

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PRÁVNICKÁ

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání

Zpracovala: Eliška Aubrechtová

Vedoucí práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2021

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eliška AUBRECHTOVÁ**
Osobní číslo: **R18B0001P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Téma práce: **Adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání**
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

Úvod
Řízení lidských zdrojů
Personální útvar
Adaptační proces
Cíle a nástroje adaptačního procesu
Adaptační proces zaměstnanců vojenské policie České republiky
Závěr

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

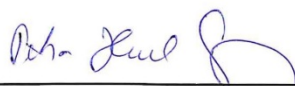
Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856s. ISBN 80-247-0469-2. ,
ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 240 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závažné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013.
URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2021**

JUDr. Petra HRUBÁ SMRŽOVÁ, Ph.D. (v.z.)



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. srpna 2020

Prohlášení

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.

Plzeň, březen 2021

Eliška Aubrechtová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za cenné rady, připomínky a velmi vstřícný přístup při konzultacích, které mi při psaní této bakalářské práce poskytovala.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení lidských zdrojů	9
1.1 Hlavní cíle a úkoly procesu řízení lidských zdrojů	10
2 Získávání pracovníků	12
2.1 Podmínky získávání pracovníků	13
2.2 Zdroje získávání pracovníků	14
2.3 Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	15
3 Adaptační proces	17
3.1 Obecné pojmy adaptace a adaptabilita	17
3.2 Pojmy adaptace a adaptabilita ve vztahu k pracovnímu prostředí	17
3.3 Sociální a pracovní adaptace	18
3.4 Pracovní a sociální skupina	20
3.5 Oblasti adaptace	21
3.6 Řízení adaptačního procesu.....	23
3.6.1 Subjekty adaptačního procesu	24
3.6.2 Objekty adaptačního procesu.....	26
4 Cíle a význam adaptačního procesu	27
5 Adaptační proces zaměstnanců rezortu Ministerstva obrany	29
5.1 Představení organizace a charakteristika cílové skupiny	29
5.2 Metody výzkumu, sběru dat a výzkumné otázky.....	32
5.3 Adaptační proces jednotlivých kategorií objektů adaptace.....	35
5.3.1 Voják z povolání	35
5.3.2 Voják v aktivní záloze	44
5.3.3 Státní zaměstnanec.....	46
5.3.4 Občanský zaměstnanec	48
5.4 Výsledky výzkumu.....	50
Závěr	53
Resumé	55
Seznam použité literatury	56
Seznam obrázků, grafů a tabulek	59

Úvod

Z hlediska vývoje lidské populace dochází k neustálým změnám v pohledu chápání hodnoty člověka. Tato hodnota se v průběhu lidských dějin neustále přirozeně formovala, přizpůsobovala se aktuálním podmínkám a ovlivňovala sociální prostředí. I v současné době představuje stále velmi významné téma.

Jedním z nejcennějších zdrojů organizace jsou především lidé, kteří se účastní pracovního procesu. Z hlediska organizace, která se snaží lidské zdroje co nejlépe využít, se jedná o řízený proces. Hlavním cílem tohoto procesu je snaha o neustálé navyšování pracovních schopností těchto zdrojů a s tím související vzestup výkonnosti celé organizace. Člověk je z tohoto pohledu téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a rozvoje.

Součástí řízení těchto zdrojů je i adaptační proces. První den vstupu do zaměstnání je velmi významným okamžikem pro každého jedince, nejen z pracovního, ale i z osobního pohledu. Jedná se celkovou změnu prostředí, osobních a pracovních hodnot, dochází k navazování nových interpersonálních vztahů v rámci nových sociálních skupin a pracovních kolektivů.

Cílem této bakalářské práce je představit složitost adaptačního procesu při prvním vstupu do zaměstnání a jeho velký význam pro nového zaměstnance i celou organizaci.

V teoretické části této práce je představena základní problematika řízení lidských zdrojů a jeho plánování.

Následně je popsán proces získávání pracovníků, který předchází vlastnímu adaptačnímu procesu. Pokud dojde k naplnění tohoto procesu a je vybrán a získán kvalifikovaný, potenciálně nejvhodnější pracovník, dojde k výraznému zkvalitnění a zkrácení časového období následné adaptace nového pracovníka.

V další části jsou nastíněny a v teoretické rovině popsány obecné pojmy adaptace a adaptability ve vztahu k pracovnímu prostředí. Dále je popsán adaptační proces ve dvou základních rovinách, v rovině sociální adaptace a v rovině pracovní adaptace.

V následujících částech jsou vymezeny oblasti adaptace a řízení celého adaptačního procesu a v závěru této teoretické části je popsán celkový význam a cíle adaptačního procesu.

Ve výzkumné části této bakalářské práce je nejprve představena organizace a charakteristika cílové skupiny prováděného výzkumu, kterou je Ministerstvo obrany, a její zaměstnanci, kterými jsou voják z povolání, voják v aktivní záloze, občanský zaměstnanec a státní zaměstnanec.

Cílem výzkumné části je nalézt a popsat rozdíly v adaptačních procesech zaměstnanců rezortu Ministerstva obrany, popřípadě nalézt jejich společné rysy. Dále pak popsat specifický proces adaptace na vojenské prostředí.

Vzhledem k výzkumným cílům, charakteru cílové skupiny a prostředí, ve kterém výzkum probíhal, byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Jako hlavní metoda sběru dat byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Další metodou bylo pozorování a jako doplňující byla zvolena metoda analýzy dokumentů.

Pozorování v rámci výzkumné části bylo prováděno ve vojenských objektech a zařízeních Ministerstva obrany.

1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje představují z hlediska činnosti organizace nejvýznamnější oblast a představují její nejcennější součást. V současné době mají tyto zdroje rozhodující podíl nejen na tom, jestli je organizace úspěšná v rámci konkurenčního prostředí, ale také na tom, zda bude vůbec schopna zachovat svoji existenci. A proto je neustále předmětem výzkumů nové hledání, vymýšlení a aplikování nových postupů, metod a přístupů k řízení těchto zdrojů.¹

Jakákoliv organizace potřebuje ke své činnosti využívat zdroje nejen lidské, ale i materiální, finanční a informační. Pokud se jí podaří propojit tyto zdroje, na významné úrovni shromáždit jejich největší množství a hlavně zefektivnit jejich využívání, může i efektivně plnit úkoly jejich řízení. Z hlediska tohoto řízení jsou finanční a materiální zdroje samy o sobě neschopné vývoje a pohybu a je nezbytné, aby je nějaká síla neustále udržovala v činnosti a rozvíjela je žadaným směrem. A touto silou jsou právě lidské zdroje, které využívají ke svému vývoji informační zdroje v podobě znalostí, dovedností a schopností.²

V současné době můžeme pozorovat neustále se měnící trendy v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci. Tyto trendy lze názorně ukázat na následující rovnici, vyjadřující působení jednotlivých faktorů, které ovlivňují výkonnost organizace.

$$V = f(M \times S \times P)$$

kde:

„V“ představuje v tomto případě úroveň výkonu neboli výkonnost systému řízení lidských zdrojů. Představuje tu část rovnice, jejíž zvýšení je velmi žádoucí a mělo by být cílem úspěšného řízení každé organizace.

„M“ vyjadřuje motivační prvek významně ovlivňující výslednou výkonnost systému. V současnosti se v této oblasti rozvíjí nový trend, který se nazývá angažovanost pracovníků.

„S“ jsou schopnosti jednotlivých lidí, kteří se pracovního procesu účastní. Někdy je také používán pojem pracovní způsobilost, případně pracovní kompetence.

„P“ vyjadřuje podmínky a je poslední skupinou faktorů, které se významnou měrou podílejí na výkonnosti celého systému řízení lidských zdrojů. Mohou to být technické

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 11.

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 13.

či technologické podmínky, ale také například podmínky etické, jako jsou morální normy, principy a hodnotové orientace, které vyjadřují jedinečnost každého pracovníka.³

Řízení lidských zdrojů lze také vnímat jako přístup organizace k tomu, co je pro ni nejcennější. Jsou to lidé, kteří se v této organizaci účastní pracovního procesu a jsou přímo zodpovědní za naplňování jejích cílů.⁴

Celý systém řízení lidských zdrojů je nucen řešit mnoho nových problémů, které mohou být významnou překážkou v naplňování strategických cílů organizace.

Jedním z nich je ziskovost prostřednictvím růstu. Jedná se o neustálou snahu organizace o růst finančního kapitálu, čímž vzrůstá i význam zavádění nových technologií a kreativních metod. Z toho důvodu je také vyvíjen tlak na lidské zdroje z hlediska předávání informací, poznatků a zkušeností. Pracovníci jsou nuceni neustále se vzdělávat a rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti.

Dalším vzrůstajícím jevem je problém globalizace. Neustálé rozšiřování a přesouvání působnosti organizace mimo lokální prostory nutí organizaci přizpůsobovat potřeby lidských zdrojů momentálním časovým a geopolitickým podmínkám. Mohou jimi být nestálá politická situace v dané zemi, etnické a kulturní požadavky pracovníků či problematika neustále se měnících podmínek na světovém finančním trhu.

Problémem může být také péče o intelektuální kapitál, který vyjadřuje v rámci organizace nespornou výhodu na konkurenčním trhu. Organizace však jsou nuceny vynakládat velké úsilí k udržení tohoto lidského kapitálu, který je tvořen především mladými talentovanými pracovníky schopnými přinášet organizaci nové strategie a postupy.⁵

1.1 Hlavní cíle a úkoly procesu řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem procesu řízení lidských zdrojů z pohledu organizace v nejobecnější rovině je zajištění její stoupající výkonnosti a konkurenceschopnosti. Jedná se o neustále se prolínající proces navyšování pracovních schopností lidských zdrojů a jejich efektivního využívání, protože jsou zároveň jediným možným prostředkem rozvoje zdrojů materiálních a finančních.

³ HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů, nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1, str. 11.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 44–45.

Pro konkretizaci výše uvedeného je možné definovat hlavní cíle tohoto procesu. Jedním ze stanovených cílů organizace by mělo být optimální využívání jejích pracovních sil. Jedná se zejména o co nejefektivnější využití pracovní doby, co nejoptimálnější nastavení pracovních postupů a metod a také maximální využití pracovních schopností zaměstnanců.

Dalším úkolem organizace je vytvoření optimálního sociálního prostředí. S tím souvisejí kvalitní interpersonální vztahy uvnitř pracovního kolektivu, vysoké požadavky na efektivní řízení pracovních procesů vedoucími pracovníky a vytváření optimální kultury pracovního prostředí. Je také nutné reflektovat požadavky pracovníků na osobnostní a kariéerní rozvoj.

Z důvodu oprávněného zájmu pracovníků a potřeby udržení konkurenceschopnosti na trhu práce patří mezi hlavní cíle organizace také vytváření dobré image a atraktivního pracovního prostředí, kde je zaručeno dodržování lidských práv a kvalitní úroveň pracovněprávních vztahů.

Mezi zásadní úkoly organizace v oblasti řízení lidských zdrojů lze zahrnout i vytvoření žádoucího souladu mezi počtem pracovních míst a počtem kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Z toho vyplývá i nutnost vytvoření souladu mezi požadavky na obsazení konkrétního pracovního místa a prokázanými schopnostmi zaměstnance tyto požadavky plnit. Pokud však jsou známy výjimečné schopnosti pracovníka a naším cílem je jejich optimální využití, pak se jeví jako velmi výhodné vytvoření vhodné pracovní náplně a stanovení specifických pracovních úkolů.⁶

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 16–18.

2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je proces, který významným způsobem ovlivňuje personální strategii organizace. Zajišťuje (společně s výběrem personálu) obsazení volných míst vznikajících v organizaci. Měl by být dostatečně kvalitní, aby oslovil a přivedl co nejvíce vhodných kandidátů na tato místa, s vynaložením co nejmenších nákladů a v požadovaném časovém úseku.

Tento proces tak nepřímo ovlivňuje výslednou výkonnost organizace, kvalitu její personální základny, konkurenceschopnost v tržním prostředí a celkovou prosperitu. V době velké konkurence na pracovním trhu jde o velmi významný proces, na jehož kvalitě závisí budoucí interpersonální vztahy.

Z hlediska potenciálního uchazeče o nabízené pracovní místo se jedná o akceptování pro něj nejvhodnějších nabídek při hledání nového zaměstnání. Nemusí se vždy jednat o novou organizaci, může se ucházet o vhodnější zaměstnání nebo pozici u organizace stávající.

Z pohledu organizace jde o snahu o získání potřebného počtu kvalifikovaných a osobnostně vhodných nových osob. Není to však jen jejich získání pro organizaci, ale i potřeba zaujmout a motivovat je tak, aby se jejich individuální zájmy a potřeby co nejvíce přibližovaly zájmům organizace, systému jejich profesních a sociálních hodnot a celkové kultuře organizace.⁷

Základním parametrem pro orientování případného uchazeče při jeho volbě pracovního místa, jsou nároky organizace, které na něj budou později kladeny. Jedná se o kvalifikační profil pracovníka, který vychází z popisu pracovní činnosti, nároky na vědomostní předpoklady a celkové požadované schopnosti. Pro různé pozice jsou využívány různé metody a postupy a také rozdílné informační procesy. Celý informační tok mezi budoucím uchazečem a organizací je významným faktorem při získávání pracovníků. Snahou tohoto informačního procesu organizace je dosáhnout situace, kdy na nabídku bude reagovat optimální počet co nevhodnějších kandidátů, a získat o nich dostatečné množství informací potřebných k jejich výběru.

Cílem procesu získávání pracovníků je zabezpečit v dané době a prostředí co nejvíce nejvhodnějších kandidátů na volná pracovní místa. Tito kandidáti by však neměli jen splňovat kvalifikační a jiné požadavky na dané místo, ale měli by mít i předpoklady ke kariéernímu

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 126–127.

rozvoji v rámci organizace a schopnostní a dovednostní předpoklady k budoucím změnám nároků, které na ně budou kladeny.⁸

2.1 Podmínky získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků je ovlivňován měnícími se podmínkami jak na straně organizace, tak na straně kandidátů. Koubek rozlišuje tyto podmínky na dvě kategorie – vnější a vnitřní.

Vnitřní podmínky související s pracovním místem mohou představovat například místo vykonávané práce, pracovní doba a celková organizace práce. Můžeme sem řadit i platové náležitosti, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, schopnostní nebo dovednostní předpoklady.

Z pohledu organizace jsou vnitřními podmínkami získávání pracovníků interpersonální vztahy a sociální vazby v organizaci, její firemní kultura, úroveň péče o pracovníky a sociální zabezpečení či možnost kariérního růstu.

