

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA PRÁVNICKÁ  
KATEDRA PRACOVNÍHO PRÁVA A PRÁVA  
SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Adaptační proces, jeho význam a průběh v prvních dnech od  
nástupu do zaměstnání

**Předkládá: Filip Štich**

**Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Ilona Kostadinovová**

# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Filip ŠTICH**  
Osobní číslo: **R16B0126P**  
Studijní program: **B6804 Právní specializace**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Téma práce: **Adaptační proces, jeho význam a průběh v prvních dnech od nástupu do zaměstnání**  
Zadávající katedra: **Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení**

### Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Vymezení pojmu „Adaptační proces“
3. Průběh samotného adaptačního procesu
4. Na koho je proces mířen
5. Kým je proces vykonáván
6. Různá pojetí adaptace adaptace pracovní, sociální, psychologická
7. Způsob přijímání a nábory zaměstnanců
8. Význam adaptačního procesu
9. Cíle adaptačního procesu
10. Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

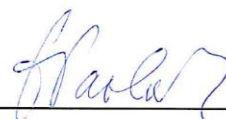
- Zákoník práce, z. č. 262/2006 Sb., v platném znění
- Další knihy zabývající se touto problematikou dle aktuální analýzy
- Učebnice pracovního práva
- Monografie
- Internetové zdroje

Vedoucí bakalářské práce: **Bc. et Mgr. Ilona Kostadinová**  
Katedra pracovního práva a práva sociálního  
zabezpečení

Datum zadání bakalářské práce: **20. července 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2021**



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



**Doc. JUDr. Jarmila Pavlátová, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 20. července 2020

## **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracoval samostatně, a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

V Plzni, říjen 2020

.....

Filip Štich

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl velice rád poděkovat mé vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Iloně Kostadinovové za její věcné a odborné rady a za její celkovou pomoc při psaní této bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat veškerým respondentům, kteří si našli čas a vyplnili dotazník, který jim byl zaslán či předložen a v neposlední řadě těm, kteří mě v psaní této práce neustále podporovali.

ÚVOD .....	8
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 POJEM .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 CHARAKTERISTIKA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 ÚKOLY A CÍLE .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1 Plánování lidských zdrojů .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1.1 Individuální personální plánování .....</b>	<b>14</b>
1.4.1.1.1 <i>Ideální situace .....</i>	<i>14</i>
1.4.1.1.2 <i>Předimenzovaná situace .....</i>	<i>14</i>
1.4.1.1.3 <i>Poddimenzovaná situace .....</i>	<i>15</i>
<b>1.4.1.2 Skupinové personální plánování .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.2 Vedení pracovníků .....</b>	<b>15</b>
<b>2 PRACOVNÍ POMĚR, PŘIJÍMÁNÍ, NÁBOR A OCHRANA NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 PRACOVNÍ POMĚR .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Vznik pracovního poměru .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 Služební poměr .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 Pracovní smlouva .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 POJETÍ NÁBORU PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1 Vnitřní nábor .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.1 Realizace vnitřního náboru .....</b>	<b>20</b>
2.2.1.1.1 <i>Vnitropodnikový konkurs .....</i>	<i>20</i>
2.2.1.1.2 <i>Přeložení .....</i>	<i>20</i>
2.2.1.1.3 <i>Rozvoj pracovníků .....</i>	<i>20</i>
2.2.1.1.4 <i>Nadnormativní práce .....</i>	<i>20</i>
<b>2.2.2 Vnější nábor .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 POJETÍ PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.1 Rekvafikace a podpora při rekvafikaci .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.2 Rehabilitace .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.3 Příprava k práci osob se zdravotním postižením .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.1 Prohlubování kvalifikace .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.2 Zvyšování kvalifikace .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5.3 Kvalifikační dohoda .....</b>	<b>26</b>
<b>2.6 OCHRANA ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNAVATELŮ V SOUVISLOSTI S COVID-19 .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6.1 Ochrana zaměstnanců .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6.1.1 MOP COVID-19 .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6.1.2 Home office .....</b>	<b>29</b>

2.6.1.3	Náklady vzniklé zaměstnanci v souvislosti s home office.....	31
2.6.2	<b>Ochrana zaměstnavatelů.....</b>	31
<b>3</b>	<b>ORIENTACE A ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>33</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA.....	34
3.1.1	<i>Adaptace</i> .....	34
3.1.2	<i>Orientace</i> .....	34
3.1.3	<i>Adaptační proces</i> .....	34
3.2	SMYSL A CÍL ADAPTACE A ORIENTACE.....	36
3.3	ČLENĚNÍ ADAPTAČNÍ.....	37
3.3.1	<i>Adaptace formální a neformální</i> .....	37
3.3.1.1	Formální adaptace.....	37
3.3.1.2	Neformální adaptace.....	38
3.3.2	<i>Adaptace pracovní a sociální</i> .....	38
3.3.2.1	Pracovní adaptace.....	39
3.3.2.2	Sociální adaptace.....	39
3.3.3	<i>Oblasti orientace a adaptace</i> .....	40
3.4	OBDOBÍ A PRŮBĚH ADAPTACE.....	40
3.5	MENTORING A KOUČOVÁNÍ.....	42
3.5.1	<i>Mentoring</i> .....	42
3.5.2	<i>Koučování</i> .....	43
3.6	ZKUŠEBNÍ DOBA.....	43
3.7	PROBLEMATIKA ADAPTACE V PRÁVNÍCH PŘEDPÍSECH.....	44
3.7.1	<i>Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce</i> .....	44
3.7.2	<i>Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě</i> .....	45
3.7.3	<i>Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů</i> 45	
<b>4</b>	<b>KOMPARACE ADAPTAČNÍHO PROCESU VE VEŘEJNÉM A V SOUKROMÉM SEKTORU.....</b>	<b>46</b>
4.1	CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	46
4.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÝCH OTÁZEK.....	47
4.2.1	<i>Otázky určené řadovým zaměstnancům</i> .....	47
4.2.2	<i>Otázky určené vedoucím zaměstnancům</i> .....	51
4.3	CELKOVÁ ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	55
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
	<b>RESUMÉ.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
	KNIŽNÍ ZDROJE.....	59
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	60

<b>PRÁVNÍ PŘEDPISY .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>64</b>
<i>PŘÍLOHA „A“ - DOTAZNÍK URČENÝ ŘADOVÝM ZAMĚSTNANCŮM .....</i>	<i>64</i>
<i>PŘÍLOHA „B“ - DOTAZNÍK URČENÝ VEDOUCÍM ZAMĚSTNANCŮM .....</i>	<i>66</i>



## Úvod

Tématem této bakalářské práce je adaptační proces, jeho význam a průběh v prvních dnech od nástupu do zaměstnání. Toto téma je nesmírně důležité jak pro personalisty, kteří působí v různých podnicích, tak pro samotné zaměstnance, kterých se proces adaptace týká nejvíce. Je naprosto logické a předvídatelné, že v dnešní „uspěchané“ době, kdy se klade velký důraz na efektivitu a kvalitu vykonané práce, je adaptační proces nových zaměstnanců v podnicích více než důležitý. Nešťastný začátek takového nového zaměstnance se totiž velmi pravděpodobně odrazí v jeho pracovních výkonech a v některých případech může narušit pracovníkovu psychiku na mnoho let dopředu. Adaptace v podnicích je často velmi nedostačující, mnohdy je velmi krátká a stručná. Naopak existuje mnoho organizací, které do výběru nového zaměstnance vloží obrovské úsilí, následná adaptace nově nastoupivšího zaměstnance může být, a často také je, velmi časově i finančně náročná. Ovšem je-li adaptační proces proveden a zvládnut na vysoké úrovni, podnik i zaměstnanec z toho může těžit.

Všichni si dokážou představit, jak mohou být začátky v novém zaměstnání stresové. Důvodem je samozřejmě neznalost pracovního prostředí, svých spolupracovníků a práce samotné. To je naprosto pochopitelné, jelikož zaměstnanec je svým způsobem v tomto zcela novém prostředí ztracen. Velkou roli může hrát i nedostatečná informovanost nového zaměstnance ze strany vedoucích pracovníků. Přesně z tohoto důvodu je adaptační proces nepostradatelnou součástí nástupu do nového zaměstnání, tedy alespoň by to tak mělo být.

V teoretické části této bakalářské práce především charakterizují adaptační proces, o co se jedná, jaké má formy, jak probíhá atd., a vše, co s ním souvisí, to znamená, že ve zkratce popíši důležitý pojem řízení lidských zdrojů, dále personální činnosti apod. Pár stran taktéž věnuji problematice ochrany zaměstnanců a zaměstnavatelů v době pandemie, která začátkem roku 2020 všechny ochromila. Mým cílem v teoretické části této bakalářské práce je popsat vše, co jsem zmínil výše, a to tak, aby práce měla odborný charakter.

V části praktické, neboli aplikační plánuji porovnat adaptační proces v soukromém a veřejném sektoru. Chci konkrétně zjistit, v čem se procesy adaptace mezi různými podniky a institucemi liší nebo zda se vůbec v něčem liší, jaké jsou názory zaměstnanců a jejich nadřízených. Následné odpovědi respondentů budu pomocí grafů prezentovat ke konci této práce. Procentuálně v nich bude vymezeno, jaká část

respondentů se přiklonila k té, či oné možnosti. Na základě těchto odpovědí utvořím závěr, kde zhodnotím výsledky, které díky dotazníkovému šetření získám. Pokusím se tyto výsledky nejprve zanalyzovat a poté zdůvodnit. Tento proces pomůže k lepšímu pochopení získaných dat a snadněji se s nimi bude poté pracovat.

Na závěr, v případě, že se bude jednat spíše o negativní výsledky, se budu snažit k těmto již zanalyzovaným a odůvodněným datům najít nějaké mé vlastní řešení, které by případně bylo možné uplatnit i v praxi, a které by danou situaci mohlo napravit, či ji alespoň lehce zlepšit.

# 1 Řízení lidských zdrojů

## 1.1 Pojem

Řízení lidských zdrojů má mnoho definic, kdy každá zní sice jinak, ovšem všechny říkají v podstatě to samé. Jedna z mnoha definic říká, že *je možné jej definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*<sup>1</sup>

Ve společnosti se již uchytil názor, že personální řízení a řízení lidských zdrojů je v podstatě to samé. Spousta lidí, i podnikatelů, zastává názor, že jsou to synonyma, přičemž opak je pravdou. Tyto dva odlišné pojmy mají totiž řadu svých charakteristik a zásadních odlišností, které jsou velmi důležité pro to, aby člověk pochopil význam obou pojmů.

*Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů je v každé, ať už malé či velké společnosti, jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.*<sup>2</sup>

## 1.2 Charakteristika

Charakteristika řízení lidských zdrojů popisuje především znaky, díky kterýmž můžeme řízení lidských zdrojů rozeznat od jiných, podobných, pojmů, především potom od personálního řízení. Je častým jevem, že se tyto pojmy v různých sférách podnikání prolínají a vzájemně se podporují.

Mezi základní charakteristické znaky řízení lidských zdrojů patří především orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, zde se jedná především o zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.<sup>3</sup>

Další důležitou charakteristikou je to, že v případě řízení lidských zdrojů již není personální práce záležitostí odborných personalistů, jako je tomu v personálních činnostech,

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, str. 47 ISBN 978-80-247-9882-0.

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 16. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 16. ISBN 80-7261-033-3.

ale stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků v organizaci – stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar a tím pádem jsou schopnější pomoci právě například novým zaměstnancům s jejich začleněním do organizace.

Neméně důležitou charakteristikou je strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem – zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce.<sup>4</sup> Strategický přístup nejen, že podporuje samotnou organizaci v jejích ziscích, ale dokáže být velmi nápomocný, i co se týče konkrétních pracovníků, nebo skupin pracovníků. Základem úspěchu snad v každé činnosti je mít konkrétní plán, díky němuž bude poté vše vypadat mimořádně profesionálně a organizovaně.

Takto bychom mohli pokračovat ještě mnoho stran, zde jsou však vyjmenovány tři stěžejní charakteristiky, které potom udávají směr těm ostatním, které se od těchto výše sepsaných více či méně odvíjí.

