz, že jsou zaměstnanci absolventy, nebo se naopak pokouší zneužít ve svůj prospěch slabšího postavení zaměstnanců, kteří nemají pracovní ani životní zkušenosti.

Ač byl vzorek respondentů velmi malý, lze z něj dovodit, že většina zaměstnavatelů praktikuje převážně tzv. spontánní proces adaptace zaměstnanců. V praxi se však ukazuje, že mnoho zaměstnavatelů kombinuje prvky jak přístupu tzv. spontánní, tak řízené adaptace, kdy je zaměstnanci zpravidla přidělena osoba školitele, nicméně již nikdo nesleduje, ani nevyhodnocuje samotnou adaptaci zaměstnance v závodě. Z tvrzení respondentů vyplývá, že při své pracovní adaptaci mnohdy postrádali zájem ze strany zaměstnavatele, který by výrazně zlepšil pracovní prostředí a eliminoval by riziko brzkého skončení pracovněprávního vztahu.

Zjištěné praktické poznatky tedy reflektují nastíněnou teorii o brzkých skončení pracovních poměrů na konci zkušební doby, kterým je možno předcházet zlepšením komunikace, což by vedlo k úspoře času, energie i financí obou smluvních stran pracovněprávního vztahu. V rámci teoretické části práce byl též popsán předpoklad, že při špatně, či nedostatečně provedeném procesu adaptace dochází k časté fluktuaci zaměstnanců, což bylo v rámci výzkumu potvrzeno.

Respondenti, kteří byli účastni provedeného výzkumu, též popsali nezákonné praktiky zaměstnavatelů představené v teoretické části práce, a to konkrétně fenomén tzv. práce na zkoušku, výkon práce bez nároku na odměnu, či nedostatečné proškolení zaměstnance ve směru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V rámci výzkumu naopak nevyšlo najevo, že by byl některý ze zaměstnanců – absolventů diskriminován z důvodu svého věku. Teoreticky popsany trainee program určený zaměstnancům – absolventům nabyly v rámci zjištění vyplývajících z provedeného výzkumu odlišné podoby, kdy zaměstnavatel nedodržel podstatu trainee programu, žádný program pro zaměstnankyni nevytvořil, a jeho představou bylo využít zaměstnankyni k řešení nedostatku zaměstnanců.

Závěr

V rámci předložené bakalářské práce byl popsán adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání, kdy byla pozornost autorky věnována i souvisejícím pojmům a současným fenoménům v oblastech personalistiky a pracovního práva. Práce byla pojata obecně, kdy byla popsána podstata adaptačního procesu a jeho význam, ale také konkrétně ve vztahu k zaměstnancům – absolventům a jejich prvním vstupům na pracovní trh. Jelikož se jedná o specifickou skupinu zaměstnanců, jsou s jejich prvními vstupy do zaměstnání spojeny i různá specifika, která byla v rámci bakalářské práce nastíněna.

V teoretické části práce byla v souvislosti s adaptačním procesem popsána různá pochybení zaměstnavatelů, a to jak z pohledu personálního, tak právního. Pro ověření validity představených teoretických poznatků se jako příhodné nabízelo provedení výzkumu, jehož průběh a závěry byly popsány v praktické části předložené práce. Z výzkumu vyplynulo, že adaptačnímu procesu zaměstnavatelé nepřikládají velký význam, kdy spoléhají spíše na tzv. spontánní adaptaci zaměstnanců v závodech. Dále bylo zjištěno, že zaměstnavatelé v mnoha směrech porušují právní předpisy, proti čemuž se zaměstnanci ohradí jen výjimečně.

Ačkoli je každý adaptační proces individuální a nelze vytvořit jednotnou šablonu „správného adaptačního procesu“, je v moci zaměstnavatele a zaměstnance vytvořit co nejvhodnější podmínky pro průběh řádného adaptačního procesu, který se obejde bez komplikací a jehož cílem je co nejrychlejší přizpůsobení se zaměstnance i zaměstnavatele novým podmínkám v souvislosti s nástupem nového zaměstnance do zaměstnání.

S ohledem na výše uvedené tedy lze shrnout, že je v zájmu zaměstnavatele i zaměstnance, aby byl adaptační proces proveden řádně a v zákonných mezích, neboť dané výrazně přispívá k bezproblémovému fungování pracovněprávního vztahu. Dobře zvládnutý adaptační proces obvykle vyžaduje přípravu a vytvoření adaptačního plánu, což však mnozí zaměstnavatelé zanedbávají a volí raději přístup tzv. spontánní adaptace, čímž mnohdy konečným důsledkem poškozují nejen sebe, ale především zaměstnance. Obzvláště skupina zaměstnanců – absolventů se vyrovnává těžce se špatně probíhající pracovní adaptací, kdy obvykle volí cestu úniku (skončení pracovněprávního vztahu).