Mezi vnější podmínky související se získáváním pracovníků můžeme zařadit například charakter osídlení v okolí předpokládaného výkonu pracovní činnosti, který determinuje určitý preferovaný typ sídla nebo také úroveň životního prostředí. Patří sem také momentální politická situace, která může významným způsobem ovlivnit získávání pracovníků ze zahraničí. Celková imigrační politika momentálně vládnoucí koalice tak ovlivňuje pracovní nabídky, úroveň požadavků a také komplexní situaci na trhu práce. Pozice a uplatňování pravidel migrační politiky zase ovlivňuje vycestování našich spoluobčanů za prací do zahraničí, čímž se uvolňují pracovní místa v tuzemském pracovním prostředí. Ukazatele demografického rozmístění obyvatelstva určují další vnější podmínky získávání pracovníků. Jedná se zejména o počet a rozmístění obyvatel v produktivním věku, momentální fázi populační vlny, věkovou strukturu obyvatelstva, rozdílnost pohlaví a mortalitu. Ekonomické podmínky vytvářejí obraz momentální ekonomické situace na finančních trzích, ale i kupní sílu obyvatelstva, výši minimální mzdy či platového ohodnocení dané pracovní pozice. Sociální podmínky daného území pak celkově determinují atraktivitu organizace a vytváření příznivé situace na trhu práce.

Vnější podmínky získávání pracovníků jsou vytvářeny nezávisle na snaze organizace a je nutné je brát v konkrétní situaci jako dané. Žádoucím procesem při vytváření nabídkových možností se jeví potřeba přizpůsobit se těmto vnějším podmínkám a využít

⁸ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 79.

jejich případný potenciál. Naopak vytvořené vnitřní podmínky jsou do jisté míry ovlivnitelné a mohou spoluvytvářet pozitivní nebo negativní reakci potenciálních pracovníků na nabídky organizace.⁹

2.2 Zdroje získávání pracovníků

Pojem získávání pracovníků je někdy v našich zemích nahrazován slovem nábor. Využívá se zejména v souvislosti s výběrem a získáváním personálu do ozbrojených složek, k policii České republiky, nebo k městské policii. Tento pojem pochází z ruského jazyka a zahrnuje pouze obsazování pozic z vnějších zdrojů.¹⁰

Jak již bylo uvedeno, pracovníky je možné získávat ze dvou druhů zdrojů, a to z vnitřních a vnějších. Koubek zdůrazňuje, že v moderním pojetí řízení lidských zdrojů je v případě získávání pracovníků nutné využívat i vnitřní zdroje, tzn. obsazovat volná místa stávajícími pracovníky. Jen tak je možné naplňovat strategii získávání pracovníků, jejichž mentalita a hodnotové nastavení nejvíce vyhovuje strategii organizace.¹¹

Na tom, jestli je pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů závisí i průběh celého procesu získávání pracovníků a zvolené metody. Pokud se podaří získat vlastního pracovníka na volné místo, jsou v mnohem menší míře vynaloženy ekonomické prostředky, dochází k časovým úsporám a i adaptační proces vlastního pracovníka je mnohem efektivnější a účinnější. Možnost obsazování pracovních pozic z vlastních zdrojů, může být i motivačním faktorem pro stávající pracovníky a přispívat ke stabilizaci klíčového personálu.¹²

Vnitřní zdroje pracovníků mohou tvořit pracovníci, kteří byli uvolněni na základě zavádění nových inovačních technologií či technologických postupů, pracovníci opouštějící pozice v rámci kariérního růstu, nebo naopak pracovníci, kteří jsou přemísťováni z důvodu neschopnosti plnit na ně kladené pracovní či osobnostní nároky.

K hlavním výhodám těchto zdrojů patří zmíněná úspora finančních prostředků a vzájemná již vybudovaná vazba mezi organizací a pracovníkem. Určitou nevýhodou se může jevit ztráta možných nových přístupů a náhledu na řešení pracovních problémů.

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 128–129.

¹⁰ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 79.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 126–129.

¹² KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 82.

Uchazeči z úřadů práce, pracovníci jiných organizací osloveni nabídkou organizace, nebo noví absolventi ze vzdělávacích zařízení tvoří hlavní složku získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Nevýhodou těchto zdrojů však může být mnohem delší a náročnější adaptační proces na pracovní pozici či určitá demotivace stávajících pracovníků z důvodu obsazení důležitých pracovních pozic novou osobou z jiného prostředí.

Z výše uvedeného vyplývá, že je mnohem výhodnější využívat pracovníky z vlastních zdrojů, a ve vyspělých ekonomicky silných zemích se tento trend zřetelně projevuje.¹³

2.3 Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Jakou metodu pracovníci odpovědní za získávání nových pracovníků zvolí, bývá často determinujícím předpokladem úspěšného oslovení potenciálních uchazečů. Při tomto výběru může hrát velkou úlohu momentální situace na trhu práce, časový tlak na obsazení nového místa či množství finančních prostředků a ochota organizace je na tento druh činnosti vynaložit.

Jako velmi vhodná metoda se zvláště při potřebě obsazení specifických pozic nebo klíčového personálu může jevit využití zprostředkovatelských agentur a poradenských služeb. Tato metoda v případě výběru dostatečně kvalitní společnosti může nejen ušetřit práci personalistům, ale také přinést finanční nebo časovou úsporu. V případě potřeby obsazení standardních pozic jsou využívány především personální agentury. Výhodou těchto agentur je i nabídka obsazení pozic brigádníků, kdy je možné v případě vyskytujících se problémů zajistit i náhradu. Společnosti zaměřující se na vyhledávání pracovníků se spoléhají na vlastní síly a prostředky a k jejich využití dochází zejména při potřebě výběru specialistů nebo obsazení manažerských pozic.¹⁴

Armstrong upozorňuje na nutnost dodržet při využití těchto společností základní pravidla, jako jsou dohodnutí podmínek a postupu, vzájemné vyjasnění podmínek pohovoru, nákladů a honorářů nebo společný návrh textu případného inzerátu.¹⁵

Další velmi oblíbenou metodou je inzerování. V tomto případě může organizace vytvářet vlastní inzertní kampaň nebo využít specializované inzertní agentury. Samozřejmě velmi záleží na podobě, obsahu či velikosti inzerátu, ale i na volbě média, ve kterém bude

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 129–131.

¹⁴ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 85–87.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3, str. 356.

inzerce probíhat. Využívá se jak tisk, tak také rozhlas a televize. Jako nejúčinnější se jeví inzerce v celostátním nebo regionálním denním tisku a časopisech. Analýza míry odezvy na tyto inzeráty je nutným předpokladem pro úspěšnost této metody.¹⁶

V současnosti je asi nejvíce využívanou metodou inzerování na internetu. Hlavní výhodou, kromě oslovení velkého množství uchazečů a poskytnutí více informací, je možnost přímé komunikace s uchazečem. Uchazeč může vyplňovat on-line dotazníky, vkládat životopisy a jiné dokumenty nebo formulovat své nároky či požadavky.¹⁷

Spolupráce se vzdělávacími zařízeními jako jsou učiliště a střední nebo vysoké školy jsou další metodou získávání pracovníků. Některé podniky či organizace dokonce tuto metodu preferují a mají vlastní vzdělávací zařízení. Již v průběhu studia nabízejí studentům různé benefity a pracovní nabídky, které motivují studenty nejen ke studiu, ale také k budoucímu využití nabídky této organizace. Některé organizace také pravidelně navštěvují žáky posledních ročníků s nabídkou pracovních pozic pro tuto skupinu populace.¹⁸

Mezi další metody získávání pracovníků můžeme řadit i spolupráci s úřady práce, kde nespornou výhodou je využití příspěvku na zaměstnání pracovníků v určitých oborech, nebo méně využívanou metodu doporučení obsazení volné pozice od vlastního pracovníka.¹⁹

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3, str. 348–352.

¹⁷ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 86.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 356.

¹⁹ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 87–88.

3 Adaptační proces

3.1 Obecné pojmy adaptace a adaptabilita

Pojem adaptace (z lat. *adaptatio* = přizpůsobení) je uveden v sociologickém slovníku jako: „Proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře společenské skupiny, v sociální organizaci nebo v kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím.“²⁰

Pojem adaptabilita vyjadřuje „schopnost přizpůsobení se podmínkám.“²¹

3.2 Pojmy adaptace a adaptabilita ve vztahu k pracovnímu prostředí

Adaptace člověka na konkrétní pracovní zařazení a konkrétní sociální prostředí a skupinu je součástí adaptačního procesu při prvním vstupu do zaměstnání. Jedinec se musí vyrovnat s novými požadavky na pracovním místě a také s vlivy nového prostředí. Velkou roli zde hrají také osobnostní předpoklady, profesní zkušenosti, schopnost empatie a napojení na nové sociální prostředí a naplnění očekávání. Určitá očekávání má také zaměstnavatel a zdárný průběh adaptace je závislý také na podmínkách, jaké je schopen tomuto adaptačnímu procesu vytvořit.

Adaptabilita člověka je nutným předpokladem k akceptování nových pracovních podmínek, zvládnutí pracovní činnosti a úspěšnému začlenění do nového sociálního prostředí, tedy kolektivu, organizace.²²

Je to také schopnost zvládnout měnící se požadavky pracovního prostředí, které se utváří a vyvíjí v průběhu celého adaptačního procesu. Průběžnou úroveň celého procesu, popř. celkový dosažený výsledek pak vyjadřuje adaptovanost. Může být částečná nebo úplná.²³

²⁰ Sociologická encyklopedie, sociologický ústav AV ČR (online) dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>

²¹ Akademický slovník současné češtiny (online) dostupné z: <http://www.slovníkcestiny.cz/heslo/adaptabilita/>

²² KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 130.

²³ NOVÝ, Ivan a Alois SURÝNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0, str. 154.

3.3 Sociální a pracovní adaptace

Pracovní prostředí, ve kterém člověk působí, je velmi specifické a členité a ne vždy se podaří být na toto prostředí úspěšně adaptován. Adaptační proces je v tomto případě proces, kterým se člověk vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly.

Proces adaptace můžeme vnímat ve dvou základních rovinách – v rovině sociální adaptace a v rovině pracovní adaptace.²⁴

a) Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je dlouhodobý proces, ve kterém se jedinec postupně vyrovnává s požadavky organizace v rámci svého pracovního zařazení. Je to zároveň i proces, ve kterém je nucen reagovat na změny požadavků, ke kterým může docházet v důsledku inovačních strategií organizace. Inovace v procesech optimalizace řízení a nastavení dlouhodobě udržitelných výkonnostních změn je součástí požadovaného vývoje každé organizace. Přináší neustále se měnící podmínky pro výkon pracovní činnosti, na které je jedinec připravován adekvátně reagovat. Nejedná se tedy jen o proces při prvním vstupu do pracovního prostředí, ale o proces dlouhodobý.²⁵

Průběh pracovní adaptace je vedle přímého působení na měnící se podmínky ze strany zaměstnavatele ovlivněn i nepřímou – například dojemem z výběrového pohovoru, předchozími informacemi o organizaci, negativním působením propagačních informačních materiálů apod.²⁶

b) Sociální adaptace

Sociální adaptací můžeme nazvat začlenění jedince do nového sociálního prostředí. Vytváří se nové sociální struktury a vazby v rámci pracovní skupiny. Stejně jako v procesu pracovní adaptace i zde jde o proces dlouhodobý, kdy dochází ke změnám sociálních podmínek determinujících sociální vazby. Takovou změnou může být nejen změna ve složení pracovního kolektivu, ale i změny vnitřních vazeb, například při změně postavení pracovníka v rámci kolektivu. Pokud dojde k povýšení do funkce vedoucího, dochází prakticky k vytvoření nových sociálních struktur a vazeb. Intenzita adaptačního procesu se liší v případě

²⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, str. 341.

²⁵ NOVÝ, Ivan a Alois SURÝNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0, str. 155.

²⁶ KAŠPAROVÁ, Eva. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 2012. ISBN 978-80-86730-81-3 str. 109.

změny pracovního kolektivu za stejných pracovních podmínek a prostředí a v případě, že vstupuje jedinec do pracovního procesu poprvé.²⁷

Sociální adaptace vychází z procesu socializace, která zaujímá významné místo v celém období sociální determinace člověka. Jejím přičiněním člověk postupně získává své místo ve společnosti a začleňuje se do ní. Působením společnosti na člověka dochází k jeho vývoji. Člověk získává vnitřní osobnostní a psychické předpoklady, které mu pomáhají utvářet své působení ve společnosti, a zároveň schopnost být za své jednání zodpovědný, ovládat je a řídit. Společnost jako celek se stává subjektem socializace, nepůsobí však ve většině případů přímo, ale prostřednictvím svých součástí. Těmito součástmi mohou být pro jedince významné osobnosti jako například otec, matka, nadřízený v práci nebo jinak uznávaná autorita.²⁸

Rozdíly mezi socializací jedince a sociální adaptací nejsou příliš významné, přesto však lze některé zaznamenat. Jedním z nich je časový úsek působení, kdy socializace je proces celoživotní, kdežto sociální adaptace je spíše reakcí na změnu konkrétní situace jedince. Funkcí socializace je působit společností na jedince, naopak přizpůsobení se jedince novým podmínkám společnosti je funkcí sociální adaptace. Posledním rozdílem se může jevit osvojení si vzorců jednání v rámci socializace a využití těchto vzorců při adaptaci v rámci sociální adaptace.

Chceme-li posoudit míru úspěšnosti sociální adaptace, využíváme subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivním kritériem bývá spokojenost pracovníka s vlastním začleněním do sociálních vztahů, jejich úroveň, míra jeho ochoty spolupracovat na pracovních úkolech v rámci kolektivu a také spokojenost s řízením skupiny vedoucím pracovníkem. Objektivním kritériem je pak zejména aktivita pracovníka v pracovní skupině a jeho skutečné místo v tomto kolektivu.

Proces sociální a pracovní adaptace se neustále prolíná a není možné určit přesnou hranici. Na úspěšné zvládnutí adaptačního procesu pracovníka mají velký vliv jeho subjektivní předpoklady a také objektivní předpoklady, které vytváří zaměstnavatel. Mezi subjektivní předpoklady můžeme zařadit odbornou připravenost jedince, jeho výkonovou připravenost (fyzickou zdatnost a zdravotní způsobilost), dále osobnostní předpoklady a v neposlední řadě jeho motivovanost k pracovnímu výkonu. K objektivním předpokladům patří zejména celková kvalita pracovního prostředí, jeho technická a prostorová vybavenost,

²⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, str. 341.

²⁸ NOVÝ, Ivan a Alois SURÝNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0, str. 152–153.

komunikační a sociální klima na pracovišti, úroveň manažerské práce nadřízených a celková podniková kultura.

Každá pracovní a sociální adaptace nového pracovníka má svá specifika a proměnlivý průběh. Velký vliv na tento průběh mají předchozí pracovní zkušenosti, úroveň pracovních a sociálních dovedností a předchozí sociální a pracovní prostředí. Vždy se jedná o nalezení určité harmonie mezi očekáváními nového pracovníka a nároky kladenými novým zaměstnavatelem.²⁹

3.4 Pracovní a sociální skupina

Abychom mohli posoudit celý adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání, je nutné objasnit význam vlivu sociální a pracovní skupiny na tento proces.