Armstrong dále uvádí, že *teorie řízení lidských zdrojů zahrnuje různé modely, postupy i charakteristiky, podobně jako praxe řízení lidských zdrojů zahrnuje různé postupy, které ovšem obvykle nejsou uplatňovány zcela ve jménu původní koncepce řízení lidských zdrojů.*<sup>5</sup>

### 1.3 Úkoly a cíle

Aby byla jakákoliv podnikatelská činnost co nejefektivnější, je potřeba stanovit si určité úkoly a cíle. Jinak tomu není ani v oblasti řízení lidských zdrojů. Veškeré toto řízení musí mít totiž nějaký účel, bez účelu by bylo řízení lidských zdrojů naprosto bezvýznamné. Cíl je vždy zároveň první i poslední článek v celém plánu, dá se říci čehokoliv. Toto tvrzení zní trochu paradoxně, ale ve skutečnosti to tak opravdu. V hlavě spousty jedinců je pojem cíl zafixován jako něco, co je až na konci. To je sice pravda, ovšem musíme si uvědomit, že samotný cíl, ač se jedná o závěrečnou fázi, je třeba vyhodnotit, určit, vymezit a důkladně prostudovat a zanalyzovat již na samém začátku. Přesně tak je tomu i v řízení lidských zdrojů, kde je potřeba nejprve na začátku vymezit a poté konkrétně zhodnotit daný cíl. Je to článek, od kterého se odvíjí naprostá většina všech rozhodnutí, která se průběhu toho daného procesu uskuteční.

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 16. 80-7261-033-3.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, str. 56. ISBN 978-80-247-9882-0.

K cílům nepochybně patří i stanovené úkoly, které je třeba plnit, aby bylo možno dosáhnout cíle nebo cílů. Může se jednat o úkoly dílčí povahy, ale může se jednat i o úkoly komplexnější, jejichž plnění může často trvat několik měsíců, ale i let. Správné plnění těchto úkolů poté vede k samotnému úspěšnému splnění žádaného a předem vytyčeného úkolu. Zde je třeba je krátce podotknout, že cíl a úkol může být jedna a ta samá věc, vždy záleží, čeho chce podnik dosáhnout a jaké charakteristiky jednotlivé cíle a úkoly mají.

Podle Armstronga patří mezi cíle řízení lidských zdrojů:

- *podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);*
- *přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;*
- *zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;*
- *usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;*
- *podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.<sup>6</sup>*

Josef Koubek se tomuto tématu věnuje mnohem obsírněji. Podle něj je *úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.*<sup>7</sup>

Úkoly rozdělil na pět hlavních, které mají největší dopad na popisovanou problematiku, a těmi jsou:

- *Hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustálé vyladování tohoto spojení.*

Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.

- *Usilování o optimální využívání pracovníků*

Především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace, způsobilosti) pracovníků.

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, str. 48. ISBN 978-80-247-9882-0.

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 17. ISBN 80-7261-033-3.

- *Formování pracovních skupin (týmů), usilování o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy*

Pracovní skupiny by měly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost, charakterové vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují výkon skupiny i jejích členů, v neposlední řadě pak i stabilitu skupiny.

- *Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků*

V personální práci musíme mít soustavně na paměti, že člověk je nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat.

- *Dbání na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv*

Dodržování zákonů a pravidel slušnosti by mělo být v centru pozornosti personální práce vždy.<sup>8</sup>

## **1.4 Personální činnosti**

### **1.4.1 Plánování lidských zdrojů**

Prostřednictvím plánování v personální oblasti se vedení podniku připravuje na situaci, která může v budoucnu nastat, a která s sebou přinese nedostatek pracovních sil, či naopak přebytek. Díky plánování bude mít podnik v danou chvíli kvalifikované pracovníky a tak mohl plnit organizační a osobní cíle.<sup>9</sup>

Měnící se pracovní metody jsou důvodem, proč dochází k nárůstu požadavků na odlišné a nové dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce. Tento fakt rozhodně staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů, které odpovídá této situaci z dlouhodobého hlediska, a směřuje k přípravě organizace na vyrovnávání se s budoucími požadavky a dosahováním jejich strategických cílů.<sup>10</sup>

Plánování v personální oblasti je tedy systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv. Pomocí odhadu množství a druhu zaměstnanců, které podnik bude

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 17. a 18. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>9</sup> SLAVÍČEK, V. *Podniková personalistika*. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. 93 s. 1995, str. 45. ISBN 80-7082-219-8.

<sup>10</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEJCIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), str. 29. ISBN 80-7226-515-6.

potřebovat, může pak personální útvar snáze zabezpečovat návazné činnosti, jako je nábor, výběr, odborná příprava, adaptační proces apod.<sup>11</sup>

Personální plánování ovlivňuje osud a život pracovníků (zaměstnanců), jejich rodin i celé organizace. V některých případech může personální plánování ovlivnit i celý výrobní proces, již zavedenou značku apod. Personální plány se váží těsně na další nosné složky podnikového plánu jako je plán výroby, odbytu, zásobování nebo investic a zpracovávají jejich požadavky do personální oblasti.<sup>12</sup>

#### **1.4.1.1 Individuální personální plánování**

*Ústředním bodem individuálního personálního plánování je konkrétní jednatel – pracovník. Na skupinových plánech se zde projevuje další faktor a to, že se mimo podnikových potřeb též zohledňují potřeby a tužby jednotlivého pracovníka – individua. Podnik má při obsazování funkce zohlednit odbornost pracovníka podle motto „správný muž na správném místě“.<sup>13</sup> Werner zde v podstatě konstatuje, že plánování nelze ubírat jen jedním směrem, a to ke skupinám pracovníků, ale že je potřeba v celém systému plánů zohlednit i jednotlivce a jeho osobní potřeby, možnosti, motivace atd. Pokud začne personální útvar plánovat již od takto základních článků organizace, mnohem jednodušeji se potom plánuje a řídí větší skupina pracovníků a nakonec celý podnik.*

Podle Wenera není ovšem tato bezchybná varianta častým jevem, proto popsal následující tři základní situace, které mohou nastat.

##### *1.4.1.1.1 Ideální situace*

*Pracovník svými ověřitelnými charakteristikami: vzdělání, odborná praxe, charakterové vlastnosti a zvláštní způsobilost, odpovídá plně požadavkům funkčního místa (pracoviště). Lze hovořit o naplnění motto „správný muž na správném místě“.<sup>14</sup>*

##### *1.4.1.1.2 Předimenzovaná situace*

*Pracovník svými charakteristikami převyšuje požadavky kladené na funkční místo. Osoby, které trvale dostávají úkoly pod jejich odbornou úroveň, ztrácejí pracovní motivaci a odborně zaostávají. Uvedená situace může být vědomě realizována při nástupní praxi absolventů škol, kteří se mají osobně seznámit s praktickou činností na nižších funkčních úrovních a osobně*

<sup>11</sup> SLAVÍČEK, V. *Podniková personalistika*. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. 93 s. 1995, str. 45. ISBN 80-7082-219-8.

<sup>12</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 22. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>13</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 33. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>14</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 33. ISBN 80-7082-839-0.

*prokázat jejich bezproblémové zvládnutí. Setrvání na takovémto funkčním místě musí být projednáno s danou osobou a doba setrvání nesmí působit demotivačně. V případech, kdy uvedená situace nemá průpravný charakter, je nevhodné ji zachovávat.<sup>15</sup>*

#### **1.4.1.1.3 Poddimezovaná situace**

*Pracovník svými charakteristikami nedosahuje požadavků funkčního místa. V takovém případě je nutno zkoumat, zda se jedná o nedostatky odborného vzdělání a praxe, nebo zvláštní způsobilosti pro výkon funkce (práce) a případně charakterové nedostatky. V případě nedostatků charakterových a případné absence zvláštní způsobilosti (např. práce ve výškách – závratě) je nutno pracovníka přeradit na jiné pracoviště nebo s ní rozvázat pracovní poměr a současně zvýšit objektivitu hodnocení pracovníků před zařazením na funkci/pracoviště, aby k obdobným situacím nedocházelo.<sup>16</sup>*

*V případě nedostatku odborného vzdělání a z části i praxe – zkušeností, je vhodné zvážit způsob doškolení pracovníka a případně časově omezení ustanovení funkce patrona.<sup>17</sup>*

#### **1.4.1.2 Skupinové personální plánování**

Skupinové personální plánování se zabývá pouze celým pracovním kolektivem podniku nebo jeho segmentem, tj. závodem, provozem, dílnou nebo jiným celkem dle podnikové organizační struktury, ale též dle profesní struktury zaměstnanců podniku. Základem skupinového personálního plánu je aktuální stav pracovníků plánované pracovní organizační jednotky. Uvedený stav může být roven plánovanému stavu pracovních míst, ale může jej též překračovat nebo jej nedosahovat.<sup>18</sup>

#### **1.4.2 Vedení pracovníků**

Vedení pracovníků je již činnost, ve které jsou pracovníci podniku přímo zapojeni. Již se nejedná o plánování, kde je vše vytvářeno v teoretické rovině, zde už je potřeba osobní kontakt se zaměstnanci. Vedení pracovníků je zároveň již velmi blízko adaptaci a orientaci pracovníků, přeci jen vést pracovníky znamená pomáhat jim, či je motivovat ke kvalitním pracovním výkonům, kde hraje jednu z hlavních úloh právě i adaptace.

Jedna z definic uvádí vedení pracovníků jako vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky

<sup>15</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 34. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>16</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 34. ISBN 80-7082-839-0

<sup>17</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 35. ISBN 80-7082-839-0

<sup>18</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 23. ISBN 80-7082-839-0



ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce a potažmo dílčí OJ a OJ, jako celku.<sup>19</sup>

Do oblasti vedení pracovníků lehce spadá i přijímání pracovníků. Tato oblast ukrývá řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a přijímá nabídku zaměstnání v podniku, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.<sup>20</sup>

## **2 Pracovní poměr, přijímání, nábor a ochrana nových zaměstnanců**

Tato kapitola se bude věnovat pracovnímu poměru jako takovému a dvěma, na první pohled, podobným pojmům. Přijímání a nábor jsou často řazeny k těm nejdůležitějším činnostem personálních útvarů v podniku. Nebýt těchto činností, podnik by nemohl disponovat žádnými zaměstnanci, případně jen velmi nekvalitními. Pro tyto případy je zcela nutné mít kvalitní personalisty, jelikož pouze kvalitní personalita ví, jak a kde hledat kvalitní zaměstnance.

Dnes, kdy se téměř veškeré životy lidí i podniků odehrávají na internetu, je mnohem jednodušší sehnat pracovní sílu, ovšem umění je již najít tu pravou, tu, která bude mít o práci v podniku opravdu zájem, která bude vystupovat profesionálně a bude k tomu mít určité vlohy, charakter i vzdělání. Hledání takového zaměstnance je přesně úkol personalistů, kteří mají za úkol řešit nejprve nábor nových zaměstnanců a posléze i proces přijímání.

### **2.1 Pracovní poměr**

Pracovní poměr je smluvní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který se zavazuje vykonávat pracovní činnost, za kterou mu náleží mzda či případně plat.

V České republice se pracovní poměr sjednává dle ustanovení Zákoníku práce, zákona č. 262/2006 Sb., v platném znění. Zákoník práce mimo jiné také stanovuje a definuje pojmy v oblasti problematiky pracovního poměru, jako např. zkušební dobu, práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů, práce konané na základě dohod o pracích mimo pracovní poměr, změny pracovního poměru atd.

---

<sup>19</sup> BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. [online] 1. vyd. MVŠO. 76 s. 2015 [cit. 11. 3. 2019] ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <https://mvso.cz/wpcontent/uploads/2017/10/cinnosti-v-personalnim-rozeniskripta.pdf>

<sup>20</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 178. ISBN 80-7261-033-3.

### 2.1.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.<sup>21</sup> Vznik pracovního poměru je tedy dle zákona platný až v momentě, kdy je konkrétně sjednán v pracovní smlouvě.

### 2.1.2 Služební poměr

Základním právním předpisem, jenž reguluje služební poměr, je zákon č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě. Tento zákon upravuje zejména základní existence služebního poměru a práva a povinnosti z něj vyplývající. Nad tímto zákonem stojí pouze základní práva a povinnosti vyplývající z ústavních předpisů, především povinnost státních orgánů činit pouze to, co jim zákon výslovně dovoluje, což je rozdíl oproti pracovníprávním vztahům, v nichž mohou strany činit vše, co není zákonem zakázáno.<sup>22</sup>

### 2.1.3 Pracovní smlouva

Účelem pracovní smlouvy je založení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní smlouva je právně ukotvena v zákoně č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce. Zde je také jasně stanoveno, že smlouva musí být bezpodmínečně vyhotovena v písemné formě, neznamená to však, že v případě, kdy již bylo započato plnění a právní jednání nebylo učiněno ve formě, kterou stanovuje zákon, že je právní jednání neplatné. Bylo-li již právní jednání započato, nelze se již neplatnosti právního jednání dovolat, konkrétně se zde jedná o § 20 Zákoníku práce. Dle výše zmíněného je tedy možnost se neplatnosti dovolat pouze do momentu nástupu do práce, později již taková možnost není. Fakt, že po nástupu do práce se i ústní smlouva stává platnou, ovšem neznamená, že zaměstnavatel jednal v souladu se zákonem. Ač může být tedy smlouva v konečném důsledku platná, zaměstnavateli hrozí za takovéto protiprávní jednání pokuta.