Vyřešení aktuální problematiky adaptačních procesů zaměstnanců – absolventů není možné očekávat v blízké budoucnosti. Jelikož jde především o změnu přístupu zaměstnavatelů, bude zřejmě trvat delší dobu, než se změní jejich náhled na užitečnost dostupných poznatků z oblasti personalistiky a dalších souvisejících oborů. Do té doby je jediným možným prostředkem obrany zaměstnanců proti nezákonným praktikám zaměstnavatelů podávání podnětů správním úřadům a žalob, což však nezajistí systémovou změnu současné praxe.

Resumé

The presented bachelor thesis deals with the topic of the adaptation process at the first entry into employment. The author's attempt was to describe the adaptation process in general, while preserving its complexity, but at the same time, with regard to the title of the work, focus on employees - graduates and their first entry into employment. It is undisputed that the graduate's adaptation process has some specific features in comparison with the adaptive process of an employee with already acquired work experience.

It is in the interests of both the employee and the employer that the adaptation process be successful, as quickly and without complications. This can be contributed by the knowledge in the field of human resources and rights, which are described in detail in the submitted work.

The bachelor thesis describes the essence of the adaptation process, its beginning and course, including its parts, monitoring and evaluation. Part of the thesis is also a research part, which was carried out in the form of interviews with employees - law graduates. Research has shown that employers do not attach much importance to the adaptive process, relying heavily on so-called spontaneous adaptation of employees. It has also been found that employers in many ways violate legislation, against which employees are exceptionally offended. Although each adaptation process is individual and it is not possible to create a uniform template for a "right adaptation process", it is in the employer's and employee's capacity to create the most appropriate conditions for a smooth adaptation process that is uncomplicated and aims at adapting employees and employers to new conditions associated with the entry of a new employee into employment.

In view of the above, it can be concluded that it is in the interests of both the employer and the employee that the adaptation process is carried out properly and within the legal limits, as it contributes significantly to the smooth functioning of the labor-law relationship. A well-matched adaptation process usually requires the preparation and creation of an adaptation plan, but which many employers neglect and prefer access to so-called spontaneous adaptation, which often ultimately damages not only themselves, but primarily employees. In particular, a group of graduate employees cope pretty hard with a poorly ongoing job adaptation, usually choosing a way to escape the relationship (by a termination of a labor-law relationship).

Seznam pramenů a použité literatury

Monografie

- ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024729145.
- BĚLINA, M. *Pracovní právo*. 4., dopl. a přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-186-4.
- BEZOUŠKA, P., IVANCO, G. *Pracovní právo pro zaměstnavatele*. Praha: Linde Praha, 2010. ISBN 9788072017959.
- DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8
- DLOUHÁ, D. *Psychologie práce*. 3., nezměn. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-7375-191-3.
- Encyklopedický ústav SAV. *Encyclopaedia Beliana (A-Belk)*. Banská Bystrica: Veda, vydavateľstvo SAV a Stredoslovenské vydavateľstvo, a. s. ISBN 80-224-0554-X.
- HARLEY, S. *Nebojte se upřímnosti: průvodce na cestě k vytváření dobrých vztahů v práci*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-277-2.
- JANEČKOVÁ, E. *Nejčastější pochybení zaměstnavatelů při plnění povinností dle zákoníku práce*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-518-4.
- JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ D., LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-

0.

- JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- KALENSKÁ, M. a kol. *Československé pracovní právo*. 1. vydání. Praha: Panorama, 1980.
- KLEIN, H., KRESSE, A. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCOUREK, J., DOBŘICHOVSKÝ, T. *Pracovní právo pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-616-6.
- Kolektiv autorů. *Dveře do profesního života*. 10. vyd. Turnov: Medicomp, 2014. ISBN 978-80-905463-1-8.
- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOLMAN, L., a kol. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MIŇHOVÁ, J. *Psychopatologie pro právníky*. 3., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-86898-70-9.

- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.
- *Plav!, aneb, Průvodce absolventa SŠ přípravou na reálný život*. Plzeň: Grafia, 2016. ISBN 978-80-87046-66-1.
- ŘEZNÍČEK, P. *Personalistika 2009-2010*. Praha, Aspi, a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1.
- SKALICKÁ DUŠÁTKOVÁ, M. *Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí*. In: *Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2015. ISBN 978-80-87952-10-8.
- ŠAFRÁNKOVÁ, J., ŠIKÝŘ, M. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-279-2.
- ŠIMEČKOVÁ, E., JORDÁNOVÁ, J. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.
- ŠTEFKO, M., VYSOKAJOVÁ, M. *Personální vademecum*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2016. ISBN 978-80-87975-45-9.
- TETŘEVOVÁ, M., ZAHUMENSKÝ, D. *Jak se bránit v pozici zaměstnance: pracovní právo v otázkách a odpovědích*. Brno: Liga lidských práv, c2011. Manuály. ISBN 978-80-87414-05-7.

- VACULÍK, M. a kol. *Základní pojmy z metodologie psychologie*. Elportál, Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISSN 1802-128X.
- VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1731-9.
- VYSOKAJOVÁ, M. *Zákoník práce: komentář*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-955-7.
- WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
- ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7

Internetové články

- Absolventi, hledáte kariérní výtah? Zkuste trainee program. *Www.jobs.cz* [online]. [cit. 2018-08-16]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/absolventi-hledate-karierni-vytah-zkuste-trainee-program/>
- Absolventi škol a mladiství na trhu práce v České republice. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/20084>
- *Adaptace. Slovník cizích slov abz* [online]. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/adaptace>
- *Education and Training Monitor 2016 Country analysis* [online]. 2016. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016 [cit. 2018-07-19]. ISBN 978-92-79-58617-0. Dostupné z: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2016-country-reports_en.pdf
- Firmy si vychovávají odborníky samy. *Www.novinky.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/461835-firmy-si-vychovavaji-odborniky-samy.html>

- Jak zaměstnavatelé spolupracují se školami. *Investice do rozvoje vzdělávání* [online]. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <http://infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-11/Jak-zamestnavatele-spolupracuji-se-skolami/1>
- Nedokončené vzdělání se nevyplácí států ani lidem, spočítala studie. *Www.idnes.cz* [online]. [cit. 2018-09-19]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/nedokoncene-vzdelani-studie-statni-rozpocet-fn4-/ekonomika.aspx?c=A180903_205236_ekonomika_zaz&utm_source=facebook&utm_medium=sharecd&utm_campaign=desktop
- Pracovní úrazy se v Česku nejčastěji stávají čtyřicátníkům. *Http://www.zdravotnickyydenik.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickyydenik.cz/2018/08/pracovni-urazy-se-cesku-nejcasteji-stavaji-ctyricatnikum/>
- Počet zaměstnanců - fyzické osoby. *Www.czso.cz* [online]. [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60863779/w-11002418q1p2a.pdf/b7defadf-e1b3-43d4-846e-34ecc7e22b1e?version=1.0>
- Práce na zkoušku. *Státní úřad inspekce práce* [online]. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/otazky-a-odpovedi/pracovnepravni-vztahy/nelegalni-zamestnavani/prace-na-zkousku/>

Judikatura

- Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 29.8.2001, č.j. 21 Cdo 2014/2000

Časopisecké články

- JANEČKOVÁ, E. *Práce na zkoušku*. In: Daně a právo v praxi 8/2013

Právní předpisy

- Česká republika. Zákon ze dne 7. června 2006 zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84. č. 262/2006 [Program] ASPI pro Windows, stav k 1.3.2019.

- Česká republika. Zákon ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012, částka 33. č. 89/2012 [Program] ASPI pro Windows, stav k 1.3.2019.
- Česká republika. Zákon ze dne 29. června 2005 zákon o inspekci práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2005, částka 94. č. 251/2005 [Program] ASPI pro Windows, stav k 1.3.2019.
- Česká republika. Zákon ze dne 28. března 1997 Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1997, částka 16. č. 48/1997 [Program] ASPI pro Windows, stav k 1.3.2019.
- Česká republika. Zákon ze dne 12. května 2006 zákon o nemocenské pojistiění In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 64. č. 187/2006 [Program] ASPI pro Windows, stav k 1.3.2019.
- Česká republika. Zákon ze dne 29. června 2009 Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: Sbíрка zákonů České republiky. 2009, částka 58. č. 198/2009 [Program] ASPI pro Windows, stav k 1.3.2019.
- Česká republika. Zákon Občanský soudní řád. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1963, částka 56, č. 99/1963 [Program] ASPI pro Windows, stav k 1.3.2019.
- Česká republika. Zákon ze dne 18. prosince 1991 obchodní zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1991, částka 98. č. 513/1991 [Program] ASPI pro Windows, stav k 1.7.2018.
- Usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996