Sociální skupinu můžeme nejčastěji definovat jako skupinu tří a více jedinců, mezi nimiž je vytvořen specifický společenský vztah, který je dále determinován nezbytností vzájemných psychických vazeb. Sociální skupiny lze dle sociologických kritérií dělit do několika skupin.

Nejčastějším kritériem bývá velikost skupiny, která zásadním způsobem ovlivňuje charakter sociálních vazeb a vztahů, jejich četnost a dynamiku. Malé skupiny (nejčastěji je udáván počet tří až třiceti osob) mají tyto interpersonální vazby velmi intenzivní, většinou se jedinci této skupiny setkávají často a osobně. Se vzrůstající velikostí skupiny klesá četnost osobních vazeb a větší roli zaujímá zprostředkovatel. Ve velkých skupinách dochází také k přirozenému rozdělení na menší kompaktnější celky, které spolu ne vždy spolupracují.

Formální nebo neformální vazby ve skupině mohou být dalším určujícím hlediskem k jejich dělení. Pokud je vztah ve skupině převážně určen osobními vztahy ke členům skupiny, hovoříme o skupině neformální. Za formální skupinu je považována skupina, kde jsou vztahy mezi členy podmíněny jen vzhledem k celkovému vztahu ke skupině jako celku, popř. k poslání nebo účelu vzniku skupiny. Z uvedeného vyplývá, že neformální vztahy se častěji uskutečňují v malých skupinách.

Rozdílnost charakteru členství ve skupině může být dalším kritériem. V některých skupinách se stáváme členy bez našeho přičinění, což se může stát například dnem narození, a do některých skupin vstupujeme na základě našeho rozhodnutí. Toto členění má význam zejména na interpersonální vazby ve skupině. V prvním případě jedinec s určitou sociální

²⁹ NOVÝ, Ivan a Alois SURÝNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0, str. 154-157.

pozicí už do skupiny vstupuje, tato pozice je předem dána, ve druhém si vztahy musí sám vybudovat.³⁰

Pracovní skupinu určují především společní činitelé. Jedná se zejména o společné pracovní prostředí, pracovní cíle a pracovní vztahy, které jsou ve většině případů předem stanoveny a důsledně dodržovány. Dalším ukazatelem pracovní skupiny bývá její jednotné vedení.

Pracovní skupiny také můžeme rozlišovat dle souhrnu několika znaků. Vedle velikosti pracovní skupiny to nejčastěji bývá uzavřenost, neboli míra snahy skupiny o získání nových členů, atraktivita skupiny pro členy jiných pracovních skupin a stabilita členské základny. Z uvedeného poměrně jasně vyplývá, že z hlediska řídicího procesu vedoucího pracovníka je nejvhodnější malá, stabilní a atraktivní pracovní skupina.

Při vytváření a formování pracovní skupiny dochází ze sociologického hlediska k několika stádiím vývoje. V prvním stádiu se členové této skupiny adaptují na nové pracovní podmínky a prostředí, vzájemně se poznávají a adaptují se na řídicí práci vedoucího. Ve druhém již dochází k vytváření neformálních vazeb a vztahů, k bližšímu poznávání členů skupiny. V posledním stádiu dochází k převážné jednotě názorů na vytyčené problémy a zároveň vzniká jednota potřeb a společné zájmy.³¹

3.5 Oblasti adaptace

Celý adaptační proces pracovníka probíhá v rovině několika oblastí, které se navzájem prolínají. Informace, které sděluje organizace pracovníkovi, je vhodné rozdělit dle jejich časové náročnosti a posloupnosti, je třeba správně zvolit formy a obsah informačního toku. Důležitým faktorem úspěšnosti adaptačního procesu je také postavení osoby poskytující informace v jednotlivých oblastech v rámci organizace.

Nejčastěji můžeme dělit adaptační proces neboli proces orientace pracovníka na oblast celoorganizační, útvarovou (skupinovou) a oblast orientace na konkrétní pracovní místo.³²

V rámci celoorganizační oblasti adaptace se pracovník seznamuje obecně s firemní kulturou, jejími zákonitostmi a pravidly. Také získává obecný přehled o zařazení organizace na pracovním a finančním trhu, počtu zaměstnanců, celkové struktuře řízení organizace

³⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, str. 83–86.

³¹ NOVÝ, Ivan a Alois SURÝNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0, str. 137–139.

³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 194.

a specifických zákonitostech při pracovním procesu. Seznamuje se v této oblasti s případným etickým kodexem organizace nebo s jinými kodexy. V této oblasti převažují informace v písemné podobě formou informačních letáků či brožur vytvářených organizací k usnadnění informovanosti pracovníka v počáteční fázi adaptačního procesu.

Tyto písemné materiály mohou obsahovat zejména uvítání pracovníka, informace o vedoucích pracovnících organizace, jejich postavení v hierarchii a vyznávané pracovní či životní hodnoty. K důležitým informacím patří také historie a tradice organizace. Jsou zde také uvedeny obecné informace o finančních a jiných firemních benefitech, zdravotnických zařízeních a pokud vlastní organizace nějaká rekreační či tělovýchovná zařízení, jsou zde uvedeny i informace o nich. Součástí těchto materiálů bývají i všeobecné informace o bezpečnosti práce, předcházení úrazům a požární prevenci.³³

Avšak písemná podoba materiálů, či informace v brožuře by neměly v plné míře nahrazovat osobní jednání. Adaptace na sociální prostředí je také významnou součástí adaptačního procesu, a proto by se veškerá komunikace a informovanost neměla omezit jen na písemný styk nebo online komunikaci. Je vhodné, aby personální pracovník nebo jiný určený pracovník nového zaměstnance osobně přivítal, vysvětlil jim základní body a seznámil je s aktuálními informacemi. Tento způsob komunikace má také nespornou výhodu v možnosti zodpovězení případných otázek.³⁴

Útvarová (skupinová) oblast adaptace již seznamuje nového pracovníka s konkrétními organizačními záležitostmi v rámci menší sociální a pracovní skupiny. Jde zejména o zákonitosti chování a jednání v této skupině, pracovní postupy a návyky, pravidla řízení, odměňování a realizace týmové strategie. V této oblasti dochází také k představení skupiny v rámci celoorganizační hierarchie, jejich požadovaných výkonů a motivačních cílů. Z organizačních záležitostí se pracovník seznamuje s rozvržením pracovní doby, pracovním režimem a režimem vstupu na pracoviště.³⁵

Z pohledu sociální adaptace je vhodné, aby tyto informace uváděl vedoucí skupiny. Aby přivítal nového zaměstnance na pracovišti, představil ho novým spolupracovníkům a celkově uvedl do skupiny. Pracovník by se v této oblasti měl dozvědět základní informace

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 195–197.

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 398.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 197–198.

o pracovních podmínkách a zvyklostech, možnostech kariérního růstu a případných programech vzdělávání.³⁶

Adaptace na konkrétní pracovní místo představuje soubor informací, které směřují ke konkrétnímu pracovišti. Jedná se zejména o konkrétní pracovní postupy, popisy funkční náplně, seznámení s pomůckami a náradím, systémem vyžadování materiálu, místní znalosti. U pracovníků v administrativních oblastech se jedná zejména o seznámení s informačními technologiemi, přístupovými možnostmi a vstupy do informačních a jiných systémů. Pracovník se seznamuje také s pravidly hygieny a pořádku na pracovišti, umístěním protipožárních prostředků a konkrétními bezpečnostními opatřeními. Z pohledu sociální adaptace se seznamuje se zvyklostmi na pracovišti.³⁷

Armstrong popisuje, že je v této oblasti vhodné přidělit novému pracovníkovi průvodce, který ho bude postupně zaučovat a pomáhat mu s adaptací. Kupodivu by se ale nemělo jednat o nejzkušenějšího pracovníka, který je již v organizaci dlouho. Pracovník, který je v organizaci kratší dobu si lépe pamatuje svoje pocity, obavy, pochybnosti a problémy a je schopen lépe a rychleji zprostředkovat nové poznatky nutné k úspěšnému zahájení adaptačního procesu nového zaměstnance.³⁸

3.6 Řízení adaptačního procesu

Řízení adaptačního procesu je možné obvykle sledovat ze dvou úhlů. Prvním je úhel pohledu pracovníka, kde je objektem zájmu zejména jeho osobnostní rozvoj, možnost kariérního růstu, naplnění jeho představ, požadavků a potřeb a jeho celková pracovní spokojenost.

Z pohledu organizace se jedná zejména o co nejrychlejší překonání adaptačních problémů a nejistot, začlenění do pracovního a sociálního prostředí a dosažení plného pracovního výkonu v co nejkratším čase.³⁹

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 399.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 198.

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3, str. 399.

³⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, str. 341–342.

3.6.1 Subjekty adaptačního procesu

Zřejmě nejvýraznějším subjektem adaptačního procesu nového pracovníka je přímý nadřízený. Tato osoba může významným způsobem ovlivnit jeho kvalitu i zdárný průběh. I když ve většině případů nepůsobí bezprostředně a přímo, může vysoká úroveň jeho systematické péče adaptační proces usnadnit. Měl by představit nováčka jeho novým spolupracovníkům, seznámit jej s jeho úlohou a postavením v pracovním kolektivu a s jeho pracovními úkoly a povinnostmi. Měl by také průběžně sledovat průběh adaptačního procesu, odstraňovat případné obtíže a celý proces vyhodnocovat.⁴⁰

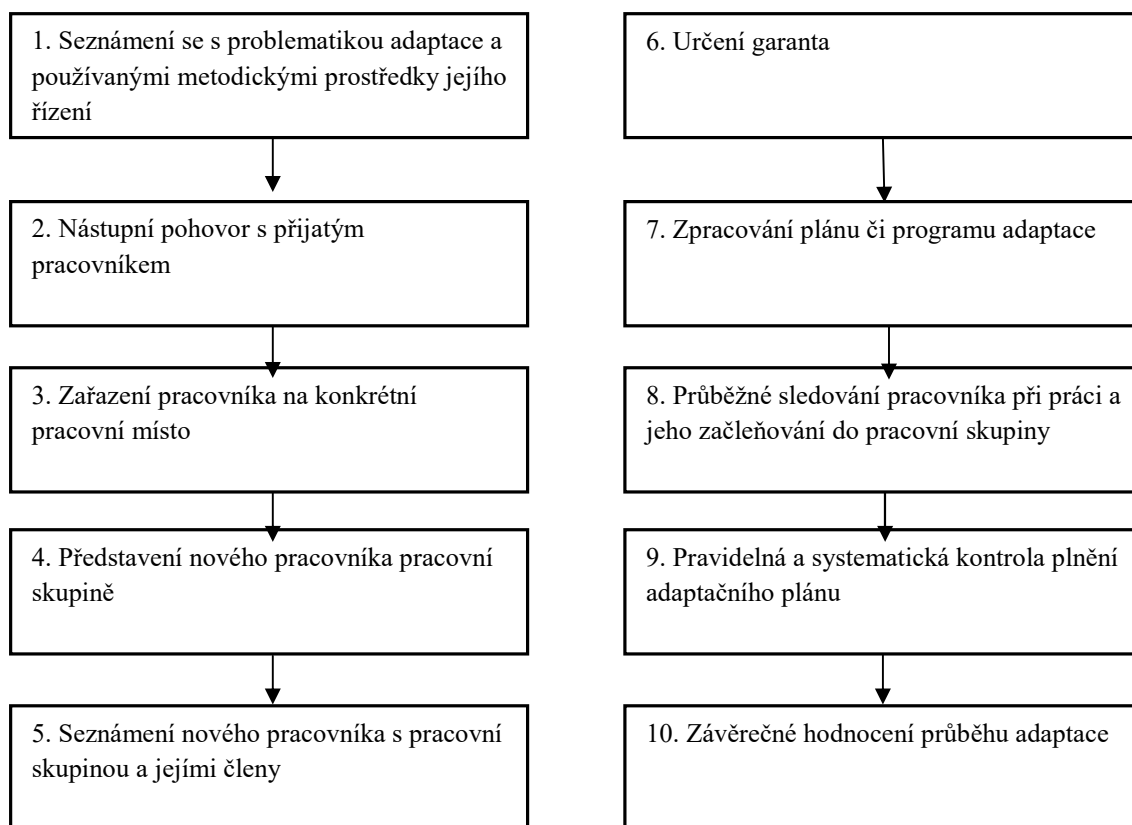
Úloha přímého nadřízeného nabývá ještě většího významu, pokud se jedná o adaptační proces pracovníka, který vstupuje do svého prvního zaměstnání. V tomto případě pomáhá spoluvytvářet jeho názor na pracovní morálku obecně, jeho pracovní a sociální postoje a významným způsobem může ovlivnit jeho osobnostní rozvoj. Neměl by se také při řízení adaptačního procesu opomíjet jeho přínos v podobě nového nezaujatého pohledu na pracovní postupy, sociální vazby a vůbec celý chod organizace.⁴¹

Celý proces řízení adaptace nového pracovníka ukazuje následující diagram.

⁴⁰ NOVÝ, Ivan a Alois SURÝNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0, str. 154-156-157, str. 158.

⁴¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 165.

Obrázek č. 1 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka⁴²



Dalším subjektem jsou pracovníci personálních oddělení útvarů, kteří se podílejí zejména na přípravě adaptačních plánů pro jednotlivé objekty adaptačního procesu, celkové koncepce adaptačního procesu, popř. tvorbě adaptačních metodik a brožur. Vyhotovují také smluvní a závazné dokumenty mezi pracovníkem a organizací.

V některých organizacích se osvědčilo přidělení mentora, neboli pracovníka, který provází nového pracovníka jeho zaškolením. Tento mentor je dalším subjektem adaptačního procesu.

Mentor by měl jít příkladem novému zaměstnanci, provést ho nejen úlohou práce, ale také mu pomoci se začlenit do kolektivu, zorientovat se v novém pracovním prostředí, podporovat ho a být mu oporou.

Významnou, i když spíše neformální roli hrají subjekty v podobě dalších spolupracovníků v nejbližším pracovním kolektivu.⁴³

⁴² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, str. 344–345.

⁴³ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 135.

3.6.2 Objekty adaptačního procesu

Celý adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání se zaměřuje na několik objektů. Nejčastějším objektem bývá nový pracovník. Většina adaptačních programů, plánů a brožur cílí právě na tyto pracovníky. Také v jeho případě je adaptačnímu procesu přisuzován nejvyšší význam. Pokud se adaptační proces nepodaří, dochází k ekonomickým a personálním ztrátám na straně organizace a pro nového pracovníka se může jednat o negativní zkušenost, která ho může poznamenat v dalším kariérním vývoji.

Dalším objektem jsou pracovníci, kteří se vrací na své pracoviště po delším pracovním odloučení. Mohou to být pracovníci, kteří se vrací po mateřské dovolené, po dlouhodobých pracovních stážích nebo delší zdravotní neschopnosti. Specifikem tohoto procesu bývá zejména snaha o opětovné nabytí profesní sebedůvěry staronového pracovníka, jeho seznámení s případnými novými sociálními vazbami na pracovišti, které se vytvořily v době jeho nepřítomnosti a s celkovými změnami v organizaci. Zde hraje opět velkou úlohu nejbližší nadřízený, který by měl velmi citlivým způsobem řídit a usměrňovat tento objekt adaptačního procesu.