Mimo nutnosti písemné formy musí pracovní smlouva splňovat i další podmínky pro to, aby se jednalo z hlediska právního o pracovní smlouvu platnou; těmito podmínkami je obsah pracovní smlouvy, kdy každá pracovní smlouva musí obsahovat, o jaký druh práce se jedná, jaký den je stanoven jakožto den nástupu do práce a místo výkonu práce.<sup>23</sup> V praxi je běžné v

---

<sup>21</sup> § 36 zákona č. 262/2006 Sb.

<sup>22</sup> ERÉNYI, Tereza, Diana KANTOROVÁ a Daniel VEJSADA. *Vyznejte se v zákoně o státní službě: podle právní úpravy k 30. listopadu 2016*. Str. 11. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0607-2.

<sup>23</sup> § 34 zákona č. 262/2006 Sb.

pracovní smlouvě uvádět i řadu dalších informací (např. údaje o odměňování, délce pracovního poměru, zkušební době, právech a povinnostech zaměstnance apod.).<sup>24</sup>

## 2.2 Pojetí náboru pracovníků

Nábor zaměstnanců je jednou z nejzávažnějších činností personálních útvarů. Náboroví pracovníci se zabývají vyhledáváním schopných, vhodných, profesionálních a co nejlépe bezchybných uchazečů o zaměstnání v dané organizaci.<sup>25</sup> Výběr zaměstnanců je zkrátka proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání, a kteří nikoliv.<sup>26</sup>

Předpokladem úspěchu náborových oborníků jsou některé zpracované základní charakteristiky všech pracovních činností v organizaci. Jde např. o přesně určená volná pracovní místa. Předběžná znalost volných pracovních příležitostí umožňuje náborářům, aby jednali aktivně. Dále je třeba, aby měla organizace přesné charakteristiky popisu pracovních míst.

S touto problematikou jsou poté spjaty dvě základní formy náboru, které jsou hojně využívány většinou firem.<sup>27</sup>

### 2.2.1 Vnitřní nábor

Vnitřní nábor (vnitropodnikový) je nábor zaměstnanců z řad vlastních pracovníků. Tato forma náboru se realizuje především tehdy, když je potřeba obsadit vedoucí nebo odbornou funkci, nebo když hledáme pracovníka pro dislokovaná pracoviště. Vnitřním nábořem se mění převážně jen kvalitativní struktura zaměstnanců.<sup>28</sup>

Podle Koubka patří mezi vnitřní zdroje pracovních sil *pracovní síly uspořádané v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji, či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.* Dále zde můžeme hovořit o *pracovních silách uvolňovaných v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, či s jinými organizačními změnami.* Do vnitřních zdrojů podle Koubka také patří *pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě a nakonec pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, ale*

<sup>24</sup> TOMŠEJ, Jakub. Zákoník práce 2020 s výkladem: právní stav k 1. 1. 2020. Praha: Grada, [2020]. Str. 57. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5508-3.

<sup>25</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management.* Praha: H & H, 2000, str. 62. ISBN 80-86022-65-x.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, str. 286. ISBN 978-80-247-9882-0.

<sup>27</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí.* vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 44. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>28</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí.* vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 44. ISBN 80-7082-839-0.

mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné, či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.<sup>29</sup>

Vnitřní nábor má samozřejmě také své výhody a nevýhody, které jsou často rozhodujícím faktorem v tom, zda zvolit právě nábor vnitřní anebo vnější.

#### **Výhody:**

- *Pozitivní ovlivnění motivace pracovníků;*
- *Zvýšení mobility pracovníků;*
- *Znalost specifického podnikového prostředí;*
- *Uspříchnění zapracování;*
- *Náklady na nábor a zapracování se sníží,<sup>30</sup>*
- *Organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče;*
- *Uchazeč zná lépe organizaci;*
- *Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců;*
- *Lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků.<sup>31</sup>*

#### **Nevýhody:**

- *Omezený výběr pracovníků;*
- *Tzv. podniková slepota;*
- *Obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka;<sup>32</sup>*
- *Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy;*
- *Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku;<sup>33</sup>*
- *Pracovník se bojí odmítnutí, proto neprojeví zájem;*
- *Odmítnutí znamená osobní neúspěch;*
- *Pracovník se obává negativní reakce stávajícího vedoucího.<sup>34</sup>*

---

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 120. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>30</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 44. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 121. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>32</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000, str. 63. ISBN 80-86022-65-x.

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 121. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>34</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 44. ISBN 80-7082-839-0.

### **2.2.1.1 Realizace vnitřního náboru**

#### **2.2.1.1.1 Vnitropodnikový konkurs**

Tento konkurs se rozlišuje podle toho, zda je za potření oslovit veškeré zaměstnance podniku nebo jen vybranou skupinu pracovníků. *Dělí se na konkurs všeobecný a konkurs výběrový.*<sup>35</sup>

#### **2.2.1.1.2 Přeložení**

Rozlišujeme na krátkodobé, dlouhodobé a trvalé. Před přeložením je nutno vždy s pracovníkem hovořit a případně jej motivovat. *Každé přeložení je nutno konfrontovat s pracovní a kolektivní smlouvou a podle výsledku volit postup.*<sup>36</sup>

#### **2.2.1.1.3 Rozvoj pracovníků**

Tato forma náboru *pomáhá řešit kvalifikační problémy v podniku. Rozvoj vlastních zaměstnanců pomáhá motivovat a stabilizovat zaměstnance. Změnou kvalifikace eliminujeme též nutnost propouštění zaměstnanců.*<sup>37</sup>

#### **2.2.1.1.4 Nadnormativní práce**

Jedná se o zvláštní kategorii vnitřního náboru. *Řeší se jím většinou dočasný nedostatek pracovníků. Jedná se v podstatě o využívání přesčasové práce a o zvýšení pracovní intenzity. V obou případech je nutno postupovat v souladu se zákoníkem práce a kolektivní smlouvou a realizovat příslušnou motivaci pracovníků.*<sup>38</sup>

### **2.2.2 Vnější nábor**

Je-li potřeba realizovat vnější nábor, je třeba nejprve získat informace o trhu práce. Tím se docílí pomocí analýzy trhu práce, a to z hlediska požadavků na potencionální pracovníky, kteří přicházejí v úvahu. Analýzu je nutno zpracovat z hlediska konkrétní aktuální nabídky pracovních sil a z hlediska prognózy budoucí struktury trhu.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 45. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>36</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 45. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>37</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 46. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>38</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 46. ISBN 80-7082-839-0.

<sup>39</sup> WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001, str. 46. ISBN 80-7082-839-0.

Získávání pracovníků z externích zdrojů vyžaduje řady kontaktů, především s úřady práce, s personálními útvary jiných organizací, spolupráci s vysokými školami, středními školami a učiteli.<sup>40</sup>

Zdrojů těchto pracovních sil je podstatně více, jelikož se v tomto případě pracovníci neshánějí pouze v dané organizaci, ale dá se říci, že kdekoliv na světě.

Dle Koubka to mohou být *volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání, nebo zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka organizace k tomuto rozhodnutí přivede.*<sup>41</sup>

Josef Koubek dále zmiňuje tzv. doplňkové vnější zdroje, které sice nespádají ani do jedné z výše zmíněných možností, ovšem také je lze snadno zařadit do vnějších zdrojů. Jsou to např. ženy v domácnosti, důchodci, studenti, či pracovní zdroje ze zahraničí.<sup>42</sup>

Armstrong popisuje zdroje mimopodnikového, nebo také externího, náboru více obecněji, zaměřuje se tedy na širší pojetí těchto možností.

Mezi tyto metody externího náboru dle tohoto autora patří především *online recruitment (webové stránky, pracovní servery, sociální média), inzerování (inzerce v celostátních nebo místních novinách a časopisech), zprostředkovatelské agentury, úřady práce, poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců, které obvykle uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů.* V neposlední řadě jsou to zcela jistě ještě *vzdělávací instituce a outsourcing procesu získávání zaměstnanců.*<sup>43</sup>

### **2.3 Pojetí přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000, st. 64. ISBN 80-86022-65-x.

<sup>41</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 121. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>42</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 121. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, str. 276, 278, 278, 279, 280. ISBN 978-80-247-9882-0.

<sup>44</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 178. ISBN 80-7261-033-3.

Lze je chápat v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o proceduru související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na místo v rámci organizace.<sup>45</sup>

Personální praxe rozumí pod přijímáním pracovníků spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální procedury jsou v obou případech shodné nebo obdobné.<sup>46</sup>

## 2.4 Úřad práce České republiky

Co se týče hledání, přijímání a školení zaměstnanců, je Úřad práce České republiky neopomenutelnou součástí těchto procesů. Úřad práce České republiky je správním úřadem s celostátní působností, a taktéž se jedná o organizační složku státu. Úřad práce ČR byl zřízen dnem 1. 4. 2011, zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.<sup>47</sup>

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. rozlišuje rozdíl mezi uchazečem a zájemcem o zaměstnání. Zájemcem o zaměstnání je dle § 22 zákona o zaměstnanosti fyzická osoba, která má zájem o zprostředkování zaměstnání a za tím účelem požádá o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání kteroukoliv krajskou pobočku Úřadu práce na území České republiky.<sup>48</sup> Mezi služby Úřadu práce, které poskytuje uchazečům o zaměstnání, jsou především služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání, vyplácení podpory v nezaměstnanosti, podpora a zabezpečení rekvalifikace.<sup>49</sup>

Pojem uchazeč o zaměstnání je obsažen v § 24 zákona o zaměstnanosti. Dle ustanovení tohoto paragrafu je uchazečem o zaměstnání fyzická osoba, která požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání krajskou pobočku Úřadu práce, v jejímž územním obvodu má bydliště, a při splnění zákonem stanovených podmínek je krajskou pobočkou Úřadu práce zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání.<sup>50</sup> Zájemcům o zaměstnání Úřad práce poskytuje služby se

---

<sup>45</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN, str. 178. 80-7261-033-3.

<sup>46</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN, str. 178. 80-7261-033-3.

<sup>47</sup> Rubrika "O Úřadu práce České republiky" na webových stránkách Úřadu práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/o-uradu-prace>

<sup>48</sup> § 22 zákona č. 435/2004 Sb.

<sup>49</sup> Rubrika "Služby a činnosti Úřadu práce České republiky v oblasti zaměstnanosti" na webových stránkách Úřadu práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/sluzby-uradu-prace>

<sup>50</sup> § 24 zákona č. 435/2004 Sb.

zprostředkováním vhodného zaměstnání a stejně jako zájemcům o zaměstnání může zabezpečit rekvalifikaci, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce.<sup>51</sup>

V neposlední řadě Úřad práce taktéž vykonává kontrolní činnost na úseku zaměstnanosti, povoluje výkon umělecké, kulturní, sportovní nebo reklamní činnosti dítěte, sleduje plnění povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, nebo také uděluje a odnímá povolení ke zprostředkování zaměstnání a vede evidenci agentur práce.<sup>52</sup>

#### **2.4.1 Rekvalifikace a podpora při rekvalifikaci**

Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala. Při určování obsahu a rozsahu rekvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována formou získání nových teoretických znalostí a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání.<sup>53</sup>

Rekvalifikace se uskutečňuje na základě dohody mezi Úřadem práce a uchazečem o zaměstnání nebo zájemcem o zaměstnání, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce. Náklady hradí za účastníka dané rekvalifikace Úřad práce a taktéž mu může poskytnout příspěvek na úhradu prokázaných nutných nákladů spojených s rekvalifikací. Rekvalifikaci zajišťuje krajská pobočka Úřadu práce příslušná podle místa bydliště uchazeče o zaměstnání nebo zájemce o zaměstnání.<sup>54</sup>

#### **2.4.2 Rehabilitace**

Pracovní rehabilitací se rozumí souvislá činnost, která je výhradně zaměřena na získání a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením. Součástí pracovní rehabilitace je poradenská činnost, která je zaměřená na volbu povolání, na volbu zaměstnání nebo k výkonu samostatné výdělečné činnosti.<sup>55</sup> Uskutečňuje se různými formami, vhodnými s přihlédnutím ke zdravotnímu stavu osoby se zdravotním postižením. Stanovení vhodné formy pracovní rehabilitace pro osobu se zdravotním postižením v individuálním plánu musí

<sup>51</sup> Rubrika “ *Služby a činnosti Úřadu práce České republiky v oblasti zaměstnanosti* “ na webových stránkách Úřadu práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/sluzby-uradu-prace>

<sup>52</sup> Rubrika “ *Služby a činnosti Úřadu práce České republiky v oblasti zaměstnanosti* “ na webových stránkách Úřadu práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/sluzby-uradu-prace>

<sup>53</sup> § 108 zákona č. 435/2004 Sb.