Adaptační proces pracovníků, kteří mění pracovní zařazení a přecházejí v rámci organizace do jiného oddělení, provozu, nebo útvaru na stejnou nebo podobnou pracovní pozici, se jeví jako nejméně problémový. Ovšem jen zdánlivě. Oproti jiným subjektům adaptačního procesu jsou zde kladeny vyšší nároky na sociální adaptaci. Pracovník již má zažité určité postupy při pracovních činnostech a je zvyklý na pozici v sociální skupině, kterou si musí nově vybudovat. K velkým nárokům na zvládnutí procesu sociální adaptace dochází v případě jmenování člena pracovní skupiny jejím novým vedoucím.

V některých případech se objektem adaptačního procesu stává i celý pracovní kolektiv. Stává se to zejména při zavádění inovací. Zde je důležitá již příprava této inovační změny. Pokud se podaří již v této fázi zapojit pracovní skupinu do inovačního procesu, lépe pak tyto změny přijímá.⁴⁴

⁴⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 165–166.

4 Cíle a význam adaptačního procesu

V prvních dnech nástupu do zaměstnání může pracovník pociťovat určitou nejistotu, která je vyvolána novým pracovním i sociálním prostředím. Zvláště pokud není vybaven předchozími zkušenostmi a je to jeho první pracovní zařazení, může to pro něj být vysoká psychická zátěž. Jeho cílem i cílem organizace by mělo být co nejsnadnější překonání tohoto období.

Na plnění cílů adaptačního procesu se můžeme dívat buď z hlediska zaměstnance, nebo z hlediska organizace.⁴⁵ Z hlediska zaměstnance se jedná zejména o snahu v co nejkratším časovém úseku dosáhnout plnění pracovních požadavků na něj kladených, co nejlépe se začlenit do sociálního a pracovního kolektivu, cílem může být i jeho perspektiva z hlediska kariérního postupu.

Z pohledu organizace jsou hlavními cíli stabilizace, popř. snižování vynaložených finančních nákladů, s čímž souvisí i snaha o zvýšení efektivity pracovního procesu. Součástí naplnění cílů z hlediska organizace bývá i personální stabilita a atraktivita jednotlivých pracovních skupin.⁴⁶

Armstrong dále uvádí sledování čtyř hlavních cílů adaptačního procesu.⁴⁷

Prvním cílem je snaha co nejrychleji překonat prvotní fázi začlenění pracovníka do nového pracovního a sociálního prostředí, která se vyznačuje určitou nejistotou, obavami a psychickým zatížením. Většinou se jedná o co nejrychlejší ztotožnění nových očekávání pracovníka s novými na něj kladenými nároky.

Dalším cílem může být co nejrychlejší ztotožnění pracovníka s firemní kulturou a hodnotami, které organizace vyznává. Pokud si pracovník vytvoří co nejdříve kladný vztah k těmto hodnotám a přijme je v rámci svého vztahu k pracovnímu kolektivu a prostředí za své, zvýší se i pravděpodobnost jeho stabilizace.

Třetím cílem organizace je co nejvíce zkrátit časový úsek vyčleněný k adaptačnímu procesu mezi prvním nástupem pracovníka do pracovního procesu a konečným bodem tohoto procesu, jímž je již maximální podávaný výkon a plnění kladených nároků.

⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 163.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 164.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 395.

Poslední cílem celého adaptačního procesu pracovníka je dokázat mu vytvořit takové pracovní a sociální podmínky, které sníží jeho možnou snahu o změnu pracoviště. S tím je samozřejmě spojena i momentální situace na pracovním trhu a celková úroveň nezaměstnanosti. Vždy je třeba zjistit i osobnostní předpoklady jedince, jeho motivace a materiální potřeby. U některých pracovníků se projevuje zvýšená potřeba častější fluktuace a potřebují ke stabilizaci zvýšené úsilí, někteří považují oddanost jedné organizaci za zcela normální a přirozený jev. K tomu samozřejmě přispívají i informace o organizaci, které má pracovník před svým nástupem, a první dojem, který o organizaci získá.⁴⁸

Také Koubek zdůrazňuje, že hlavním cílem adaptačního procesu (tento autor používá pojem orientace) je urychlení seznamování pracovníků s novými úkoly, pracovním prostředím a postupy, ale také aby pracovník co nejdříve dosáhl požadovaných dovedností a schopností nutných k podávání nového pracovního výkonu. Je nutné, aby se pracovník co nejdříve orientoval v novém pracovním a sociálním prostředí a ztotožnil se firemní kulturou a s cíli a programem organizace. Časové ztráty při plnění úkolů a cílů adaptačního procesu vznikají zejména nízkou úrovní znalostí nového pracovního prostředí, pracovního kolektivu a specifických dovedností a pracovních postupů na nové pracovní pozici.⁴⁹

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 395.

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 192–193.

5 Adaptační proces zaměstnanců rezortu Ministerstva obrany

5.1 Představení organizace a charakteristika cílové skupiny

a) Ministerstvo obrany

Ministerstvo obrany je ústředním orgánem státní správy zejména pro:

- zabezpečování obrany České republiky,
- řízení Armády České republiky,
- správu vojenských újezdů.

Ministerstvo obrany v rámci evropských bezpečnostních struktur organizuje součinnost s armádami jiných států a také vykonává státní dozor nad radiační ochranou ve vojenských objektech.

Práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů ve věcech státní správy na úseku civilní ochrany přecházejí z Ministerstva obrany na Ministerstvo vnitra dnem nabytí účinnosti zákona o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů.⁵⁰

b) Voják z povolání

Vojákem z povolání je občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání. Voják je ve služebním poměru k České republice. Občan může být povolán do služebního poměru jen na základě vlastní žádosti. Vznik, změnu, zánik a obsah služebních poměrů vojáků z povolání upravuje zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.⁵¹

c) Voják v aktivní záloze

Aktivní záloha (dále jen AZ) je součást zálohy ozbrojených sil České republiky (OS ČR) v době míru a tvoří ji vojáci zařazení do AZ na základě dobrovolného převzetí výkonu branné povinnosti dle zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon), ve znění pozdějších předpisů. Aktivní záloha je předurčena k doplňování OS ČR. Průběh vojenské činné služby vojáka v AZ upravuje zákon č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze.⁵² V průběhu této služby je ve služebním poměru k České republice a vztahují se na něj ustanovení zákona o vojácích z povolání.⁵³

⁵⁰ ČESKÁ REPUBLIKA, Zákon České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky, In: Sbíрка zákonů, 2/1969 Sb.

⁵¹ ČESKÁ REPUBLIKA, Zákon o vojácích z povolání. In: Sbíрка zákonů, 221/1999 Sb.

⁵² Brožura, aktivní záloha, (online), dostupné z: <https://kariera.army.cz/sites/default/files/download/soubor/brozura-az-190911.pdf>

⁵³ ČESKÁ REPUBLIKA, Zákon o službě vojáků v záloze. In: Sbíрка zákonů, 45/2016 Sb.

Do aktivních záloh zařazuje vojáka krajské vojenské velitelství (KVV) rozhodnutím na dobu nejdéle 3 let. Voják v záloze může požádat o zařazení do AZ opakovaně.

V době míru mohou být vojáci v AZ nasazeni k záchranným pracím, k plnění úkolů Policie ČR, ke střežení objektů důležitých pro obranu státu nebo do operací na území ČR či v zahraničí. Voják v AZ se pro tyto účely připravuje formou pravidelných vojenských cvičení. Ve výkonu vojenské činné služby je voják v AZ příslušníkem OS ČR.

Hlavním důvodem vytvoření AZ jako součásti zálohy OS ČR bylo dosažení těchto cílů:

- mít připravenou kvalitní zálohu pro přednostní doplnění vybraných útvarů a zařízení OS ČR za stavu ohrožení státu nebo válečného stavu),
- umožnit vojákům v záloze a občanům mimo zálohu ozbrojených sil vedle povinného plnění branné povinnosti i její dobrovolný výkon, resp. dobrovolné převzetí na základě jejich svobodného rozhodnutí vstoupit do AZ a připravovat se k plnění úkolů OS ČR formou dobrovolných vojenských cvičení.⁵⁴

Aktivní záloha představuje princip dobrovolného zapojení občana do přípravy k obraně státu a je důležitou vazbou mezi civilní veřejností a profesionálními OS ČR.

d) Státní zaměstnanec

Státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Jedná se například o činnosti jako příprava návrhů právních předpisů a zajišťování právní činnosti, příprava mezinárodních smluv a předpisů Evropské unie nebo jiné mezinárodní organizace, ochrana utajovaných informací, zabezpečování obrany státu a další.⁵⁵

e) Občanský zaměstnanec

Občanský zaměstnanec je fyzická osoba, která se zavázala vykonávat závislou práci v základním pracovněprávním vztahu v ozbrojených silách České republiky. Za občanského zaměstnance se považuje též fyzická osoba, která se zavázala vykonávat závislou práci v základním pracovněprávním vztahu v Generálním štábu Armády České republiky,

⁵⁴ Koncepce aktivní zálohy ozbrojených sil České republiky, 2012, (online), dostupné z: http://www.aktivni_zaloha.army.cz/sites/aktivnizaloha.army.cz/files/dokumenty/zakladni-stranka/koncepce_aktivni_zalohy_-2012_0.pdf

⁵⁵ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o státní službě. In: Sbirka zákonů. 234/2014 Sb.

ve Vojenské policii, Vojenském zpravodajství anebo ve vojenské škole. Nejedná se o služební poměr.⁵⁶

Pracovněprávní vztahy občanských zaměstnanců jsou upraveny v kolektivní smlouvě, která je uzavřena mezi Ministerstvem obrany a Českomoravským odborovým svazem civilních zaměstnanců a Samostatným odborovým sdružením zaměstnanců resortu Ministerstva obrany České republiky. Specifikem občanských zaměstnanců, které vyplývá z této smlouvy, je například účast na výběrové tělesné výchově, nebo účast v zahraničních misích.⁵⁷

Na základě dohody může být také vyčleněn k plnění úkolů bojové a mobilizační pohotovosti, které Ministerstvo obrany vykonává při vyhlášení stavu ohrožení státu a válečného stavu, nebo plnění úkolů krizového řízení.

V tomto případě je povinen:

- účastnit se odborné přípravy, nácviků a dalších zaměstnání nezbytných k řádnému plnění těchto zvláštních úkolů,
- poskytovat nezbytnou součinnost při zařazení do plánu bojové a mobilizační pohotovosti a bojového rozdělení,
- v případě naléhavé potřeby držet pracovní pohotovost.⁵⁸

Tabulka č. 1 Počty zaměstnanců v rezortu MO v roce 2020

Rok	Vojáci z povolání	Občanští zaměstnanci	Státní zaměstnanci	Rezort MO celkem	Aktivní záloha
2020	26 621	7 017	1 133	34 771	3 440

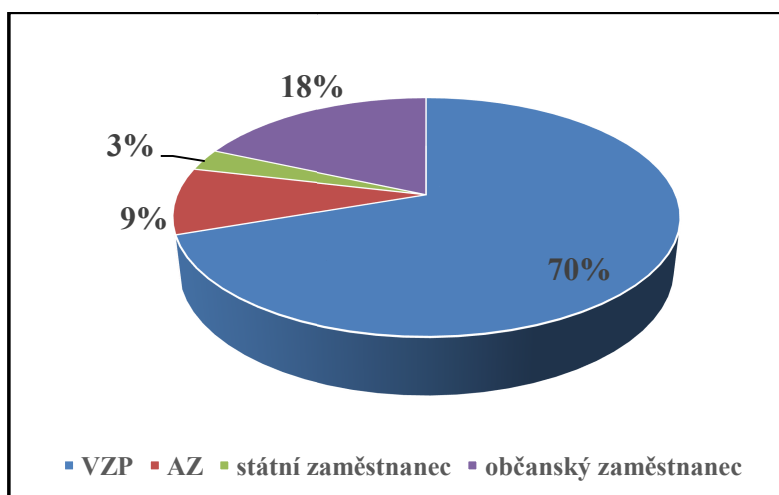
Zdroj: Ministerstvo obrany, vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO ČR (1992–2020)

⁵⁶ Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany, 2019 (online), dostupné z: https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu_-00003.pdf

⁵⁷ Ministerstvo obrany, kolektivní smlouva, 2017, (online) dostupné z: https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/501266/mod_resource/content/1/Kolektivn%C3%AD%20smlouva%202017.pdf

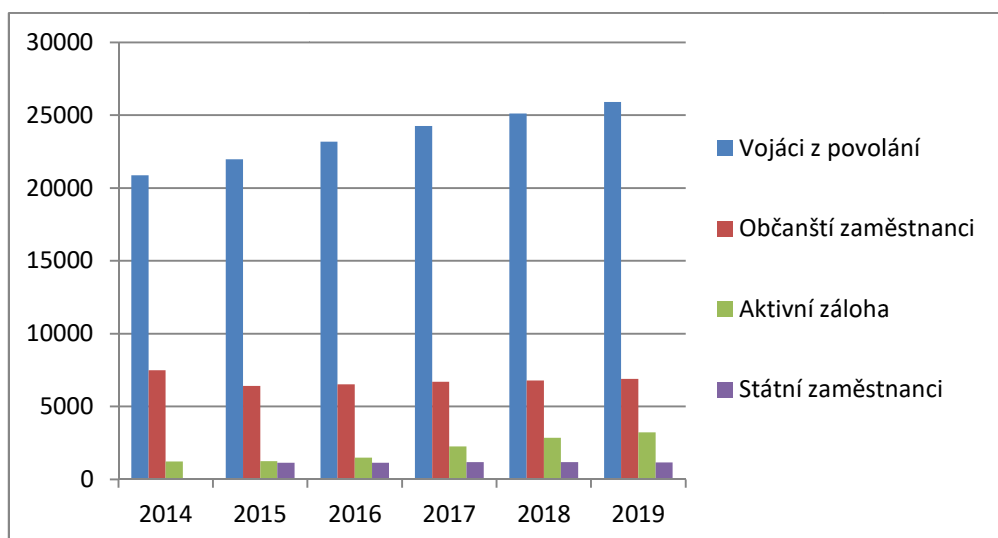
⁵⁸ Dohoda o změně sjednaných pracovních podmínek – dokument respondent.

Graf č. 1 Procentuální zastoupení jednotlivých kategorií zaměstnanců MO



Zdroj: Ministerstvo obrany, vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO ČR (1992–2020)

Graf č. 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014–2019



Zdroj: Ministerstvo obrany, vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO ČR (1992–2020)

Kategorie vojáků v AZ byla zavedena v roce 2005 a na základě zákona o státní službě č. 234/2014 Sb. vznikla k 1. 7. 2015 kategorie „Státní zaměstnanci“.

5.2 Metody výzkumu, sběru dat a výzkumné otázky

Vzhledem k výzkumným cílům, charakteru cílové skupiny a celkovému prostředí, ve kterém se výzkum probíhal, byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Tato volba se jevila vhodnější z důvodu předpokládaného vývoje, modifikování a případnému doplňování výzkumných otázek v průběhu výzkumu.

Pokud by byla zvolena kvantitativní strategie a některá ze základních metod statistického šetření a sběru dat, dala by se předpokládat určitá neochota respondentů odpovídat na otázky. Výzkum by mohl být také omezen jen na určitá obecně získaná data a nebylo by jej možné zpětně přizpůsobit měnícím se podmínkám. Výzkum probíhal ve většině případů ve vojenském prostředí a cokoliv je v tomto specifickém prostředí dotazováno a zkoumáno z hlediska vyžadování odpovědí, osobních názorů a komentářů k určitým činnostem, bývá přijímáno s neochotou. Tato neochota vyplývá z určité uzavřenosti tohoto prostředí, výběru jedinců v tomto prostředí a určitou informační zdrženlivostí vyplývající z nejistoty, co je možné navenek sdělit a co je nevhodné, zakázané nebo přímo protizákonné.

Z výše uvedeného vyplývá, proč se jevila jako vhodnější volba kvalitativní výzkumné strategie. Touto strategií bylo umožněno i pozorování prostředí, ve kterém se výzkum uskutečňoval, byl umožněn delší a intenzivnější kontakt s objekty výzkumu a bylo možné zkoumat i určitá pravidla a zákonitosti tohoto prostředí.

Hlavní metodou sběru dat byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumník při využití této metody postupuje podle předem připravených otázek, aniž by bylo předem stanovené pořadí. Volba slov, daná témata a formulace může být pozměněna. Otázky se volí otevřené, aby mohl výzkumník reagovat a mohl pokládat další dodatečné otázky. Rozhovor by měl mít několik částí, počínaje úvodní, která má za úkol představit cíle výzkumu a vybudovat vztah mezi respondentem a výzkumníkem, přes hlavní část, jejíž součástí jsou připravené otázky, až po závěrečnou, kde již výzkumník přechází do méně formální roviny a rozhovor ukončí.⁵⁹

Jako cílová skupina byli v této bakalářské práci osloveni zaměstnanci rezortu Ministerstva obrany. Z hlediska řízeného adaptačního procesu při prvním vstupu do zaměstnání se jednalo zejména o tyto subjekty:

- příslušníci personálního oddělení nebo jiného personálního útvaru,
- přímí nadřízení jako osoby zodpovědné za průběh adaptačního procesu,
- mentor (zaučovatel), který je objektu adaptačního procesu přidělen a provází jej celým procesem, popř. jakýkoliv jiný zaměstnanec, který se tohoto procesu spoluúčastní.

⁵⁹ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-274-3006-6, str. 111–112.

Objekty řízeného adaptačního procesu byly stanoveny:

- voják z povolání při vstupu do služebního poměru,
- voják z povolání při vstupu do služebního poměru jako student vojenské vysoké školy,
- voják v aktivní záloze při vstupu do služebního poměru,
- státní zaměstnanec při vstupu do služebního poměru,
- občanský zaměstnanec při prvním vstupu do zaměstnání po ukončení služebního poměru,
- občanský zaměstnanec při prvním vstupu do zaměstnání po příchodu z civilního prostředí.

Respondentům byla v úvodu položena otevřená otázka na průběh adaptačního procesu. Poté byly kladeny další otázky na problémové oblasti, případné překážky a způsob jejich zdolávání. Respondenti byli také dotazováni na subjektivní dojmy, které je provázely celým adaptačním procesem. Dle průběhu rozhovoru byly kladeny doplňující otázky, které vyplývaly ze zájmu respondenta o daný okruh otázek. V případě sledovaného výzkumu se jednalo zejména o otázky týkající se adaptace na vojenské prostředí. Výzkumnými otázkami bylo také zjišťováno, jaký vliv měly případné pracovní zkušenosti z předchozího působení na průběh adaptačního procesu.

Respondenti odpovídali na kladené otázky volnou formou, což mělo za následek určitou nesourodost získaných dat u jednotlivých osob jak z hlediska množství, tak z hlediska obsahu. Proto jsou některé průběhy adaptačních procesů popsány obsáhle a detailněji, než některé jiné. Množství dat mělo stoupající tendenci vzhledem k počtu oslovených respondentů jednotlivých subjektů a objektů adaptačního procesu. Všichni respondenti byli seznámeni s cílem a účelem provedeného výzkumu a souhlasili se zveřejněním získaných dat.

Další metodou sběru dat bylo pozorování. Výzkumník může pozorovat chování a jednání cílové skupiny, sledovat různé projevy a změny chování. Může také vnímat prostředí, ve kterém výzkum probíhá s jeho specifiky a zákonitostmi.⁶⁰ Pozorování v rámci výzkumné části této bakalářské práce bylo prováděno ve vojenských objektech a zařízeních Ministerstva obrany.

Jako doplňující byla zvolena metoda analýzy dokumentů. Výzkumník se zaměřuje zejména na typ dokumentu, jeho obsah a vzhled, blízkost dokumentu ke vztahu zkoumání a také jeho původ. Podobně jako při analýze rozhovorů se zde postupuje podle předem

⁶⁰ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9, str. 195.

připraveného scénáře a hodnotí se výskyt sledovaného jevu.⁶¹ Ve sledovaném konkrétním výzkumu byli respondenti před uskutečněním rozhovoru požádáni, aby s sebou donesli dokumenty, které využívali v době adaptačního procesu jako zdroj informací nebo se jimi řídili. Jednalo se zejména o informační brožury, směrnice pro určitý typ činností nebo postupů, pracovní a jiné smlouvy, popřípadě jejich dodatky.

Primární výzkumnou otázkou je, zda lze nalézt a popsat odlišnosti v adaptačním procesu těchto rozdílných objektů v rámci jedné organizace. Související otázkou je, zda lze naopak popsat společné prvky v průběhu jejich adaptačních procesů. Další otázkou je, zda a jakým způsobem probíhala adaptace na specifika vojenského prostředí.

5.3 Adaptační proces jednotlivých kategorií objektů adaptace

5.3.1 Voják z povolání

a) Adaptace na vojenské prostředí a rekruční proces

Vlastnímu adaptačnímu procesu předchází výběrové řízení. V případě výběrového řízení uchazečů o vstup do služebního poměru se používá pojem rekruční proces.

Z hlediska oblastí adaptačního procesu se jedná o celoorganizační oblast adaptace. Uchazeč je seznamován s firemní kulturou služebního poměru v rámci Ministerstva obrany, jejími zvyklostmi a zákonitostmi. Také získává obecný přehled o zařazení organizace na pracovním a finančním trhu, počtu zaměstnanců, jejím složení, celkové struktuře řízení organizace a specifickými zákonitostmi při služebním zařazení. V této oblasti získávají uchazeči informace v písemné podobě formou rekručních informačních letáků či brožur, osobním rozhovorem na rekručním středisku nebo z internetových zdrojů.

V rozhovorech respondenti shodně uváděli, že adaptace na vojenské prostředí začíná již v průběhu rekručního procesu. Uchazeč se setkává ve většině případů s uniformovanými osobami na rekručním středisku, v ÚVN, při psychologických testech, při výběrovém řízení apod. Již v této fázi adaptačního procesu vnímá vojenské vystupování, organizaci a celkový charakter vojenského prostředí.

Celý proces rekrutace probíhá v rámci rekručních středisek a nový uchazeč komunikuje buď osobně návštěvou rekručního střediska, nebo může také využít on-line komunikaci. Respondenti uváděli ve většině případů preferenci osobního kontaktu z důvodu

⁶¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9, str. 134–135.

lepší komunikace a odpovědi na dotazy a také z určité zvědavosti na působení vojenského prostředí.

V rámci rekručního procesu musí uchazeč splňovat zákonné podmínky. V tomto případě respondenti neshledávali žádnou překážku nebo omezení, protože se včas s těmito podmínkami seznámili ještě před prvním kontaktem.

Další podmínkou je zdravotní způsobilost. Zdravotní prohlídka trvá zpravidla celý den a uskutečňuje se ve třech vojenských nemocnicích (ÚVN Praha, VN Brno a VN Olomouc).

Uchazeč musí prokázat i fyzickou zdatnost a respondenti považovali tuto část rekrutace za nejobtížnější. Pro jednoho z nich byla tato část dokonce důvodem k prvotnímu odmítnutí nabídky rekručního střediska. Ale po určité době, přípravě a následné změně důvěry ve své schopnosti a dovednosti změnil uchazeč názor a později úspěšně absolvoval i tuto část. První vstupní test a příprava na úspěšné zvládnutí jednotlivých disciplín je zřejmě časově nejnáročnější etapa této fáze adaptačního procesu. Adaptovat organismus na fyzickou zátěž je úkolem tréninkového procesu, který předchází samotnému výkonu.

Respondenti úspěšně absolvovali tyto fyzické testy:

- sed-leh,
- klik-vzpor (pouze muži),
- skok daleký z místa,
- sálový test W170, to jest výkon při tepové frekvenci 170 tepů/min.

b) Kurz základní přípravy

Prvním dnem v zaměstnání vojáka z povolání je nástup do kurzu základní přípravy ve Vyškově. Z hlediska adaptačního procesu nemůžou být naplněny atributy k vlastnímu zahájení pracovní adaptace. Jedinec nenastupuje na pracoviště, neseznamuje se s pracovním prostředím, pracovními povinnostmi ani s pracovními úkoly. Pracovní prostředí je odlišné od budoucího výkonu služby dle služebního zařazení v určeném místě posádky.

Z pohledu sociální adaptace sice dochází postupnému začlenění do nové sociální skupiny a vytváření nových sociálních vazeb a struktur, ale nikoliv uvnitř nového pracovního kolektivu, ke kterému bude cíleně směřovat adaptační proces až v rámci nového služebního zařazení. Dochází zde k sociální adaptaci na specifický pracovní kolektiv, který je jedinečný z hlediska vazeb, intenzity vztahů a naprostého důrazu na spolupráci uvnitř týmu – vojenské jednotky.

Z hlediska rozdělení oblastí adaptačního procesu se jedná o celoorganizační oblast adaptace. Účastník kurzu základní přípravy se seznamuje a postupně adaptuje na zákonitosti

chování a jednání ve vojenském prostředí v rámci celého zaměstnaneckého poměru v jeho služebním zařazení, nikoliv na konkrétní útvar nebo zařízení či konkrétní pracovní místo.

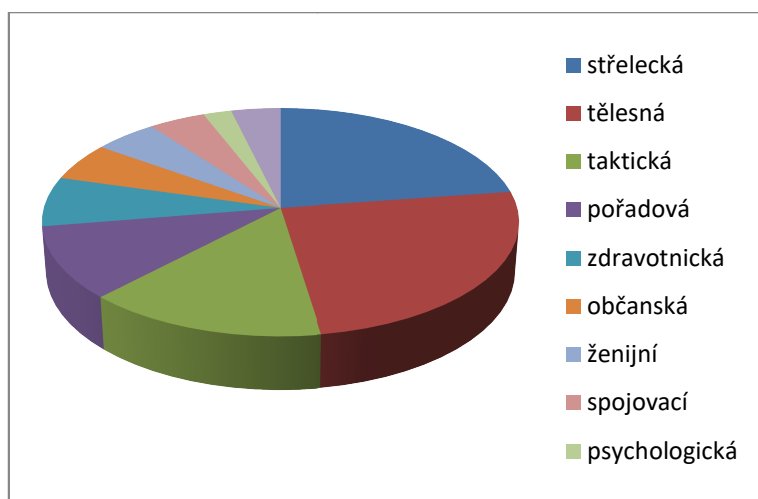
Do kurzu základní přípravy nastupuje voják po splnění všech zákonných podmínek, lékařském vyšetření a úspěšném absolvování testů fyzické zdatnosti. Tímto okamžikem přichází na řadu hlavní a nejdůležitější fáze adaptačního procesu na vojenské prostředí.

Tento kurz je fyzicky, psychicky i časově náročný. V jeho průběhu je několikrát absolvován nepřetržitý komplexní polní výcvik v terénu. Účastníci absolvují vševojskovou, pořadovou a střeleckou přípravu, zdravotní, topografickou, taktickou a spojovací přípravu. Učí se také vojenské organizaci a správným návykům, jako jsou odpovědnost a smysl pro povinnost, věrnost, odvaha a čest.

Tato část adaptačního procesu na vojenské prostředí je svým charakterem a důležitostí velmi významná a svým způsobem neopakovatelná. Většina výcviku byla organizována v režimu nepřetržitého vojenského výcviku, jehož součástí bylo i noční zaměstnání.

Podle názoru respondentů zvyšoval náročnost této části adaptace i fakt, že výcvik byl prováděn stupňovaným způsobem zatížení a zaměstnání byla vedena s vysokou intenzitou. Často byli uchazeči dovedeni až na hranice únosné psychické a fyzické zátěže.

Graf č. 3 Procentuální zastoupení základních druhů příprav



Zdroj: vlastní šetření

První den zahájení kurzu je vlastně prvním dnem vstupu do zaměstnání a zahájením adaptačního procesu. Tomu by ale měla předcházet i vlastní příprava, aby byl uchazeč schopen zvládnout všechny požadavky. Respondenti uváděli, že už samotná příprava na první vstup do zaměstnání pro ně byla psychicky velmi náročná.

Ti, kteří už měli předchozí pracovní zkušenosti, zdůrazňovali ve svých odpovědích vysokou náročnost už v této fázi přípravy. Před vlastním nástupem se v souladu

s doporučujícími pokyny nechali ostříhat, skoro všichni zahájili tréninkový proces ke zvýšení tělesné zdatnosti, zejména usilovné pochody se zátěží a rozvoj silových schopností horních končetin. Jedna respondentka popisovala svou přípravu na fyzickou zátěž jako neustálé přezouvání z vysokých vojenských bot, které si z toho důvodu zakoupila, do civilních lodiček. Nikdy před tím jí nepřipadaly lodičky tak pohodlné.

Příprava na první pracovní den obsahovala i materiální stránku. Nejsm si vědoma mnoha jiných zaměstnání, kde vám v rámci adaptačního procesu doporučují vzít si v první den zaměstnání například kapesní nůž, náplasti na puchýře, rychle účinkující gely proti bolesti, svítilnu či taktické chrániče kolen.

c) Adaptační procesy na jednotlivá specifika vojenského prostředí v rámci kurzu základní přípravy

Získané návyky a přizpůsobení se jednotlivým specifickým vojenského prostředí v rámci kurzu základní přípravy byly dle respondentů základním předpokladem k navazujícím adaptačním procesům při nástupu k vojenskému útvaru nebo zařízení. Komu se nepodařilo, nebo podařilo jen částečně vytvořit si základní návyky, znalost služebních postupů, zautomatizované vzorce pořadového chování a vystupování a vysokou úroveň péče o vnější vzhled měl posléze velké obtíže začlenit se do pracovního kolektivu a pracovního procesu při plnění služebních úkolů.