<sup>54</sup> § 109, odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb.

<sup>55</sup> PŘIB, Jan, PELECH, Petr, ŽENÍŠKOVÁ, Marta, TRYLČ, Ladislav, HŮRKA, Petr, ČERVINKA, Tomáš, MUŠKA, František a LEIBLOVÁ, Zdeňka. *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen, agenturních zaměstnanců a dalších kategorií*. 5. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-751-5. Převzato z CODEXIS®, doplňku LIBERIS®



vycházet z objektivního posouzení jejího zdravotního omezení, pracovních schopností a dalších osobních faktorů, přičemž důležitá je i situace na trhu práce.<sup>56</sup>

### 2.4.3 Příprava k práci osob se zdravotním postižením

Je vždy v zájmu zaměstnavatele, aby osobu se zdravotním postižením proškolil a připravil k výkonu nového zaměstnání co nejlépe, a takovým způsobem, aby to novému zaměstnanci nanejvýš vyhovovalo. Pracovní pozice určená právě pro osobu se zdravotním postižením je často totiž velmi specifická a měla by být osobě se zdravotním postižením vytvořena přesně dle fyzických schopností a dovedností dané osoby.

Příprava k práci může trvat nejdéle 24 měsíců. Je zaměřena na zapracování osoby se zdravotním postižením na vhodné pracovní místo a v neposlední řadě také k získání návyků a dovedností nutných pro výkon zvoleného zaměstnání. Uskutečňuje se na základě dohody mezi Úřadem práce a osobou se zdravotním postižením. O absolvování přípravy obdrží osoba se zdravotním postižením osvědčení od fyzické nebo právnické osoby. Osobě se zdravotním postižením, která nepobírá dávky nemocenského pojištění, starobní důchod nebo mzdu (plat) nebo náhradu mzdy (platu), náleží po dobu přípravy k práci na základě rozhodnutí krajské pobočky Úřadu.<sup>57</sup>

#### Příprava osoby zdravotně postižené k práci se provádí:

- na pracovištích jejího zaměstnavatele individuálně přizpůsobených zdravotnímu stavu konkrétní osoby (může být prováděna s podporou asistenta, za něhož náklady uhradí ÚP),
- na chráněných pracovních místech právnické nebo fyzické osoby, nebo
- ve vzdělávacích zařízeních státu, územních samosprávných celků, církví a náboženských společností, občanských sdružení a dalších právnických a fyzických osob.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> HLOUŠKOVÁ, Pavla, HOFMANNOVÁ, Eva, ROUČKOVÁ, Dana, SCHMIED, Zdeněk, SCHWEINER, Petr, TOMANDLOVÁ, Ludmila a VÁCHA, Jan. Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2020. 13. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-252-6. Převzato z CODEXIS®, doplňku LIBERIS®

<sup>57</sup> PŘIB, Jan, PELECH, Petr, ŽENÍŠKOVÁ, Marta, TRYLČ, Ladislav, HŮRKA, Petr, ČERVINKA, Tomáš, MUŠKA, František a LEIBLOVÁ, Zdeňka. Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen, agenturních zaměstnanců a dalších kategorií. 5. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-751-5. Převzato z CODEXIS®, doplňku LIBERIS®

<sup>58</sup> ŠUBRT, Bořivoj, LEIBLOVÁ, Zdeňka, PŘÍHODOVÁ, Věra, SKOUMALOVÁ, Alena, DANĚK, Antonín, PŘIKRYLOVÁ, Helena, KRAJČÍKOVÁ, Zdenka, LUKEŠOVÁ, Dana, DORČÁKOVÁ, Jana a MIKYSKA, Martin. Abeceda mzdové účetní 2017. 27. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-062-1. Převzato z CODEXIS®, doplňku LIBERIS®

Nemá-li osoba se zdravotním postižením jiné zdroje příjmů, krajská pobočka Úřadu práce jí poskytne podporu při rekvalifikaci, která je poskytována stejným způsobem, jako kdyby byla fyzická osoba uchazečem o zaměstnání a absolvovala rekvalifikaci.<sup>59</sup>

## 2.5 Školení zaměstnanců

Řádné zaškolení nových zaměstnanců je nezbytnost, jejíž podcenění může vést k nejrůznějším nepříjemnostem, ať už je to odchod nového zaměstnance či dokonce v krajních případech porušení zákona.

Školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána je povinen zajistit zaměstnavatel.<sup>60</sup>

Zákoník práce také uvádí, v jakých dalších případech, kromě vstupního školení, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci zajistit školení, jsou to tyto případy:

- a) při změně
  - pracovního zařazení,
  - druhu práce,
- b) při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů,
- c) v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.<sup>61</sup>

### 2.5.1 Prohlubování kvalifikace

Pojem prohlubování kvalifikace je v Zákoníku práce obsažen v § 230 a rozumí se jím průběžné doplňování určité kvalifikace, kterým se však nemění její podstata. Za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.

Prohlubování kvalifikace se vztahuje k výkonu práce, kterou zaměstnanec koná v rámci svého pracovního závazku, tj. zásadně na základě pracovní smlouvy. Zákoník práce proto rovněž ukládá zaměstnanci povinnost prohlubovat si svoji kvalifikaci a přiznává

---

<sup>59</sup> HLOUŠKOVÁ, Pavla, HOFMANNOVÁ, Eva, ROUČKOVÁ, Dana, SCHMIED, Zdeněk, SCHWEINER, Petr, TOMANDLOVÁ, Ludmila a VÁCHA, Jan. Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2020. 13. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-252-6. Převzato z CODEXIS®, doplňku LIBERIS®

<sup>60</sup> § 103 zákona č. 262/2006 Sb.

<sup>61</sup> § 103 zákona č. 262/2006 Sb.

zaměstnavateli právo uložit zaměstnanci účast na vzdělávání k prohloubení kvalifikace. To se vztahuje nejen na školení, ale též na studium, přičemž je zdůrazněno, že zaměstnavatel může požadovat, aby prohlubování kvalifikace zaměstnanec absolvoval u jiné právnické nebo fyzické osoby (např. vzdělávací agentury či ve škole).

Účast na školení k prohloubení kvalifikace je i považována za výkon práce, za který přísluší mzda nebo plat, včetně eventuální mzdy za práci přesčas nebo v sobotu a v neděli.<sup>62</sup>

### 2.5.2 Zvyšování kvalifikace

Zvýšením kvalifikace se dle ustanovení § 231 ZP rozumí změna hodnoty kvalifikace, ale také samotné její získání nebo rozšíření. Formou zvyšování kvalifikace může být studium, vzdělávání, školení a dále různé jiné možnosti přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Zvyšování kvalifikace se zásadně nemusí vztahovat k druhu práce sjednanému v pracovní smlouvě. Podmínkou ovšem je, aby bylo v souladu s potřebou zaměstnavatele, což vyplývá z ustanovení § 231 odst. 2. Studium za účelem dosažení vyššího stupně vzdělání bude vždy považováno za zvyšování kvalifikace.<sup>63</sup>

K účasti na přijímací zkoušce přísluší zaměstnanci pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu. Za pracovní volno poskytnuté k vykonání přijímací zkoušky, opravné zkoušky, k účasti na promoci nebo obdobném ceremoniálu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu.

§ 233 ZP dává zaměstnavateli oprávnění sledovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance. Dle § 233/a, b zaměstnavatel může přestat poskytovat zaměstnanci pracovní úlevy, jen jestliže

- zaměstnanec se stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci,
- zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace.<sup>64</sup>

### 2.5.3 Kvalifikační dohoda

Obsahem kvalifikační dohody je závazek zaměstnavatele v souvislosti se zvýšením kvalifikace umožnit zaměstnanci účast na školeních a jiných formách vzdělávání ke zvýšení

---

<sup>62</sup> *Pravidla prohlubování kvalifikace*. [online] 8. 9. 2020 [cit. 3. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/pravidla-prohlubovani-kvalifikace-uniqueidgOke4NvrWuOTRLt9dkztV1vEfrhSyr18/?query=%B9kolen%ED&serp=1>

<sup>63</sup> RERKOVÁ, Nina. *Zvyšování a prohlubování kvalifikace se zaměřením na zdravotnické pracovníky*. Brno, 2011. str. 19. [Diplomová práce]. Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení. Vedoucí práce JUDr. Jana Zachovalová, Ph.D.

<sup>64</sup> § 233 zákona č. 262/2006 Sb.

kvalifikace (či prohloubení kvalifikace), případně uhradit další náklady, které s tímto vzděláváním souvisejí.

Na druhé straně se jedná o závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo případně uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, skončí-li zaměstnanec pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.<sup>65</sup>

Kvalifikační dohoda může být uzavřena také při prohlubování kvalifikace (§ 230 ZP), jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 75 000 Kč; v takovém případě nelze dle § 234 odst. 2 ZP prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit.

Kvalifikační dohoda musí být písemná. Povinnými náležitostmi platně uzavřené kvalifikační dohody jsou:

- druh kvalifikace, pro který je dohoda sjednávána, a způsob zvýšení nebo prohloubení, včetně uvedení dalších doplňujících informací, například zda se jedná o školení či jiný typ vzdělávání, která vzdělávací instituce ho organizuje a jaký je způsob ukončení a ověření znalostí,
- dobu, po kterou je zaměstnanec po ukončení zvýšení nebo prohloubení kvalifikace povinen setrvat ve stávajícím zaměstnání u zaměstnavatele, která může činit maximálně pět let,
- jaké druhy nákladů bude zaměstnanec povinen zaměstnavateli uhradit v případě porušení závazku setrvat u zaměstnavatele ve stávajícím zaměstnání,
- celkovou výši nákladů, které se zaměstnanec zavazuje v případě porušení kvalifikační dohody uhradit.<sup>66</sup>

Taktéž je třeba doplnit, že zákoník práce připouští, že zvláštní právní předpisy upravující zvyšování kvalifikace (např. § 24 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 22 zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů, § 51 a § 54 zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností

---

<sup>65</sup> HEJNÁ, Veronika. *K čemu je dobrá kvalifikační dohoda a co je jejím obsahem?*. [online] 16. 6. 2020 [cit. 3. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/522433-kvalifikacni-dohoda/>

<sup>66</sup> § 234 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb.

souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů) nejsou obecnou úpravou v něm stanovenou dotčeny a mají tudíž před obecnou úpravou v zákoníku práce přednost.<sup>67</sup>

## 2.6 Ochrana zaměstnanců a zaměstnavatelů v souvislosti s COVID-19

Začátkem roku 2020 se začal postupně celý svět potýkat s nákazou, se kterou jsme se v naší moderní historii ještě nesetkali, a která začala krok po kroku ohrožovat téměř každý stát na světě. Samozřejmě ohrožovala především lidská zdraví, když se však časem ukázalo, že celá tato situace vyústila v dlouhodobou pandemii, bylo jasné, že v ohrožení je taktéž spousta podniků, pracovních míst a v konečném důsledku i celá ekonomika, ne jen ta česká, ale celosvětová.

Do této doby neměl nikdo s takovouto situací prakticky žádné zkušenosti, tudíž se veškerá rozhodnutí a opatření vydávala narychlo s cílem co nejvíce eliminovat počet nakažených a tím další omezení jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. Dne 12. března 2020 vláda v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, vyhlásila pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s výskytem koronaviru SARS CoV-2 nouzový stav.<sup>68</sup> S příchodem nouzového stavu bylo nutné i omezit s výjimkami i volný pohyb osob.