Jedním ze specifík se jevila respondentům adaptace na denní režim a vůbec celodenní organizovaný způsob života. Většina oslovených respondentů uvedla, že právě tato předpokládaná forma organizovaného způsobu denních činností jim velmi vyhovovala a byla jedním z důvodů k podání žádosti o vstup do služebního poměru. Počínaje budíčkem v 5:00 hod, provedení ranního úklidu, přes celodenní organizované zaměstnání, přesně stanovenou dobu osobního volna až po večerku ve 22:00 hod. Zejména respondenti z řad příslušníků Aktivní zálohy uváděli, že při návratu z kurzu základní přípravy do civilního prostředí (svého civilního zaměstnání) postrádali právě tuto organizovanost všech denních činností, režimu života a strukturovaný řád. Obecně lze z rozhovorů usoudit, že pokud se jim podařilo plně se adaptovat na tento režim, usnadnilo jim to i plnění budoucích úkolů zejména v rámci vyvedení vojsk nebo nepřetržitého nasazení.

Dalším uváděným specifíkem byla adaptace na fyzickou zátěž. Dle názoru respondentů byla právě samostatná příprava před zahájením kurzu žádoucí a nutná k úspěšnému zvládnutí náročných požadavků kurzu. V rámci kurzu absolvovali též několik druhů přezkoušení fyzické zdatnosti.

Některým respondentům způsobovala zpočátku problémy adaptace na vojenský kolektiv a spolupráci v jednotce. Pokud už měli předchozí pracovní zkušenost, uváděli rozdíly zejména v tom, že v civilním prostředí se v rámci adaptačního procesu sociální vazby a vztahy utvářely v kolektivu, který spolu již pracoval nebo pracovní proces zahajoval, zatímco zde byla skupina odlišná od budoucího kolektivu v novém služebním zařazení a v naprosté většině případů už spolu její členové v budoucnu nikdy spolupracovat nebudou.

Právě adaptace na specifické vazby a postupy, kde při plnění bojového úkolu dochází k situacím ohrožujícím život, si vytvářeli automatismy, které pak následně využívali k vytváření sociálních vazeb v jakémkoliv vojenské jednotce. Všichni se však shodli v názoru, že vojenská jednotka je naprosto specifický kolektiv. Je už z principu zdánlivě nesourodý. V kurzu základní přípravy existovaly v této jednotce rozdíly v úrovni získaného vzdělání, rozdíly v budoucím služebním zařazení či rozdíly v pohlaví. Ženy tvořily přibližně 20 % všech účastníků a uváděly, že vzhledem ke skutečnosti, že byly už při svém rozhodování vstoupit do výrazně mužského kolektivu připraveny na tuto skutečnost a mají k tomu i osobnostní a mentální předpoklady, nepůsobila tato skutečnost významné rozdíly v přístupu nebo nárocích na plnění úkolů.

Naopak většinou uváděly, že jim tento kolektiv vyhovuje více, než převážně ženský kolektiv v civilním prostředí. Určitou roli zde hrála i věková rozdílnost. Starší a zkušenější osoby uváděly delší adaptační proces zejména v podřízení se při plnění zdánlivě nesmyslných rozkazů o generaci mladších instruktorů, ale po delším časovém úseku a uvědomění si svých povinností a postavení jim to už nepůsobilo problémy.

Adaptace na stravovací návyky byla kupodivu přijímána respondenty jako žádoucí a vítaná. Pokud se jim podařila úspěšně, i v dalším služebním zařazení ji popisovali jako nutnou součást výcviku zejména po dobu vyvedení vojsk. Zpočátku bylo velmi obtížné zvyknout si na skutečnost, že si není možné vybrat dobu stravy, množství, ani prostředí, ve kterém byla konzumována. I specifická kultura stravování počínaje jídelním nádobím, přes přesně určený prostor a časové vymezení znamenala pro některé respondenty počáteční adaptační obtíže. Odběr stravy byl zahájen nástupem jednotky v přesně stanoveném čase, kontrolou vnějšího vzhledu, požadovaného materiálu a účasti. Poté se pořadovým postupem celého tvaru přesouvali do určeného prostoru, ve vymezeném čase odebírali stravu a poté se přesouvali zpět. Strava byla ve většině případů jednotná pro všechny.

S rozdílnými názory vnímali respondenti specifikum adaptace na odloučení a internátní způsob ubytování. Po dobu kurzu základní přípravy, který v roce 2020 probíhal z důvodu protiepidemických opatření proti šíření nemoci COVID-19 po dobu šesti týdnů

s režimem PO-SO formou nepřetržitého vojenského výcviku, neděle byla věnována přípravě na další týden a v osobním volnu jim byla odepřena možnost opustit areál kasáren.

Tento nově nastavený systém měl za následek mnohem intenzivnější komunikační a vztahové vazby mezi účastníky. Osoby na pokojích byly ubytovány po dvou a tato dvojice spolu trávila prakticky 24 hodin denně sedm dní v týdnu. Respondenti uváděli, že tento způsob ubytování, trávení volného času společně s odloučením od domovského prostředí bylo velmi psychicky náročné. Většina se však shodla na skutečnosti, že tato schopnost být adaptabilní na tyto skutečnosti byla důležitá i v budoucí fázi jejich přípravy. Tato psychická zátěž se projevovala i při účasti na vojenských cvičeních, dlouhodobých kariérových a odborných kurzech.

Skutečnost, na které se všichni respondenti shodli, byla vysoká náročnost a časově nejdější specifikum adaptace na vojenský dril. Zanechalo to ve většině z nich i nejhlubší zážitky. V rozhovorech popisovali neustále se opakující povely a rozkazy. „*Jděte pomalu, jděte rychle, pospíchejte, čekejte, stůjte rovně, dodržujte rozestupy, upravte se, přidejte, nemyslete a dělejte, co máte.*“ Bylo zřetelně vidět, že toto adaptační specifikum „dostat vojenské chování, jednání a vystupování pod kůži“ v nich vyvolává i po delším časovém období od ukončení kurzu velké emoce. Forma všech osobních požadavků na nadřízeného byla jasně stanovena služebním postupem. Nadřízeného museli žádat o dovolu s ním promluvit, dovolu zařadit se do tvaru či o dovolu vstoupit do místnosti a opustit místnost. Není náhodou, že mnoho uchazečů kurzu základní přípravy uvedlo, že adaptace na tento neustálý psychický tlak formou nedostatku spánku, činnostmi za časového stresu, velkým množstvím nového učiva a neustálým ponižováním za neplnění zdánlivých maličkostí byla pro ně velmi náročná. Někteří popisovali dokonce svoji neschopnost v rozhodování, co je pro ně horší – zda kopat okop pro ležícího střelce a pak v něm nekonečné hodiny ležet či nechat na sebe řvát v nastoupeném tvaru jednotky.

Také specifická adaptace na vnější vzhled a ustrojení se jevila respondentům v rámci účasti na kurzu základní přípravy jako velmi zásadní. Dokonce odrazovala některé z nich od žádosti o povolání do služebního poměru už při zjištění této skutečnosti. A byla pro ně výrazně omezující.

Jednalo se zejména o stanovení pravidel nošení dioptrických brýlí, prstenů, piercingu nebo případného tetování. U mužů byla stanovena pravidla oholení, délky účesu a nošení vousů, u žen také zejména pravidla úpravy vlasů a jejich barevného provedení, používání make-upu a délky a barvy nehtů. Respondenti popisovali, že splnění těchto požadavků se

prolíná i do civilního života, kdy jsou velmi omezující a pro mnoho případných uchazečů nepřijatelné.

Adaptaci uchazečů velmi napomáhal i fakt, že všichni v jejich okolí dodržovali stejné požadavky a po určitém časovém úseku byli již ve většině případů naprosto srozuměni s úpravou svého vzhledu. To, co jim před nástupem na kurz základní přípravy připadalo jako výstřední a velmi omezující vnímali již jako přirozené. Z rozhovorů vyplynulo, že obzvláště u žen byl přechod z vojenského do civilního prostředí obtížnější (buď v průběhu kurzu mimo nepřetržitý výcvik, nebo po ukončení kurzu). Bývá pravidlem, že „vojanda“ v civilním kolektivu je poměrně snadno rozpoznatelná. Jedná se zejména o délku a úpravu vlasů a nehtů, chybějící nebo skryté tetování, apod. Také dodržování zásad ustrojenosti způsobovalo respondentům zpočátku velké problémy. Na nějakou formu „dress code“ byli většinou z civilních společností zvyklí, ale v činné službě byl na ustrojenost kladen obrovský důraz. Tato pravidla vojáka provázejí celou vojenskou kariéru a jsou i součástí služebního hodnocení, které má vliv na jeho budoucí kariéru. V kurzu základní přípravy byl stanoven jednotný ustrojovací režim. Začínal již ráno úpravou vnějšího vzhledu a ústroje na rozcvičku, pokračoval naprosto přesně stanoveným vzhledem počínaje obuví a konče pokrývkou hlavy. Na každé zaměstnání byl stanoven ústroj, který byl dodržován po celou dobu zaměstnání a mohl jej změnit jen řídicí zaměstnání.

Oslovení respondenti uváděli, že jim adaptace na naprosto striktně dodržovanou ustrojenost trvala delší časový úsek, než očekávali. Původně byli velmi překvapeni, ale posléze už jim připadalo naprosto normální a přirozené navzájem neustále kontrolovat a upravovat vzhled. Ať už se jednalo o zapnuté knoflíky vojenského stejnokroje, zapnuté kapsy, stanovený druh opasku, vyhrnuté-nevyhrnuté rukávy apod. Čistota obuvi a oděvu byla naprostou samozřejmostí. Z počátku adaptace působil respondentům potíže i fakt, že si nemohou samostatně upravit tepelný komfort oblečení podle svého pocitu a uvážení. Jestli budou mít při zaměstnání všichni tričko s krátkým nebo dlouhým rukávem, blůzu nebo svetr rozhoduje řídicí zaměstnání a na jeho povel se všichni mohou přobléci nebo převléci. Ale jedinec si o tom sám rozhodnout nemůže.

Zejména ženy, které vnímají tepelný komfort ve většině případů jinak než muži, uváděly, že adaptace na absolutní jednotnost ustrojovací kázně pro ně byla zpočátku obtížná. Neustálé upravování výstroje, opravování maličností, trestání za neustrojenost a špatné pořadové vystupování byla záležitost, která je provázela po celou dobu denního zaměstnání. Uváděly, že případná frustrace z tohoto jednání bývala i jednou z příčin pro předčasné ukončení kurzu základní přípravy. Jedním z hlavních adaptačních nástrojů se jevila včasná

sebekontrola a vzájemná kontrola, která napomáhala i ke kladnému rozvíjení vztahů v kolektivu.

Nejčastější uváděnou příčinou nedokončení kurzu byla zdravotní omezení, nedostatečná adaptace na enormní fyzickou nebo psychickou zátěž. Slovy jednoho z respondentů „nebaví je nechat na sebe řvát“.

d) Celouťvarová adaptace – adaptace na pracovní prostředí a pracovní místo

Pokud uchazeč uspěje v kurzu základní přípravy, je připraven na další fázi adaptace – adaptaci na pracovní prostředí.

Z hlediska oblasti se již jedná o celouťvarovou adaptaci – uchazeč se seznamuje s konkrétními organizačními útvary, pravidly řízení a také s konkrétními specifiky jeho služebního zařazení. Zde se již setkává s dalšími subjekty svého adaptačního procesu – pracovníky personálního oddělení či skupiny a se svým přímým nadřízeným. V prvních dnech nástupu na nové pracoviště probíhají v rámci adaptačního procesu na nové prostředí zejména tyto činnosti:

- **Uvedení do funkce**

V prvních dnech se zpravidla uskuteční představení u velitele součásti. Někteří respondenti uváděli účast na slavnostním nástupu, kde probíhalo představení všech nových příslušníků vojenské součásti. Zde již zaměstnanec může uplatnit všechny naučené dovednosti z první adaptační fáze – vojenské vystupování, upravenost vnějšího vzhledu, pořadové vystupování a komunikaci s nadřízeným.

Podpisuje personální rozkaz, popis funkční náplně a platový výměr.

- **Studium základních řídicích dokumentů vojenské součásti nebo zařízení**

Zaměstnanec se v prvních dnech seznamuje (v některých případech má povinnost se seznámit) se základními řídicími dokumenty. Jedná se zejména o organizační řád, jednací řád a rozkaz velitele č. 1 a další jednotlivé rozkazy velitele v písemné podobě.

- **Převzetí technických zařízení dokumentů a dalších prostředků**

Pro samotný pracovní výkon je nutné převzít i další pomůcky a technická zařízení, jako jsou čipová kartička s povolením ke vstupu do budovy a dalších režimových pracovišť, případně počítač, telefon, služební vozidlo. Také je třeba převzít osobní dokumentaci, jako je popis funkční náplně a platový výměr.

- **Pravidelná školení, poučení a přezkoušení znalostí**

Během prvních dnů je zaměstnanec povinen absolvovat povinná školení, poučení a přezkoušení znalostí v některých oblastech nutných pro další výkon pracovního zařazení.

V obecné rovině se to týká těchto oblastí:

- ochrana utajovaných skutečností,
- administrativní bezpečnost,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- poučení o činnosti jednotlivých skupin bojové a mobilizační pohotovosti,
- školení v oblasti požární ochrany,
- školení řidičů,
- poučení dle § 4 vyhlášky č. 50/1978 Sb.

- **Dovystrojení výstrojnými součástkami**

V nejkratším možném čase by mělo také dojít k dovystrojení chybějících součástek ve vystrojovacím středisku. Jedná se zejména o doplnění součástek k polnímu stejnokroji a vyzvednutí dalších vzorů vojenského stejnokroje.

Od počátku adaptačního procesu dochází k postupné adaptaci na pracovní prostředí. Jedinec se seznamuje s úkoly a nároky na něj kladenými, s pracovními pomůckami a pracovními postupy nutnými k plnění úkolů. Z hlediska sociální adaptace se seznamuje s novým pracovním kolektivem, vazbami a zákonitostmi nového sociálního prostředí a navazuje nové sociální vztahy.

Tento proces je plánován a organizován ze strany personálních pracovníků a řízen nejbližším nadřízeným. V případě potřeby je novému příslušníkovi útvaru přidělen mentor, tzn. kolega z pracoviště, skupiny nebo oddělení, který je zkušený v náplni práce, pomáhá mu a zaučuje ho, aby dosáhl v co nejkratším časovém období na stejnou pracovní úroveň jako on. Většina respondentů uváděla, že taková osoba jim přidělena byla.

Zajímavým porovnáním je úloha mentora v kurzu základní přípravy a na pracovišti. V kurzu základní přípravy se nikdo uchazeči osobně nevěnuje, je tam jen zaučovatel, který má na starosti celou vojenskou jednotku. Ovšem adaptovat příslušníky jednotky na vojenské prostředí je hlavní náplní jeho práce. Naopak je tomu při adaptaci na pracovní prostředí, která je obdobná jako v civilním prostředí. Osoba mentora pomáhá v adaptaci konkrétní osobě, avšak není to jeho hlavní náplní práce a souběžně plní i běžné pracovní úkoly.