Od té doby se zaměstnavatelé i zaměstnanci snažili ze všech sil přizpůsobit se této nelehké situaci, na kterou neměl nikdo čas se připravit takovým způsobem, aby mu nemálo nezasáhla do života nebo do podnikání. Bylo nutné využívat metody, díky nimž mohli někteří zaměstnanci stále pracovat. Hojně se začala využívat možnost práce z domova, či odjinud. Nelehké to neměli ani zaměstnanci, kteří byli v podnicích nově a byli zrovna ve fázi adaptace na nové prostředí a nové pracovní úkoly. Takovýchto zaměstnanců bylo mnoho, většina musela hledat nové zaměstnání z důvodu uzavření, či dokonce zkrachování podniku, ve kterém pracovali předtím, bylo tedy nutné hledat si nové pracovní místo. Bez osobního kontaktu se svým vedoucím zaměstnancem, ani s nikým jiným, není vůbec lehké se zapracovat způsobem takovým, aby si mohl být nový zaměstnanec ve všem jistý. Tyto nesnáze je možné zmírnit moderními technologiemi, díky kterým mohou být zaměstnanci

---

<sup>67</sup> Mzdová účetní: měsíčník pro praxi mzdových účetních, č. 3/2017. Olomouc., ANAG, 2017. Str. 25. ISSN 1211-1430

<sup>68</sup> Vláda kvůli šíření nákazy koronavirem vyhlásila stav nouze a dále zpřísnila preventivní opatření. Vláda České republiky [online]. Praha, 2020, 12. 3. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-kvuli-sireni-nakazy-koronavirem-vyhlasila-stav-nouze-a-dale-zprisnila-preventivni-opatreni-180256/>

v kontaktu se svými nadřízenými alespoň prostřednictvím např. videohovorů. Další velmi užitečnou možností, jak seznámit nové zaměstnance s novou prací, úkoly, ale také pravidly, jsou on-line kurzy, díky nimž se může zaměstnanec vzdělávat a proškolovat bez nutnosti kamkoliv docházet.

### **2.6.1 Ochrana zaměstnanců**

V době, kdy koronavirus zachvátil prakticky celý svět, je více než důležité, aby zaměstnavatelé přišli s plánem, či plány, jak své zaměstnance chránit, ne jen proti viru samotnému, ale také právně, pro případ, kdyby byla zaměstnanci nařízena povinná karanténa a ten by nebyl schopen do práce přijít.

§ 192 zákoníku práce uvádí, že je-li zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným nebo byla-li mu nařízena karanténa, přísluší v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény náhrada mzdy nebo platu.<sup>69</sup> Náhrada přísluší za pracovní dny a dále za svátky, za které jinak přísluší zaměstnanci náhrada mzdy nebo se mu mzda či plat nekrátí. Náhrada mzdy nebo platu přísluší zaměstnanci ve výši 60 % redukovaného průměrného výdělku. Následně, trvá-li nařízená karanténa déle než 14 kalendářních dní, přísluší zaměstnanci za jednotlivé kalendářní dny dávka nemocenského pojištění.<sup>70</sup>

#### **2.6.1.1 MOP COVID-19**

Jedná se o mimořádnou okamžitou pomoc lidem, kteří se v důsledku mimořádných opatření kvůli epidemické situaci ocitli bez prostředků, a nemohou tak uspokojit základní životní potřeby nebo zaplatit náklady spojené s bydlením. Dávku může Úřad práce ČR poskytnout na nákup jídla, ošacení, hygienických potřeb, úhradu nájmu a energií spojených s užíváním bytu, hypotéku, služby spojené s telefonem či internetem. Dávku naopak Úřad nemůže poskytnout na úhradu léků, splátky dluhů, leasingů nebo nákladů spojených s podnikáním.<sup>71</sup>

#### **2.6.1.2 Home office**

V případě, že není možné, aby zaměstnanec docházel osobně do zaměstnání, ať už z důvodu nařízené karantény, či jiného důvodu, může být zaměstnanci umožněno pracovat po dobu, kdy mu není umožněno být přímo v zaměstnání, z domova. Podmínkou je samozřejmě

<sup>69</sup> § 192, odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb.

<sup>70</sup> § 192, odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb.

<sup>71</sup> Tiskové oddělení MPSV. Mimořádná okamžitá pomoc spojená s COVID-19. Jak o ni žádat? Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020, 16. 10. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://www.uradprace.cz/documents/37855/1364611/TZ\\_jak\\_zadat\\_o\\_MOP\\_RIJEN2020.pdf/a3f9923c-e95e-c6a9-db9b-e2415e11c747](https://www.uradprace.cz/documents/37855/1364611/TZ_jak_zadat_o_MOP_RIJEN2020.pdf/a3f9923c-e95e-c6a9-db9b-e2415e11c747)

fakt, že zaměstnancova pracovní náplň toto musí umožňovat. Tím je myšleno například to, že tato pracovní náplň nevyžaduje specifické prostředí, postupy či výrobní prostředky. To je také důvod, proč se tato forma práce nazývá home office (v doslovném překladu domácí kancelář, či kancelář doma). Proto jsou pro tuto formu zaměstnání vhodné ve velké většině pouze práce kancelářského typu, kdy je potřeba mít pouze počítač a případně mobil a tiskárnu.

Bohužel však i v případě práce, která je z tohoto pohledu pro home office zcela vhodná, může počáteční nadšení obou stran pracovního poměru zmírnit nepříjemný fakt, že home office je velmi nedostatečně právně ukotveným institutem, což znamená, že jeho aplikace v praxi vzbuzuje řadu otázek, na které zákon nedává žádnou nebo jasnou odpověď. Specifický režim domácích zaměstnanců je totiž v současné době upraven pouze v jediném ustanovení, a to v § 317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.<sup>72</sup> A i zde je nutno dodat, že home office se oproti § 317 zákoníku práce v něčem výrazně liší. Zaměstnanci spadající pod § 317 konají práci pro zaměstnavatele dle pracovní doby, kterou si sami určí a pracují po celou dobu jejich zaměstnaneckého poměru mimo pracoviště zaměstnavatele, mají tedy již v pracovní smlouvě jako místo výkonu práce uvedené své bydliště.<sup>73</sup>

Zaměstnanec využívající home office pracuje z domova pro svého zaměstnavatele stejně, jako kdyby seděl u stolu na pracovišti v sídle zaměstnavatele. Pracuje tedy ve stanovenou pracovní dobu, kdy musí být osobně k dispozici svému zaměstnavateli, který mu rozvrhuje pracovní dobu a přiděluje mu úkoly stejně, jako když pracuje na pracovišti u zaměstnavatele. I v tomto režimu zaměstnavatel může přistoupit k benevolentnějším režimům, např. zavést pružnou pracovní dobu.<sup>74</sup>

Je nutno dodat, že dle § 192, odst. 6 zákoníku práce *je zaměstnavatel oprávněn kontrolovat, zda zaměstnanec, který byl uznán dočasně práce neschopným, dodržuje v období prvních 14 kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti stanovený režim dočasně práce neschopného pojištěnce, pokud jde o povinnost stanovenou zvláštním právním předpisem zdržovat se v místě pobytu a dodržovat dobu a rozsah povolených vycházek.*<sup>75</sup> Stejně tak může elektronickými informačními kanály, či jinými prostředky, kontrolovat, zda zaměstnanec

---

<sup>72</sup> BOČANOVÁ, Veronika a Šárka KREJČÍKOVÁ. Základní aspekty home office – na co si dát pozor při jeho sjednávání. Epravo.cz [online]. 2020, 27. 4. 2018 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-aspekty-home-office-na-co-si-dat-pozor-pri-jeho-sjednani-107493.html>

<sup>73</sup> ODROBINOVÁ, Veronika. Otázky a odpovědi: Home office. ATLAS consulting [online]. 2020, 7. 7. 2020 [cit. 2020-10-26]. Převzato z CODEXIS®

<sup>74</sup> ODROBINOVÁ, Veronika. Otázky a odpovědi: Home office. ATLAS consulting [online]. 2020, 7. 7. 2020 [cit. 2020-10-26]. Převzato z CODEXIS®

<sup>75</sup> § 192, odst. 6 zákona č. 262/2006, Sb.

dodržuje pracovní dobu a také zda vykonává svou pracovní náplň způsobem takovým, jak je od něj očekáváno.

### 2.6.1.3 Náklady vzniklé zaměstnanci v souvislosti s home office

V případě, že zaměstnanci v důsledku práce z domova vzniknou náklady navíc (větší spotřeba elektřiny, případně také vody, plynu, či internetu), je zaměstnavatel povinen po předložení vyčíslení tyto náklady proplatit, takováto povinnost zaměstnavateli vyplývá z § 2, odst. 2 zákoníku práce, který říká, že *závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.*<sup>76</sup> Zákon zaměstnavateli již však neukládá zjišťovat a počítat si tyto náklady sám, to znamená, že nepředloží-li zaměstnanec vyčíslení nákladů, zaměstnavatel nic proplácet nemusí. Náhrada nákladů zaměstnanci nenáleží pouze v případě, že mu žádné nevzniknou.<sup>77</sup>

Zaměstnavatel má možnost uhradit zaměstnanci buď skutečně vynaložené a spočítané náklady, které mu vzniknou v souvislosti s výkonem práce mimo jeho pracoviště, nebo může také stanovit paušální částku, která se bude opírat o pravidla uvedená ve vnitřním předpise zaměstnavatele, případně v pracovní nebo jiné smlouvě, ale to jen za předpokladu, že výše paušálu byla zaměstnavatelem prokazatelně stanovena na základě kalkulace skutečných výdajů.<sup>78</sup>

### 2.6.2 Ochrana zaměstnavatelů

Mezi nejvýraznější metody, jak pomoci zaměstnavatelům v období koronavirové pandemie je program Antivirus, do kterého se mohou zaměstnavatelé zapojit. Momentálně se program Antivirus dělí na tři režimy, a to režimy A, B a C.

Antivirus A byl 14. října 2020 prodloužen až do konce roku. Zaměstnavatelé, na které dopadla nařízení vlády v souvislosti s vyhlášeným nouzovým stavem, dostanou na své zaměstnance od státu 100 % mzdových nákladů (původně bylo pouze 80 %), a to zpětně od 1. října s tím, že z 39 000 Kč na 50 000 Kč se zvýší maximální měsíční hranice na osobu.<sup>79</sup>

<sup>76</sup> § 2, odst. 2 zákona č. 262/2006, Sb.

<sup>77</sup> ODROBINOVÁ, Veronika. Otázky a odpovědi: Home office. ATLAS consulting [online]. 2020, 7. 7. 2020 [cit. 2020-10-26]. Převzato z CODEXIS®

<sup>78</sup> Náhrada nákladů během práce z domova. Pam: práce a mzdy profi [online]. 2020, 15. 9. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://www.pamprofi.cz/33/nahrada-nakladu-behem-prace-z-domova-uniqueidgOke4NvrWuMU-VXONoVEkWIYmvYFjBKbAg\\_rzFJ8D5c/?query=home%20office&serp=1](https://www.pamprofi.cz/33/nahrada-nakladu-behem-prace-z-domova-uniqueidgOke4NvrWuMU-VXONoVEkWIYmvYFjBKbAg_rzFJ8D5c/?query=home%20office&serp=1)

<sup>79</sup> Které podpory a úlevy pro podnikatele lze ještě využít a které už jsou passé? Podnikatel.cz [online]. 2020, 30. 9. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/o-ktere-podpory-a-ulevy-pro-podnikatele-lze-jeste-zadat-a-ktere-uz-jsou-passe/>



Ovšem je důležité mít na paměti, že v Antiviru A nadále zůstává náhrada 80 % na zaměstnance, kteří jsou v karanténě.<sup>80</sup>

V režimu B stát přispívá na náhrady mezd zaměstnanců v podnicích, na které koronavirová krize dopadla nepřímo (například skrze pokles odbytu nebo dodávek vstupů).<sup>81</sup> Slouží zaměstnavatelům pro vyplácení příspěvku na náhradu mzdy podle části osmé, hlavy III Zákoníku práce za překážky v práci na straně zaměstnavatelů vzniklých v souvislosti s šířením nákazy COVID-19, zejména spočívajících v nepřítomnosti významné části zaměstnanců na pracovišti v důsledku překážek v práci na jejich straně, snížení odbytu produkce zaměstnavatele nebo nedostatek vstupů produkce.<sup>82</sup>

Dne 16. 6. 2020 poslanci schválili novelu zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, který v § 20, odst. 1 stanovuje, že nebylo-li pojistné zapláceno ve stanovené lhůtě anebo bylo-li zapláceno v nižší částce, než ve které mělo být zapláceno, je plátce pojistného povinen platit penále.<sup>83</sup> Návrh rozšířil dosavadní program Antivirus o režim C, který spočívá v odpuštění plateb odvodů na sociální pojištění. Týká se firem do 50 zaměstnanců.<sup>84</sup> Zákon č. 300/2020, Sb., Zákon o prominutí pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti placeného některými zaměstnavateli jako poplatníky v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii v roce 2020 a o změně zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů uvádí další specifika a podmínky, které jsou zapotřebí, aby mohl zaměstnavatel režimu C využít, dále musí totiž dodržet také to, že počet zaměstnanců v pracovním poměru zjištěný v každém z těchto třech měsíců se v porovnání se stavem zaměstnanců v březnu 2020 nesnížil o více než 10 %. Zaměstnavatelé musí také udržet 90 % objemu mezd jako v březnu 2020. Dále jsou zaměstnavatelé povinni zaplatit včas pojistné za

---

<sup>80</sup>Tiskové oddělení MPSV. Ministryně Maláčová prosadila program Antivirus. Má pomoci firmám ochránit pracovní místa. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020, 19. 3. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/documents/>

<sup>81</sup>Tiskové oddělení MPSV. Režim A programu Antivirus prodloužen do konce roku. MPSV přichází s vylepšením, které ohroženým zaměstnancům a firmám ještě více pomůže. Úřad práce [online]. 2020, 30. 9. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/>

<sup>82</sup>USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 25. května 2020 č. 581. Vláda České republiky [online]. 2020, 25. 5. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABPYAUSVA?fbclid=IwAR34BE\\_s8lm7Fr5oH5jCO0-dGGrW7XhoGZKCjnlL-c7oR4-JiljPO2sPuOc](https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABPYAUSVA?fbclid=IwAR34BE_s8lm7Fr5oH5jCO0-dGGrW7XhoGZKCjnlL-c7oR4-JiljPO2sPuOc)

<sup>83</sup> § 20, odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb.

<sup>84</sup>Firmy do 50 zaměstnanců nebudou muset platit sociální pojištění. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020, 16. 6. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16\\_06\\_2020\\_TZ\\_Firmy+do+50+zamestnancu+nebudou+muset+platit+socialni+pojisteni\\_Snemovna+schvalila+navrh+ministrynie+Malacove+na+rozsireni+programu+Antivirus\\_FINAL.pdf/35b611e6-1365-6e3f-8424-6d16d350829c](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16_06_2020_TZ_Firmy+do+50+zamestnancu+nebudou+muset+platit+socialni+pojisteni_Snemovna+schvalila+navrh+ministrynie+Malacove+na+rozsireni+programu+Antivirus_FINAL.pdf/35b611e6-1365-6e3f-8424-6d16d350829c)

zaměstnanec.<sup>85</sup> V příslušném kalendářním měsíci navíc nemohou čerpat prostředky z programu Antivirus v režimu B, tedy překážek v práci na straně zaměstnavatele.<sup>86</sup>

Co se týče další pomoci a dalších dotačních programů, jsou to např.: Covid III, Covid – kultura, Covid – ubytování. Dalšími neméně důležitými úlevami jsou odklad EET, odklad silniční daně, odklad daní pro hospody, sportoviště atd. Za zmínku nepochybně stojí také zákon č. 255/2020 Sb., Zákon o snížení penále z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti placeného zaměstnavateli jako poplatníky v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii v roce 2020 a o změně některých zákonů, jenž snižuje penále za nezaplacení pojistného na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti za kalendářní měsíce květen 2020 až červenec 2020 ve lhůtě stanovené podle § 9 zákona o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti nebo pojistné zaplatil v nižší částce a dluh vzniklý z tohoto důvodu uhradí nejpozději do 20. října 2020.<sup>87</sup> Zákon snižuje takovému zaměstnavatelům penále z tohoto dluhu o 80 %.

### 3 Orientace a adaptační proces pracovníků

Hlavním tématem této práce je adaptační proces pracovníků, který je bez sporu zásadní událostí po nástupu nového pracovníka do nového zaměstnání. Adaptační proces, dá se říci, udává směr, jakým se bude nový zaměstnanec v podniku ubírat. Pracovní pozici má zaměstnanec sice již jistou a pracovní smlouvou pevně danou, ovšem adaptace, či orientace řeší problém začleňování se pracovníka, což může být někdy problém. Každý člověk má jinou povahu a jinak se učí. Lidé, kteří jsou schopni začlenit se do nové organizace v řádech dnů, to mají samozřejmě jednodušší, jelikož z nich rychleji opadne stres z nového, neznámého, prostředí. Ovšem jsou lidé, kteří se adaptují daleko déle, to může mít poté za následek špatné pracovní výkony, ne pouze v daném momentě, ale i v budoucnu, což může být pro pracovníka z hlediska udržení si pracovní pozice, či udržení se v podniku, velmi nebezpečné. Se špatnými výkony přichází více stresu, se stresem další špatné pracovní výkony a nechut', až odpor k práci, a ne jen k práci samotné, ale i k dalším spolupracovníkům.

---

<sup>85</sup> § 2, odst. 1 zákona č. 300/2020 Sb.

<sup>86</sup> Firmy do 50 zaměstnanců nebudou muset platit sociální pojištění. Sněmovna schválila návrh ministryně Maláčové na rozšíření programu Antivirus. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020, 16. 6. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16\\_06\\_2020\\_TZ\\_Firmy+do+50+zamestnancu+nebudou+muset+platit+socialni+pojisteni\\_Snemovna+schvalila+navrh+ministryne+Malacove+na+rozsireni+programu+Antivirus\\_FINAL.pdf/35b611e6-1365-6e3f-8424-6d16d350829c](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16_06_2020_TZ_Firmy+do+50+zamestnancu+nebudou+muset+platit+socialni+pojisteni_Snemovna+schvalila+navrh+ministryne+Malacove+na+rozsireni+programu+Antivirus_FINAL.pdf/35b611e6-1365-6e3f-8424-6d16d350829c)

<sup>87</sup> § 1, odst. 1 zákona č. 255/2020 Sb.

Z tohoto důvodu je na místě adaptační proces, který by měl pomoci novému pracovníkovi začlenit se do kolektivu ostatních zaměstnanců, měl by mu pomoci s jeho prvními úkoly a celkově by ho měl vybavit jistou dávkou sebedůvěry a dobrého pocitu z toho, co dělá.

### **3.1 Charakteristika**

#### **3.1.1 Adaptace**

*Pojem adaptace znamená obecní aktivní přizpůsobení se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Adaptací na práci rozumíme určitým způsobem usměrňovaný proces přizpůsobení se pracovníka na konkrétní pracovní prostředí a pracovní činnosti. Vzhledem k významnému postavení práce v životě každého člověka, je i míra adaptovanosti na práci podstatnou součástí na celkové adaptovanosti jedince na podmínky jeho existence. Úroveň adaptace na práci se výrazně projevuje v sebehodnocení jedince a promítá se i do jeho celkové životní spokojenosti.<sup>88</sup>*

#### **3.1.2 Orientace**

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každé pracovní místo, každé pracoviště i podnik samotný specifický program adaptačních, vzdělávacích a klidně i motivačních aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl úrovně, která je po novém zaměstnanci vyžadována. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.<sup>89</sup>

#### **3.1.3 Adaptační proces**

Noví zaměstnanci potřebují znát lidi, se kterými budou pracovat, potřebují se stát spřízněnými se svým okolím, naučit se něco o svém novém zaměstnání a o podniku, ve kterém budou pracovat. Ačkoliv informací, které by měly být novým zaměstnancům poskytnuty, je velké množství, ne všechny jsou okamžitě potřebné. Jsou-li všechny informace zaměstnanci dány najednou, hrozí zavalení informacemi, což může být jeden z negativních prvků adaptačního procesu. Pokud jsou adaptační kurzy vedeny pro všechny nové zaměstnance, mohou být po částech rozděleny do několika dnů tak, že se zaměstnancům

---

<sup>88</sup> MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, str. 53. ISBN 80-7082-394-1.

<sup>89</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 180. ISBN 80-7261-033-3.

nejprve poskytnou ty nejdůležitější informace, jako např. poloha budovy nebo budov, jídelních zařízení a představení nadřízených a kolegů.<sup>90</sup>

Ve své podstatě jde o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly a cíli, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec všemi podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.<sup>91</sup>

Druhy a množství informací, které se k pracovníkovi během adaptace dostanou, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. V každém případě je třeba poskytnout novému pracovníkovi všechny potřebné informace, které se jej jako zaměstnance a držitele určitého pracovního místa týkají.<sup>92</sup>

Například u lidí, jejichž náplň práce je zaměřena proinovačně, se bude ihned po zařazení na nové pracovní místo dbát, aby se v jejich adaptaci počítalo s určitým množstvím času, po který budou moci samostatně tvořit a přemýšlet, zároveň je potřeba, aby se jim rozvíjely myšlenky, jak co nejlépe řešit inovační projekty podniku a také je nutné, aby se zapojili do týmové práce, jeli to vzhledem k povaze práce nutné.<sup>93</sup>

Adaptace nových pracovníků může mít podobu velmi snadného a krátkodobého procesu, ale také jako procesu velmi složitého a dlouhodobého, jehož nezdárným výsledkem může být předčasný odchod pracovníka z organizace. Průběh adaptace a dosažená úroveň adaptovanosti je ovlivněna mnoha objektivními i subjektivními faktory. Působí zde např. náročnost pracovní činnosti, kdy pracovník není zvyklý na zadané úkoly a zkrátka je nestíhá, nebo dokonce nedovede splnit. Může se jednat o extrémní pracovní podmínky, které pracovník nezvládá jak z fyzického, tak z psychického hlediska. Dále to může být technické vybavení pracoviště, které může být pro pracovníka nebezpečné, zastaralé anebo naopak velmi moderní. Dalším negativním faktorem často bývá nedostatek zkušeností, neadekvátní představa o práci, nutná samostatnost při práci a mnoho dalších.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), str. 211. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>91</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 181. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>92</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 181. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>93</sup> STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994, str. 108. ISBN 80-85 780-06-2.

<sup>94</sup> MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, str. 54. ISBN 80-7082-394-1.

S trochou nadsázky lze říci, že negativním faktorem může být naprosto cokoliv. Záleží pouze na pracovníkovi, jestli si danou situaci přebere negativně nebo pozitivně, osobně, či zdali jí bude brát s nadhledem.

Je důležité nezahlcovat zaměstnance velkým množstvím informací, neboť poté může zaměstnanec cítit, že je toho na něj příliš. Mnohem lepší je rozdělit informace do určitých, pevně daných, časových jednotek a ty střídat s periodami, kdy je osoba uváděná do své nové práce a je jí dána šance zvládnout je. To je nakonec důvodem, proč vstoupili do podniku.<sup>95</sup>

V některých podnicích jsou dokonce noví zaměstnanci vyzváni, aby přišli první den do práce později než ostatní zaměstnanci. To z toho důvodu, aby původní zaměstnanci, kteří se budou angažovat v adaptaci těch nových, stihli vyřídit krizové situace a důležité záležitosti, které by se mohly objevit, a poté měli čas na nového zaměstnance.<sup>96</sup>

Z mnoha výzkumů vyplývá několik obecně platných poznatků, které hovoří o tom, že průběh adaptace a výsledná míra adaptovanosti má bezprostřední vliv na stabilizaci pracovníků, dále konstatují, že nejvíce pracovníků odchází během tří let jejich práce v organizaci, dále říkají, že v procesu adaptace hraje důležitou roli osobnost přímého nadřízeného a celkové sociální klima na pracovišti, styl řízení a způsob odměňování. Poslední poznatek zařazuje mezi příčiny, které nejčastěji negativně působí na úspěšný průběh adaptace pracovníků, špatnou organizaci práce, nedostatečná informovanost, nemožnost zvyšování kvalifikace a konflikty v sociální oblasti.<sup>97</sup>

### **3.2 Smysl a cíl adaptace a orientace**

Hlavním smyslem adaptace je, aby se pracovník pokud možno, co nejrychleji a bez zbytečného stresování zařadil do pracovního útvaru kolektivu i organizace, aby se dokázal adaptovat na styl práce v podniku, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, které jsou v podniku potřebné, a aby se orientoval v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace. Orientace zkracuje dobu adaptace nového pracovníka zprostředkováním nezbytných dovedností a procedur souvisejících s organizací, organizační jednotkou i vykonávanou prací. Zkracuje tím pádem dobu, po kterou pracovník

---

<sup>95</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), str. 212. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>96</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), str. 212. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>97</sup> MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, str. 55. ISBN 80-7082-394-1.

nepodává optimální výkon, což vzniká v důsledku nedostatečných znalostí nového pracovního prostředí i zvláštností pracovních postupů na pracovním místě.<sup>98</sup>

Výsledkem adaptačního procesu na jedné straně může být úplné včlenění do nových sociálních podmínek na pracovišti, celkové pochopení firemní kultury a pochopení jejích zavedených postupů a na druhé straně to může být negativní pohled na celou organizaci, neoblíbení si ostatních pracovníků a celkové nesympatie s firemním prostředím.<sup>99</sup>

### 3.3 Členění adaptací

Adaptace jako takové je více druhů, vždy záleží, kým je adaptace prováděna, kdy je prováděna, jak dlouho bude danému zaměstnanci trvat, než si zvykne na nové pracovní prostředí atd. Zkrátka nelze o adaptaci uvažovat jako o pojmu, který je pevně daný a popsáný.