5.3.2 Voják v aktivní záloze

U vojáků v aktivní záloze je adaptační proces zpočátku velmi podobný jako u vojáků z povolání. Vnímání vojenského prostředí na rekručním středisku, popřípadě setkání s vojenským přístupem, chováním, jednáním a zákonitostmi v rámci rekručního procesu je obdobné. Respondenti uváděli podobné vjemy jako respondenti z řad vojáků z povolání.

První den nástupu do kurzu základní přípravy ve Vyškově je pro AZ stejně jako pro vojáka z povolání první den ve služebním poměru, tzn. první den adaptačního procesu ve vztahu k zaměstnavateli, což je v tomto případě Ministerstvo obrany. Kurz základní přípravy představuje hlavní část adaptace na vojenské prostředí. Z motivačního hlediska respondenti uváděli, že se doslova těšili na tento kurz, až se budou moci učit „všechny ty vojenské věci“ a zažijí ten pravý vojenský dril. Pro většinu z nich byla právě tato část adaptačního procesu vrcholem a cílem jejich vstupu do aktivních záloh.

Z hlediska adaptačního procesu stejně jako u vojáků z povolání, také nemohli být naplněny atributy k vlastnímu zahájení pracovní adaptace. V případě vojáků v aktivní záloze nedojde ve většině případů k naplnění této části adaptačního procesu. Jedinec nenastupuje na pracoviště, neseznamuje se s pracovním prostředím, pracovními povinnostmi ani pracovními úkoly. Pracovní prostředí bude vždy odlišné i v případě budoucího povolání na vojenské cvičení.

Z pohledu sociální adaptace sice dochází stejně jako u vojáků z povolání k postupnému začlenění do nové sociální skupiny a vytváření nových sociálních vazeb a struktur, ale stále uvnitř nového specifického pracovního kolektivu, který je jedinečný z hlediska vazeb, intenzity vztahů a naprostého důrazu na spolupráci uvnitř týmu – vojenské jednotky. V případě dotazování respondentů na porovnání civilního pracovního kolektivu a vojenské jednotky velmi křivovali soudružnost při plnění úkolů v rámci vojenské jednotky, důraz na plnění kolektivních úkolů až na hranici sebeobětování. Popisovali i ochotu vzdát se svých názorů a svobod ve prospěch ostatních, čímž docházelo ke vzniku specifických a daleko soudržnějších vazeb. U této sociální skupiny se také projevoval velice specifický jev.

Po absolvování kurzu se účastníci vrátili do svého civilního povolání a byli nuceni své získané návyky, postoje a „nadrilované“ způsoby jednání a vystupování přehodnocovat, usměrňovat a přizpůsobovat momentálním podmínkám civilního prostředí. Po určité době adaptace na toto prostředí v případě povolání na vojenské cvičení se voják AZ opět vrací do tohoto vojenského prostředí a musí být schopen rychle se adaptovat a velmi rychle

prokazovat schopnost plnit úkoly. Jeden respondent uváděl, že každý voják v aktivní záloze má v hlavě „přepínací tlačítko“ a neustále přepíná na „zelenou“ a zpět.

Z hlediska celodenní organizovanosti vojenského života by i v civilním zaměstnání velmi přivítali jasný řád, kdy jste neustále informováni kdo, co, s čím, kde a kdy, ve srovnání s civilním prostředím, kde si vyhledání a třídění informace musí ve většině případů zabezpečit každý sám. Pokud byli respondenti dotazováni na porovnání adaptačního procesu v prostředí civilním a vojenském v rámci kurzu základní přípravy, shodně uváděli největší rozdíly ve složení sociální skupiny.

Zatímco v průběhu adaptačního procesu v rámci kurzu základní přípravy se jednalo o kolektiv stejně nezkušených a neznalých osob, které začínaly svůj adaptační proces s podobnou úrovní znalostí a dovedností, v civilním prostředí vstupovali respondenti ve většině případů do kolektivu zkušených a pracovně znalých osob. Cílem adaptačního procesu bylo dosáhnout jejich úrovně.

Adaptace na fyzickou zátěž nepůsobila většině respondentů výraznější potíže. V odpovědích ve většině případů uváděli svoji individuální přípravu v dostatečném časovém předstihu. V počátcích kurzu základní přípravy se projevovala určitá forma přetížení z hlediska nároků na fyzickou zdatnost, ale postupně se většině z nich dařilo adaptovat na tuto zátěž a prokazovat vyšší úroveň fyzické zdatnosti.

Ve většině případů si respondenti pochvalovali vysokou úroveň svojí fyzické zdatnosti po ukončení kurzu. Ovšem oproti vojákům z povolání, kteří si získanou fyzickou zdatnost udržují řízeným tělovýchovným procesem v rámci výkonu služby, vojáci v aktivní záloze jsou nuceni věnovat se dlouhodobému fyzickému tréninku ve volném čase nebo v rámci svého civilního zaměstnání. Ověřování fyzické zdatnosti probíhá pravidelně i u této skupiny.

Z hlediska rozdělení oblastí adaptačního procesu se jedná o celoorganizační oblast adaptace. Účastník kurzu základní přípravy se seznamuje a postupně adaptuje jen na zákonitosti chování a jednání ve vojenském prostředí v rámci celého zaměstnaneckého poměru v jeho služebním zařazení. K upřesnění na oblast útvarovou, popřípadě na adaptaci na konkrétní pracovní místo ve většině případů nedochází. V případě povolání na vojenské cvičení jsou plněny úkoly v měnících se podmínkách a prostorech a také naplněnost a složení budoucí vojenské jednotky dle zařazení se velmi často mění.

5.3.3 Státní zaměstnanec

V den nástupu do služebního poměru skládá státní zaměstnanec služební slib, který zní: „*Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.*“⁶²

Služební slib je složen, pokud po přečtení slibu prohlásí státní zaměstnanec „Tak slibuji!“ a podepíše úřední záznam o složení služebního slibu. Respondent uvedl, že se služební slib naučil nazpaměť, byť ho mohl jen přečíst. Přišlo mu vhodné se takto před služebním orgánem první den uvést.

Adaptační proces státního zaměstnance je řízen, neboli veden podle Služebního předpisu, který stanoví postup adaptace a trvá 6 měsíců.

První den nového státního zaměstnance začíná tedy složením slibu a dále pokračuje obstaráním všech potřebných dokumentů.

Nový zaměstnanec dostane vstupní příručku, která ho provede celým začátkem. Respondent uvedl, že příručka mu byla velmi nápomocná, neboť v ní byly uvedeny všechny potřebné informace, které nový zaměstnanec potřebuje vědět.

Například obecné informace o služebním úřadu, kam nastupuje, poslání, vize, hodnoty, kultura a hlavní úkoly (činnosti) úřadu, základní právní a služební předpisy a strategické dokumenty úřadu, organizační struktura, organizační řád, pracovní/služební řád, práva a povinnosti zaměstnance, etický kodex, dostupné informační systémy, intranet, praktické informace související zejména s evidencí docházky, schvalováním dovolené, podáváním žádostí, informace o služební/pracovní době, hodnocení a odměňování zaměstnanců, úřednická zkouška, důležité kontakty a mnoho dalšího.

Hlavně informace o správě budovy, kde se vydávají potřebné dokumenty, kde se nachází klíče, seznam všech telefonních čísel, místnost, kde se nachází personalista a podobně, uvedl respondent jako velmi užitečné, poněvadž první den se v novém prostředí neorientovat natolik, aby tyto místnosti a části budov našel bez pomoci.

Součástí adaptace nového zaměstnance jsou adaptační aktivity, které nový zaměstnanec musí splnit a následně dostat potvrzení o tom, že je vykonal.

⁶² ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o státní službě. In: Sbirka zákonů. 234/2014 Sb.

Mezi adaptační aktivity patří týmová porada, seznámení se s aktuálními úkoly na pracovním místě a s pracovními postupy, setkání se s vedoucím zaměstnancem, účast na společném jednání týmu, samostatné zpracování úkolu, samostudium odborných metodik, postupů a procesů, seznámení se s dokumenty uvedenými ve vstupní příručce pro nové zaměstnance, samostatné splnění přidělených úkolů s využitím pomoci od instruktora nebo vedoucího zaměstnance.

Tyto úkoly uvedl respondent jako nenáročné, neboť už dříve v podobném prostředí pracoval a tak ho přesný postup adaptačního procesu nepřekvapil. Uvedl ale, že věří, že by nového zaměstnance, který ještě ve služebním poměru ani v žádném takovém prostředí nepůsobil, by takto striktně dané podmínky adaptace a úkoly mohly překvapit a připadat mu náročné.

Adaptace státního zaměstnance se řídí podle vzoru individuálního plánu. Individuální plán obsahuje, na rozdíl od vstupní příručky, která je obecná pro všechny nové zaměstnance, konkrétní povinnosti a činnosti, který mu stanoví jeho vedoucí zaměstnanec.

Individuální plán je formulář, ve kterém vedoucí zaměstnanec zvolí konkrétní typy úkolů vhodné pro nového zaměstnance, které by měl zaměstnanec v průběhu adaptace splnit.⁶³

Pro celou dobu adaptace byl respondentovi přidělen mentor, jeho kolega, který dle jeho slov působil jako jeho mentor po celou dobu působení ve funkci státního zaměstnance, neboť mu velmi pomáhal. Byl to nejstarší kolega, se kterým si respondent vyhovoval jak lidsky, tak profesně a který mu byl oporou nejen v konzultování všech pracovních úkolů.

Adaptační proces obsahuje ještě jednu velmi důležitou část, a tou je jeho vyhodnocení. Odpovědnost za vyhodnocení nese vedoucí zaměstnanec. Obsah vyhodnocení je odvozen od individuálního plánu adaptace nového zaměstnance a od formy adaptace, která byla zvolena. Vyhodnocení se odvíjí od zpětné vazby nového zaměstnance, zda se již plně začlenil do nového útvaru a je schopen vykonávat požadovanou práci a využívat své odborné znalosti. Díky této zpětné vazbě lze zpracovat vyhodnocení individuálního plánu od vedoucího zaměstnance.

Respondent byl spokojen s vyhodnocením adaptačního procesu, dokázal se plně přizpůsobit útvaru a začlenit se do kolektivu.

⁶³ Ministerstvo vnitra ČR, Interní předpis pro realizaci adaptačního procesu dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a Kritéria zlepšování č. 8 Adaptační proces, Praha 2019.

5.3.4 Občanský zaměstnanec

Z hlediska adaptačního procesu při prvním vstupu do zaměstnání je možné rozlišit dva druhy objektů adaptačního procesu. Jednak jsou to občanskí zaměstnanci, kteří nastoupili do zaměstnání po ukončení svého služebního poměru a dále jsou to občanskí zaměstnanci, kteří ve služebním poměru nikdy nebyli.

a) Občanskí zaměstnanci přecházející ze služebního do pracovního poměru

V případě těchto zaměstnanců je adaptační proces velmi přirozený a může být realizován po kratší časové období. Respondent uvedl, že neshledal žádnou překážku, či obtížnou část adaptace. V tomto případě nedochází k adaptačnímu procesu v oblasti celooorganizační adaptace – adaptace na vojenské prostředí, protože pracovník je v tomto prostředí dlouhodobě a úspěšně orientován. V případě respondenta nedošlo ani ke změně organizační složky, což usnadnilo i celou tvarovou oblast adaptace. Respondent uvedl, že nebylo nutné seznamovat se s chodem útvaru, jeho organizačními předpisy a řídicími dokumenty ani s jednotlivými režimovými pracovišti

Usnadnění této oblasti adaptačního procesu se jeví jako velmi výhodné i z hlediska organizace. V rámci kolektivní smlouvy, která je uzavřena mezi Ministerstvem obrany a Českomoravským odborovým svazem civilních zaměstnanců a Samostatným odborovým sdružením zaměstnanců resortu Ministerstva obrany České republiky, je ukládáno v článku 5, že vedoucí organizačního celku volná pracovní místa nabízí přednostně zaměstnancům organizačního celku, popř. zaměstnancům organizační složky státu, pokud splňují kvalifikační předpoklady a požadavky pro výkon nabízeného druhu práce.

Průběh adaptačního procesu respondenta byl výrazně ovlivněn i skutečností, že v rámci ukončení služebního poměru a vzniku jeho pracovního poměru u Ministerstva obrany zůstal v pracovním zařazení u stejného oddělení, ve stejné části organizační struktury i ve stejné budově. Z toho důvodu nemusely být řešeny organizační záležitosti ve smyslu oprávněných vstupů na pracoviště, přidělených IT technologií, telefonu apod. Subjektem jeho adaptačního procesu byli pracovníci personálního oddělení, se kterými již předtím dlouhodobě spolupracoval, a také jeho nejbližším nadřízeným byla osoba známá z předchozí pracovní činnosti. V tomto případě nadřízený nepřistoupil k přidělení mentora, protože usoudil, že průběh adaptačního procesu bude přirozený, bezproblémový a ve velmi krátkém časovém období. Z jeho pohledu tedy nebylo nutné zatěžovat těmito úkoly dalšího

pracovníka. Také respondent uvedl, že nepocíval v průběhu adaptačního procesu přítomnost mentora jako nutnou a žádoucí.

Z hlediska pracovní adaptace došlo k seznámení s novými úkoly, nároky kladenými na pracovníka a seznámení s novým pracovním prostředím. Nebylo třeba seznámení s řídicími a organizačními dokumenty útvaru, protože již byl s nimi seznámen v předchozím působení. Seznamoval se již jen s konkrétními dokumenty, pracovními pomůckami a postupy souvisejícími s jeho novým pracovním zařazením. Také se seznamoval s organizačními záležitostmi a postupy v rámci organizace práce. Jednotlivé záležitosti ve smyslu čerpání řádné dovolené, služebního (pracovního) volna, služební (pracovní) cesty jsou rozdílné ve smyslu služebních nebo pracovních zákonných ustanovení.

Respondent uvedl, že nejobtížnější částí adaptačního procesu byla oblast sociální adaptace. Jednalo se zejména o naprosto jiný způsob jednání a vystupování při komunikaci s nadřízeným nebo kolegy, navázání nových sociálních vazeb a interpersonálních vztahů. Tato situace byla ještě umocněna tím, že respondent získal pracovní zařazení na oddělení, které předtím z pozice vojáka z povolání řídil. Bylo pro něj velmi obtížné nacházet nové vazby a vztahy s osobami, kterým předtím velel uvnitř původního pracovního kolektivu, ve kterém z důvodu této změny došlo prakticky k novému nastavení sociálních vazeb. Také jeho nejbližší nadřízený byl v nedávné minulosti jeho podřízeným, což zejména zpočátku přinášelo určité komplikace a napětí v sociální skupině. Respondent uváděl, že pro něj bylo nejtěžší uvědomit si nový pocit, že již není vojákem z povolání a neslouží vlasti bez ohledu na časové vytížení nebo osobní nasazení, ale zaměstnancem Ministerstva obrany s pevnou pracovní dobou a pracovním nasazením, které je úměrné jen jeho pracovním úkolům a povinnostem.

b) Občanští zaměstnanci bez předchozích zkušeností ze služebního poměru, přecházející z civilního prostředí

Tito zaměstnanci se musejí v počáteční fázi adaptačního procesu soustředit zejména na celoorganizační oblast adaptace, což je v tomto případě zejména adaptace na vojenské prostředí. Respondenti uváděli, že se tato oblast adaptačního procesu jevila jako velmi obtížná jak z hlediska náročnosti, tak z hlediska časového období. Byli seznamováni se zákonitostmi tohoto prostředí, služebními postupy, systémem velení a řízení a organizačními opatřeními, nutnými k běžnému zabezpečení chodu vojenské organizace.