#### 3.3.1 Adaptace formální a neformální

Adaptace, ale i samotná orientace tedy probíhá jednak formálním, dá se říci oficiálním, způsobem a neformálním způsobem. Každý způsob má svá daná specifika, která uvádějí, kdy se jedná o formální, či neformální adaptaci.

##### 3.3.1.1 Formální adaptace

Formální adaptace je formální proces, který je zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným.<sup>100</sup>

Formální adaptační proces je velmi užitečný, jelikož informace, jež je třeba novým pracovníkům poskytnout, mohou být podány začínajícím pracovníkům ve stejnou dobu. Nicméně jelikož noví zaměstnanci pravděpodobně začínají různá zaměstnaní v různých odděleních, mají proto bezprostřední nadřízení při jejich adaptaci stále významnou roli. Velmi důležitý je taktéž kontrolní seznam, který naznačuje, která témata budou zahrnuta, a také kdy a kdo je poskytne. Takovýto seznam může být podepsán zaměstnancem v případě, prošel-li všechna témata, a pak je uložen společně s jeho tréninkovými záznamy.<sup>101</sup>

Do formálního adaptačního procesu mohou být zahrnuty také různé příručky, návody a letáky, které mohou sloužit jako takový kapesní zdroj všech informací, které byly zaměstnancům ústně řečeny během samotného adaptačního kurzu. Důvody jsou prosté, je

<sup>98</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 181. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>99</sup> MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, str. 54. ISBN 80-7082-394-1.

<sup>100</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 181. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>101</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), str. 211. ISBN 80-7226-515-6.

možnost se v budoucnu odvolat na tato pravidla a informace bez nutnosti složitých postupů a navíc je důležité podotknout, že je-li brožura napsána správně a „atraktivně“, zaměstnanci si ji lépe zapamatují a na ní vytištěný text si budou s velkou pravděpodobností pamatovat. Vhodná může být i elektronická verze brožury ve formě odkazu na internetové stránky podniku. Tam mohou být informace více rozepsané, a pokud je potřeba, je možnost je v případě potřeby aktualizovat bez nutnosti tisknutí nových letáčků.<sup>102</sup>

### 3.3.1.2 *Neformální adaptace*

V tomto případě se jedná více či méně o nahodilý a spontánní proces, který je zabezpečován zkušenějšími spolupracovníky. I s touto adaptací se velmi často počítá, jelikož má značný význam pro zařazování nového zaměstnance do kolektivu ostatních zaměstnanců, je důležitý z hlediska praxe, kdy se nový zaměstnanec dozví veškeré informace tzv. „z první ruky“ přesně tak, jak jsou. Za pomoci zkušeného pracovníka si vyzkouší nejrůznější pracovní postupy, seznámí se se svými novými kolegy atd. Tato forma adaptace nového pracovníka v podniku je mnohdy mnohem důležitější a efektivnější než právě výše zmíněná adaptace formální. Důvodem je právě to, že nový pracovník se sžívá s novým prostředím již v procesu samotné práce, a tudíž je pro něj neformální adaptace často mnohem přínosnější.<sup>103</sup>

### 3.3.2 *Adaptace pracovní a sociální*

V případě, že se hovoří o pracovní a sociální adaptaci, vždy se tím má na mysli to, jakým způsobem se nový zaměstnanec začleňuje v novém podniku z hlediska pracovních činností a jiných aktivit z hlediska práce jako takové, a to, jakým způsobem se nový zaměstnanec začleňuje do nového pracovního kolektivu, kterým bude chtít nechtít součástí. To s sebou nese různé výhody i nevýhody a možná rizika. *Tyto dvě úrovně adaptace se zároveň prolínají a nelze je absolutně oddělit. Úspěšný průběh adaptačního procesu je vždy podmíněn zvládnutím obou těchto rovin.*<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), str. 212. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>103</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 181. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>104</sup> MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, str. 53. ISBN 80-7082-394-1.

### 3.3.2.1 Pracovní adaptace

Proces pracovní adaptace probíhá zpravidla nějakou dobu po nástupu pracovníka do nového pracovního prostředí. Jejich cílem je zvládnutí určitých pracovních úkolů a dosažení žádoucího standardu pracovního výkonu, ale i příprava a vzdělávání pracovníků<sup>105</sup>

Tento proces adaptace zahrnuje procesy přizpůsobování se nového zaměstnance jednak fyzikálním pracovním podmínkám, jako je například hluk, osvětlení, prašnost atd., a jednak přizpůsobování se nárokům pracovní činnosti na poznatky, schopnosti a zkušenosti jedince, a dále také samozřejmě na jiný režim práce a odpočinku, způsob řízení zaměstnanců apod. Mayerová a kolektiv tvrdí, že se *jedná se o postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky daného pracovního zařízení.*<sup>106</sup>

Adaptace na práci může být například spojena se zařazením nového pracovníka, klidně absolventa po dokončení odborné přípravy na povolání, se změnou pracovního zařazení stávajícího pracovníka v rámci podniku, či v souvislosti se změnou zaměstnavatele, s návratem pracovníka na jeho původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti, např. z důsledku návratu ženy po mateřské dovolené, návrat zaměstnance po dlouhodobé nemoci atd., a taktéž může být spojena s jistými inovacemi na pracovišti, na kterém se zaměstnanec nachází<sup>107</sup>

Tento proces adaptace je kontinuální, nejvíce se projevuje při nástupu pracovníka na nové pracovní místo, ale zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v pracovní činnosti, kterým by mohlo docházet například v důsledku zavádění nových technologií do podniku.<sup>108</sup>

### 3.3.2.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces, během kterého se nový zaměstnanec začleňuje do struktury pracovních vztahů v pracovní skupině, ale i v organizaci jako celku. Během tohoto procesu je cílem také ztotožnit se s vymezenou sociální rolí. Projevuje se u nového pracovníka při nástupu do zaměstnání, ale dá se říci, že v určité míře se proces sociální adaptace projevuje i

<sup>105</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000, str. 74. ISBN 80-86022-65-x.

<sup>106</sup> MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, str. 53. ISBN 80-7082-394-1.

<sup>107</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada), str. 215. a 216. ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>108</sup> MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, str. 53. ISBN 80-7082-394-1.



v případě změny postavení pracovníka v pracovní skupině. Klasickým příkladem zde může být přechod pracovníka na vedoucí pozici.<sup>109</sup>

### 3.3.3 Oblasti orientace a adaptace

- *Celoorganizační orientace* – je zaměřena výhradně na zprostředkování informací běžného rázu. Tato oblast adaptace je společná pro všechny firemní pracovníky, zpravidla i bez ohledu na charakter či obsah práce zaměstnanců, kterých se tato forma adaptace týká.<sup>110</sup>
- *Útvarová orientace* – jinak se dá také nazvat skupinovou nebo také týmovou orientací a týká se samotné organizační jednotky, pracovní skupiny nebo týmu, ve které, nebo ve kterém, se nový zaměstnanec nově nachází. Tento typ adaptace má za úkol nového pracovníka řádně seznámit jak s prací, která je v dané pracovní skupině vykonávána, tak i s kolektivem, se kterým bude pracovník spolupracovat. Obsahově bývá společná pro všechna pracovní místa v útvaru nebo organizační jednotce.<sup>111</sup>
- *Orientace na konkrétní pracovní místo* – V tomto druhu adaptace a orientace se nový zaměstnanec snaží navyknout na pracovní místo, na kterém bude dlouhodobě působit. Tato adaptace je již rozdělena podle charakteru a obsahu práce na této pozici. Koubek ovšem zmiňuje, že v literatuře bývá obsah orientace, týkající se útvaru či organizační jednotky a konkrétního pracovního místa, zpravidla uváděn společně a druhá a třetí skupina jsou spojovány.<sup>112</sup>

## 3.4 Období a průběh adaptace

To, v jakém časovém úseku a v jakém období se nový zaměstnanec dozví informace, které jsou potřeba jak pro výkon práce samotné, tak pro orientaci na pracovišti i kolem něj, hraje naprosto zásadní roli. Rozhodně nelze na nového zaměstnance vychrlit veškeré informace najednou při jednom setkání, takto by bylo informování zcela zbytečné, jelikož nový zaměstnanec by nevěděl, na co se má soustředit dříve, ze všech nových informací by byl unavený a velmi zmatený. Ústní informace by měly být naopak poskytovány po určitých částech podle určité priority.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, str. 53. 1998. ISBN 80-7082-394-1.

<sup>110</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 182. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>111</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 182. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>112</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 182. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>113</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 187. ISBN 80-7261-033-3.

Podle Koubka *orientaci, či adaptaci nelze provést během jakéhosi jednorázového školení, měla by být rozprostřena do delšího časového úseku.*<sup>114</sup>

Samozřejmě u pracovníků, kteří se chystají vykonávat jednoduché a opakující se pracovní úkoly, není nutné podávat informace např. v průběhu týdne, jedná-li se o takto jednoduché úkoly, na samotné zapracování a sdělení veškerých potřebných informací někdy opravdu stačí jeden den, či jednorázové školení.<sup>115</sup> Ovšem u pracovníků, kteří vykonávají složitější práci a jejichž úkoly a náplň práce se neustále mění, je zapotřebí jak delší zapracování jako takové, tak i delší období, po které zaměstnanci získávají potřebné informace.

V každém případě by měl být tento proces velmi dobře naplánován a měl by být prováděn pomocí vhodných metod, přímo k této problematice určených a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, na kterém bude nový pracovník, kterému jsou nové informace určeny, ale samozřejmě musí být přihlédnuto i k osobnosti samotného pracovníka.<sup>116</sup>

*Koubek sepsal následující časový plán celého procesu orientace:*

1. Předání vybraných písemných materiálů. Tento proces může proběhnout ještě před uzavřením pracovní smlouvy.
2. Ihned po podepsání smlouvy by se měly dostat další potřebné informace, a to jak od personálního tvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.
3. V období mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho bezprostřední nadřízený udržoval kontakt.
4. V den nástupu by měl nový pracovník absolvovat veškeré záležitosti, které se týkají adaptačního procesu, konkrétně již popsaných formálních náležitostí při přijetí nového pracovníka (viz část 2.3).
5. Během prvního týdne v nové práci by měl zaměstnanec absolvovat několik pohovorů a rozhovorů jak s nadřízeným, tak se spolupracovníky, případně i specialisty. Pomalu se

---

<sup>114</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 187. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>115</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000, str. 77. ISBN 80-86022-65-x.

<sup>116</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 187. ISBN 80-7261-033-3.

zařazuje do pracovních a sociálních skupin v podniku a spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.

6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné pracovní povinnosti, které souvisí s jeho pracovním zařazením. Zároveň by měl být kontaktován personálním útvarem.

7. Během třetího a čtvrtého týdne může absolvovat krátká školení, která se mohou např. týkat norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod atd. Alespoň jednou týdně by se měl setkat se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního úvaru, aby spolu probrali dosavadní průběh orientace a případně řešení problémů.

8. Od druhého do pátého měsíce jsou mu pak již postupně ukládány všechny úkoly jeho pracovního místa, absolvuje další krátkodobá školení, např. o kvalitě a produktivitě, technologiích, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.

9. V průběhu šestého měsíce zaměstnání se proces nového pracovníka v podstatě uzavírá, hodnotí se jeho dosavadní pracovní výkon, projednávají se plány do budoucna a plány personálního a sociálního rozvoje.<sup>117</sup>

Koubek dále uvádí, že *takovýto časový plán může být modifikován podle povahy práce v organizaci, v útvaru i na pracovním místě.*<sup>118</sup>

### **3.5 Mentoring a koučování**

#### **3.5.1 Mentoring**

Průběh adaptačního procesu je neslučitelně spjat s pojmem tzv. mentoringu. Tato forma pomoci ze strany zkušeného zaměstnance je určena pro nového zaměstnance, který i přes veškeré obdržené informace, není zcela připraven plnit úkoly, které jsou mu přiděleny. Mentor zaměstnanci po určité časové období pomáhá s plněním jeho úkolů, pomáhá mu lépe se orientovat na pracovišti a celkově se mu snaží usnadnit vstup do nového a více či méně neznámého prostředí.