V dalším průběhu adaptace se pak již věnovali oblasti celoučvarové adaptace, resp. seznamovali se s řídicími dokumenty stanovenými pro konkrétní organizační složku, s vnitřními předpisy a režimy vstupu na jednotlivá pracoviště. Po zvládnutí této oblasti

adaptace již mohla být zahájena adaptace na konkrétní pracovní místo. Zde se již respondenti seznamovali s konkrétními pracovními úkoly v rámci svého pracovního zařazení, s konkrétním pracovním prostředím a pracovními postupy a případnými pomůckami.

Subjekty adaptačního procesu byli v těchto případech přímý nadřízený, pracovníci personálního oddělení a mentor. Ve většině případů byla přidělena osoba mentora, v jednom případě tuto úlohu vykonával přímý nadřízený osobně.

Z hlediska sociální adaptace bylo dle odpovědí respondentů obtížné najít své místo a začlenit se do specifického vojenského kolektivu. K počátečnímu začlenění do této sociální skupiny bylo velmi vhodné naučit se vojenské hodnosti, aby bylo možné zahájit konverzaci žádoucím způsobem včetně správného oslovení. Většina respondentů byla navíc zařazena v rámci organizační struktury do pracovního kolektivu, kde převažovali vojáci z povolání, a i z tohoto důvodu byl průběh sociální adaptace obtížnější. Několik respondentů také uvedlo, že z hlediska obecného pozitivního vnímání pozice v pracovním kolektivu mají velkou výhodu občanští zaměstnanci přecházející ze služebního poměru zvláště v případě, že dosáhli vyšší vojenské hodnosti. Celkově respondenti uváděli, že v rovině pracovní adaptace se jim dařilo plnit stanovené adaptační cíle snadněji a dříve než v rovině sociální adaptace.

5.4 Výsledky výzkumu

Z výsledků konaného výzkumu vyplývá, že každý adaptační proces je zcela jedinečný a je ovlivněn mnoha vnitřními i vnějšími faktory. Je potřeba vést v patrnosti, že výzkum byl proveden z důvodu kvalitativního přístupu s menším množstvím respondentů, ale obsahoval všechny objekty sledovaného adaptačního procesu. Proto lze nalézt a popsat odlišnosti adaptačního procesu těchto objektů. Již ze samotné povahy služebního a pracovního poměru vyplývají rozdíly v průběhu adaptačního procesu. Služební poměr vojáků z povolání a vojáku v aktivní záloze se řídí ustanoveními zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání respektive zákona č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze, státní zaměstnanci se řídí zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě a občanští zaměstnanci zákoníkem práce. Z výše uvedeného vyplývá i rozdílnost při výběru personálu – vojáci procházejí rekručním procesem, státní zaměstnanci výběrovým řízením. Občanští zaměstnanci v některých případech procházejí výběrovým řízením také, ale není to nutnou podmínkou.

Rozdíl je i v délce adaptačního procesu. V případě vojáků je dána délkou kurzu základní přípravy v rámci oblasti celoorganizační adaptace – adaptace na vojenské prostředí a prodloužena navazujícím adaptačním procesem na pracovní prostředí, jehož délka není

přesně stanovena. V případě vojáků v aktivní záloze již nedochází ve většině případů k plnému naplnění prvků pracovní adaptace – adaptace na pracovní prostředí, pracovní podmínky nebo pracovní kolektiv. Státní zaměstnanci absolvují šestiměsíční adaptační proces a u občanských zaměstnanců trvá zpravidla 3 měsíce.

Kurz základní přípravy je jako základní nástroj na adaptace na vojenské prostředí povinný pro vojáky z povolání i vojáky v aktivní záloze a nástup na tento kurz je vlastně prvním dnem v zaměstnání. Dle provedeného výzkumu lze usoudit i na rozdílnost v motivaci obou jmenovaných skupin. Zatímco u vojáků z povolání je tento kurz ve většině případů vnímán jako nutná součást jejich adaptačního procesu v průběhu vojenské kariéry, u vojáků vojáku v aktivní záloze představuje vysněný vrchol a smysl jejich vojenské přípravy.

Role mentora hraje významnou roli u všech jmenovaných objektů adaptačního procesu. Rozdílná je však jeho úloha v kurzu základní přípravy a na pracovišti. V kurzu základní přípravy se nikdo uchazeči osobně nevěnuje, přítomen je jen instruktor, zaučovatel, který má na starosti celou vojenskou jednotku. Ovšem adaptovat příslušníky jednotky na vojenské prostředí je jeho hlavní náplní práce, má s tím bohaté zkušenosti a provází adaptačním procesem celou sociální skupinu, která má podobné vstupní znalosti a dovednosti. Naopak je tomu při adaptaci na pracovní prostředí, která je obdobná jako v civilním prostředí. Osoba mentora pomáhá v adaptaci konkrétní osobě, není to však jeho hlavní náplní práce a souběžně plní i běžné pracovní úkoly. Také sociální skupina, do které nový zaměstnanec vstupuje, již má rozdílnou úroveň znalostí, dovedností zkušeností.

Z hlediska sociální adaptace prokázal provedený výzkum rozdíly zejména v adaptaci na specifický pracovní kolektiv – vojenskou jednotku, její sociální vazby a postupy. Vojáci se v kurzu základní přípravy přizpůsobovali a vytvářeli vztahy v kolektivu zcela odlišném od budoucího kolektivu v novém služebním zařazení, zatímco občanskí a státní zaměstnanci již v pracovním kolektivu, ve kterém svůj pracovní proces zahajují.

Dále tento výzkum prokázal u vojáků v aktivní záloze ještě jedno adaptační specifikum. Je to neustálý a obtížný přechod mezi vojenským prostředím v rámci kurzu základní přípravy a účasti na následných vojenských cvičeních a mezi civilním prostředím svého zaměstnání.

Rozdílné jsou také požadavky na ustrojenost a vnější vzhled v rámci pracovního prostředí. Zatímco u vojáků jsou jasně a striktně stanoveny u občanských a státních zaměstnanců je tolerována určitá volnost.

Výsledky výzkumu ukázaly i další velmi výrazný rozdíl, a tím je nutnost adaptace na fyzickou zátěž. Určitá úroveň fyzické zdatnosti je u vojáků vyžadována nejen v kurzu

základní přípravy, ale i po celou dobu aktivní služby. U občanských a státních zaměstnanců tato část adaptace neprobíhá.

Přes všechny skutečnosti výše uvedené lze mezi poznatky plynoucími z provedeného výzkumu nalézt některé společné prvky.

Může jít o nutnost adaptace na vojenské prostředí s jeho zvyklostmi, zákonitostmi a striktně danými pravidly. V případě vojáků probíhá řízeným způsobem zejména v rámci kurzu základní přípravy, kdežto u občanských a státních zaměstnanců probíhá ve většině případů spíše jen spontánně.

Společná je také potřeba a užitečnost role mentora. Z provedeného výzkumu vyplývá, že se v nějaké formě tato role objevila u všech sledovaných objektů adaptačního procesu.

Z provedeného výzkumu lze vyvodit i jeden velmi potěšující poznatek. Respondenti jsou velmi hrdi na jeden společný prvek, který se kromě občanských zaměstnanců objevuje u všech objektů adaptačního procesu, a tím je povinnost složení vojenské, respektive služební přísahy.

Závěr

Předkládaná bakalářská práce popisuje adaptační proces a jeho význam při prvním vstupu do zaměstnání z pohledu organizace i nového zaměstnance. Adaptační proces je společně se získáváním pracovníků a jejich výběrem jedním ze základních procesů, jehož zdárný průběh ovlivňuje výslednou úroveň lidských zdrojů v organizaci. Lidské zdroje představují především lidé účastníci se pracovního procesu, kteří pro organizaci představují nevýznamnější ze zdrojů nutných k jejímu rozvoji a zabezpečení její činnosti. Navyšování pracovních schopností těchto zdrojů se jeví jako jeden ze základních cílů organizace.

Nejen z těchto důvodů je třeba správně posoudit jejich výjimečný význam při jejich řízení, usměrňování a hospodaření s nimi. Představují totiž obvykle také finančně nejnáročnější součást organizace. Organizace, která disponuje vysokou úrovní lidských zdrojů, dosahuje velmi často i lepších pozic na konkurenčním trhu.

Teoretická část této práce popisuje základní problematiku řízení lidských zdrojů, jeho plánování a proces získávání pracovníků, který předchází vlastnímu adaptačnímu procesu. Představuje také obecný pojem adaptace ve vztahu k pracovnímu prostředí, adaptační proces v rovině sociální a pracovní, vymezuje jeho oblasti a popisuje jeho řízení. Tato část je také věnována celkovému posouzení významu adaptačního procesu vzhledem ke stanoveným cílům.

Výzkumná část je zaměřena na adaptační proces zaměstnanců Ministerstva obrany, které představují voják z povolání, voják v aktivní záloze, občanský zaměstnanec a státní zaměstnanec. Provedený výzkum našel a popsal odlišnosti adaptačního procesu těchto rozdílných objektů adaptace v rámci jedné organizace, čím došlo k naplnění primární výzkumné otázky. Rozdílnost těchto adaptačních procesů vyplývá již ze samotné povahy služebního nebo pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců, které se řídí odlišnými zákonnými normami. U vojáků z povolání je to zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání u vojáků v aktivní záloze se jedná o zákon č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze, státní zaměstnanci se řídí zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě a občanskí zaměstnanci zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ustanovení těchto norem ovlivňuje již výběr personálu, který se u vojáků nazývá rekručním procesem, a následně celý adaptační proces. Rozdílná je i délka adaptačního procesu, která je u vojáků výrazně prodloužena povinnou účastí na kurzu základní přípravy. Tento kurz se jevil jako základní prvek adaptace jedinců na vojenské prostředí, jeho specifika a zákonitosti.

Role mentora neboli osoby, která provází nového zaměstnance adaptačním procesem, se projevovала u všech objektů adaptačního procesu, i když v rozdílné míře a intenzitě. Z hlediska sociální adaptace byly popsány rozdíly zejména v adaptaci na specifický pracovní kolektiv – vojenskou jednotku, její sociální vazby, zákonitosti a postupy.

Výzkumem byly také prokázány a popsány odlišné požadavky na úroveň fyzické zdatnosti u jednotlivých objektů v průběhu jejich adaptačního procesu i po jeho ukončení.

V rámci výzkumné části byly nalezeny a popsány i společné prvky jejich adaptačního procesu, kterými jsou nutnost adaptace na specifika vojenského prostředí nebo užitečnost role mentora.

Velmi potěšujícím poznatkem bylo zjištění, že účastníci výzkumu byli velmi hrdí na jeden společný prvek, který se kromě občanských zaměstnanců objevuje u všech objektů adaptace, a tím je povinnost složení vojenské, respektive služební přísahy.

Resumé

This presented bachelor thesis is describing the adaptation process and its significance in case of the first entry into employment from the point of view of both – the organization and the new coming employee. The adaptation process is together with the recruitment process and selection process one of the basic processes, that have crucial impact on the human resources level in the organization. Human resources represented above all by the people taking part in the working process are the most important resource for the organization to ensure its activity and development. The increasing of the working skills of these resources appears to be one of the major objectives of the organization.

The theoretical part of this thesis is describing the basic issues of human resources management and its planning, the process of recruitment that precedes the adaptation process itself. It also introduces the general concept of adaptation in relation to the working environment, adaptation process in terms of social and working level, the same as delimitation of their areas and management of the whole adaptation process.

The research part is focused on the adaptation process of the employees of the Ministry of Defence represented by the professional soldiers, soldiers in reserve, civil employees and civil servants. The research, that had been carried out, found out and described the differences of the adaptation processes of these various adaptation subjects in one organization and that is how the primary research task has been fulfilled.

The different requirements of the physical fitness levels with the particular subjects during their adaptation process and after this process had finished were also proven by the research together with the common elements, which are e.g. adaptation to the specifics of the military environment.

Very pleasing was the knowledge that the participants of the research were all very proud of one common element that appears with all the subjects of the adaptation except the civil employees, and that is the obligation of taking the military or service oath.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů, nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAŠPAROVÁ, Eva. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-81-3.

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

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

NOVÝ, Ivan a Alois SURÝNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-274-3006-6.

Internetové zdroje

Sociologická encyklopedie, sociologický ústav AV ČR, (online), dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>

Akademický slovník současné češtiny, (online), dostupné z: <http://www.slovníkcestiny.cz/heslo/adaptabilita/>

Brožura, aktivní záloha, (online), dostupné z: <https://kariera.army.cz/sites/default/files/download/soubor/brozura-az-190911.pdf>

Koncepce aktivní zálohy ozbrojených sil České republiky, 2012, (online), dostupné z: http://www.aktivnizaloha.army.cz/sites/aktivnizaloha.army.cz/files/dokumenty/zakladni-stranka/koncepce_aktivni_zalohy_-_2012_0.pdf

Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany, 2019 (online), dostupné z: https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu_-00003.pdf

Ministerstvo obrany, kolektivní smlouva, 2017, (online), dostupné z: https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/501266/mod_resource/content/1/Kolektivn%C3%AD%20smlouva%202017.pdf

Dohoda o změně sjednaných pracovních podmínek – dokument respondent

Ministerstvo vnitra ČR, Interní předpis pro realizaci adaptačního procesu dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a Kritéria zlepšování č. 8 Adaptační proces, Praha 2019

Vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO ČR v letech 1992–2020, (online), dostupné z: <https://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/vyvoj-skutecných-poctu-osob-v-resortu-mo-cr-v-letech-1992---2017-129653/>

Právní předpisy a judikatura

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky, In: Sbírka zákonů, 2/1969 Sb.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o službě vojáků v záloze. In: Sbírka zákonů. 45/2016 Sb.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o státní službě. In: Sbírka zákonů. 234/2014 Sb.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o vojácích z povolání. In: Sbírka zákonů. 221/1999 Sb.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce. In: Sbírka zákonů. 262/2006 Sb.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka	25
---	----

Seznam grafů

Graf č. 1 Procentuální zastoupení jednotlivých kategorií zaměstnanců MO.....	32
Graf č. 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014–2019	32
Graf č. 3 Procentuální zastoupení základních druhů příprav	37

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Počty zaměstnanců v rezortu MO v roce 2020	31
---	----