Seknička a Putnová ve své knize popisují mentoring jako *formu individuálního rozvoje člověka. Jde o profesionální vztah mezi zkušenějším pracovníkem (mentorem) a jeho méně zkušeným kolegou (mentorovaným, někdy také označovaný jako mentee). Tato forma předávání znalostí a dovedností patří k neefektivnějšímu způsobu učení. Mentor nevede svého mladšího kolegu pouze v otázkách odborných, ale mentorovaný také získává dovednosti*

<sup>117</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 188. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>118</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, str. 189. ISBN 80-7261-033-3.

*z oblasti vedení lidí, manažerské dovednosti. Samozřejmě k tomuto druhu sdílení znalostí patří schopnost sdělovat a objasňovat rozhodnutí v etické sféře. Proto je také potřeba, abychom mentoring chápali jako součást etického rozvoje mentorované osoby.*<sup>119</sup>

Je nutné dodat, že v případě mentoringu je samotná iniciativa a odpovědnost na samotném vzdělávaném zaměstnanci. V některých podnicích je taktéž zvykem, že si nový zaměstnanec vybírá svého mentora sám. Takto vybraný mentor, je-li ochoten spolupracovat, se již stává pracovníkovým patronem.<sup>120</sup>

### **3.5.2 Koučování**

Koučování (nebo také koučink), zpravidla představuje dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, ale i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či přiděleného vzdělavatele. Ve své podstatě se jedná o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného pracovníka k výkonu práce, který je po něm vyžadován. V celém procesu se bere v úvahu pracovníkova individualita.<sup>121</sup>

Do pojmu koučování se dá taktéž zařadit rozvíjení potenciálu všech pracovníků podle úrovně rozvoje, aby právě tito pracovníci mohli díky tomu optimalizovat své výkony. Koučování by mělo aktivovat schopnost zaměstnance, aby sám od sebe zvyšoval svůj výkon.<sup>122</sup>

Ač jsou tyto dvě metody vzdělávání nových zaměstnanců nejrozšířenější, nejsou jedinými metodami, které se takto využívají. Další, poměrně důležité postupy, jsou tzv. counselling, což se dá ve stručnosti popsat jako vzájemné konzultování a ovlivňování, a dále existuje pojem asistování, kdy je méně zkušený pracovník přidělen k tomu zkušenějšímu a pomáhá mu plnit úkoly a učí se od něj nové pracovní postupy.<sup>123</sup>

## **3.6 Zkušební doba**

Zkušební doba je pro nové zaměstnance, které čeká adaptační proces, velmi důležitým obdobím. Jedná se dobu, na které se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou ještě před nástupem do práce, tudíž ještě před podepsáním pracovní smlouvy. Tato doba může být

---

<sup>119</sup> SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016, str. 152. ISBN 978-80-247-5545-8.

<sup>120</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010 str. 274. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>121</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010 str. 274. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>122</sup> HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009 str. 31. ISBN 978-80-247-2654-0.

<sup>123</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010 str. 274. ISBN 978-80-247-3339-5.

dlouhá tak, jak to oběma účastníkům, tedy zaměstnanci a zaměstnavateli, nejvíce vyhovuje, nejčastěji však bývá podepsána na dobu tří měsíců, což je také maximum. Zároveň pokud je pracovní poměr sjednán pouze na méně než půl roku, musí být zkušební doba sjednána nejdéle na polovinu doby trvání pracovního poměru.<sup>124</sup>

Díky této dohodě může během těchto tří měsíců být zaměstnanec buďto popuštěn nebo může ukončit pracovní poměr bez udání důvodu. Vzhledem k tomu, že první tři měsíce často probíhá právě adaptační proces nových zaměstnanců, může to být pro takového zaměstnance na jedné straně výhoda, ovšem na druhé straně to pro něj může mít negativní následky.

Mezi výhody patří bezesporu fakt, že pokud pracovníkovi tzv. „nesedne“ kolektiv svých spolupracovníků nebo náplň jeho práce, kterou musí vykonávat, může odejít. Takovéto případy se dějí v případech, kdy je adaptační proces v podniku zanedbáván a není zdaleka ideální. To je jeden z důvodů, kdy se může zaměstnanec cítit frustrován, jednak z neschopnosti zvládnout přidělené úkoly a jednak ze samotného prostředí, ať už pracovního nebo sociálního. Pokud již není pro nového pracovníka situace lehkou zvladatelnou, může dát jednoduše výpověď.

Na straně druhé to ovšem může být ze strany zaměstnance nevýhoda, jelikož s ním může být kdykoliv během sjednané zkušební doby ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele. Novému zaměstnanci může vyhovovat jak náplň jeho práce, tak celkové pracovní prostředí a i kolektiv. Sice může úkoly zvládat a se svými novými kolegy mít velmi dobré vztahy, ovšem pokud se jeho zaměstnavatel pevně rozhodne, že pro nového pracovníka již nemá využití, může bez udání důvodu ukončit pracovní poměr. Ukončení pracovního poměru ve zkušební době je možné pouze písemnou formou

### **3.7 Problematika adaptace v právních předpisech**

#### **3.7.1 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**

Součástí zákona číslo 262/2006 Sb., neboli zákoníku práce, je mimo jiné i část desátá, která se zabývá péčí o zaměstnance. Tato část interpretuje práva zaměstnanců, tudíž zde také můžeme najít paragrafy, které se, ač ne doslova, zabývají adaptačním procesem v tom rozsahu, že v podstatě říkají, co patří do odborného rozvoje zaměstnanců, případně definuje pojmy zaškolení a zaučení a v neposlední řadě dále definuje pojem prohlubování kvalifikace.

---

<sup>124</sup> § 35, odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb.

Všechny tyto paragrafy a zmíněné pojmy úzce souvisí adaptačním procesem, jelikož se nemálo týkají také zaměstnanců, kteří jsou v daném podniku krátce, a tudíž tento proces právě podstupují.

### **3.7.2 *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě***

Zákoník práce není jediným pramenem, kde se nachází zmínky o problematice adaptace zaměstnanců. Dalším takovým pramenem je zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Tento zákon, mimo jiné, upravuje vzdělávání státních zaměstnanců, což pochopitelně velmi úzce souvisí s adaptací, jelikož právě vzdělávání a další prohlubování znalostí je taktéž součástí tohoto procesu. Vzdělávání státních zaměstnanců se v tomto zákoně nachází v hlavě čtvrté a jedná se o paragrafy 107 až 111. Ty upravují především podmínky, za kterých státnímu zaměstnanců přísluší ze studijních důvodů služební volno, či kdy mu náleží nebo nenáleží náhrada platu.<sup>125</sup>

### **3.7.3 *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů***

Tento zákon, zaměřující se výhradně pouze na úředníky vyšších samosprávných celků, taktéž nepřímou zmiňuje adaptaci pracovníků, a to prostřednictvím hlavy čtvrté, která se taktéž zabývá problematikou vzdělávání úředníků, ovšem značně obšírněji. V paragrafech 17 až 34 se zabývá například vstupním vzděláváním a průběžným vzděláváním, která jsou v průběhu adaptačního procesu ta nejdůležitější, jelikož zaměstnanec obdrží nejvíce informací důležitých pro výkon práce.<sup>126</sup> Dále se v § 27 zabývá vzděláváním vedoucích pracovníků, kteří si taktéž samozřejmě musí projít adaptačním procesem díky změně pracovního místa.

Jak můžeme vidět, proces adaptace v nejrůznějších formách nalezneme i v jiných zákonech, než jen v zákoníku práce, ovšem je nutné podotknout, že v případě, že není cokoli upraveno v jiných zákonech, řídí se daná problematika podle zákoníku práce.

---

<sup>125</sup> Hlava IV. zákona č. 234/2014 Sb.

<sup>126</sup> § 19 a §20 zákona č. 312/2002 Sb.

## **Praktická část**

### **4 Komparace adaptačního procesu ve veřejném a v soukromém sektoru**

V poslední kapitole mé bakalářské práce se hodlám zabývat porovnáním adaptací ve dvou různých sektorech. Poté zanalyzuji veškerá data, která jsem díky odpovědím získal a nakonec vytvořím jakýsi závěr praktické části, ve kterém ještě jednou popíši danou problematiku a konečně zhodnotím veškeré výstupy a v případě, že tyto závěry nebudou zcela pozitivní, pokusím se navrhnout řešení těchto problémů a zároveň sepíši svůj názor na danou problematiku.

V této praktické části budu vycházet z dat, která jsem získal díky dotazníkovému šetření, které jsem vytvořil a následně rozdál, případně rozeslal, jak do soukromých podniků, tak do instituce, která spadá do veřejného sektoru, v tomto případě to byl městský úřad, konkrétně MěÚ Cheb.

Vytvořil jsem dva druhy dotazníků, první typ dotazníku je směřován na řadové zaměstnance buď na úřadu v odborech napříč celým úřadem, nebo v jiných podnicích a druhý typ byl vytvořen vedoucím zaměstnancům, taktéž na úřadu i v jiných podnicích. Jeden typ dotazníku se tedy zaměřuje na adaptační proces z pohledu řadových zaměstnanců a druhý typ se zabývá adaptačním procesem řadových zaměstnanců, ovšem z pohledu vedoucích zaměstnanců. Od toho kroku si slibuji větší rozsah a dosah odpovědí, ale i přesnější konečná data, která budu poté moci přesněji popsat a porovnat. Taktéž je nutné podotknout, že existovaly dva druhy mnou vytvořených dotazníků, jeden ve fyzické, papírové formě a druhý byl rozeslán ve formě elektronické pomocí odkazu.

Dotazník, který byl vytvořený k vyplnění od řadových zaměstnanců, se skládá celkem z deseti otázek, z nichž některé byly kroužkovací a některé otevřené. Dotazník byl rozeslán jak elektronickou formou, tak byl i předán ve formě papírové. Typ dotazníku určený vedoucím zaměstnancům se skládá z jedenácti otázek, z nichž některé jsou znovu uzavřené a některé otevřené. I tento dotazník byl rozeslán jak ve formě elektronické, tak v papírové. Dotazníky byly dále rozlišeny podle toho, zda měly být vyplněny v soukromých podnicích, anebo na úřadu. Díky tomuto systému se různé odpovědi snadno odliší a jejich následná analýza nebude tak zdlouhavá a náročná.

#### **4.1 Cíl praktické části**

Jakožto cíl praktické části mé bakalářské práce jsem si stanovil porovnat, na základě získaných dat, proces adaptačního procesu v soukromém a veřejném sektoru. Mým cílem je

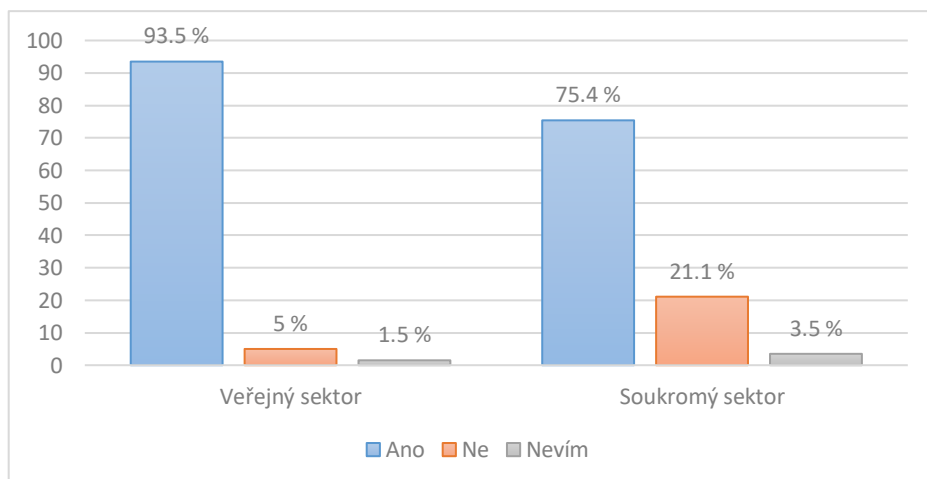
zjistit, ve kterém sektoru je, dle mých dotazníků, nejlepší a nejužitečnější adaptační proces nových zaměstnanců. Jednou z částí tohoto hlavního cíle bude taktéž procentuální zhodnocení odpovědí mého dotazníkového šetření.

## 4.2 Vyhodnocení dotazníkových otázek

### 4.2.1 Otázky určené řadovým zaměstnancům

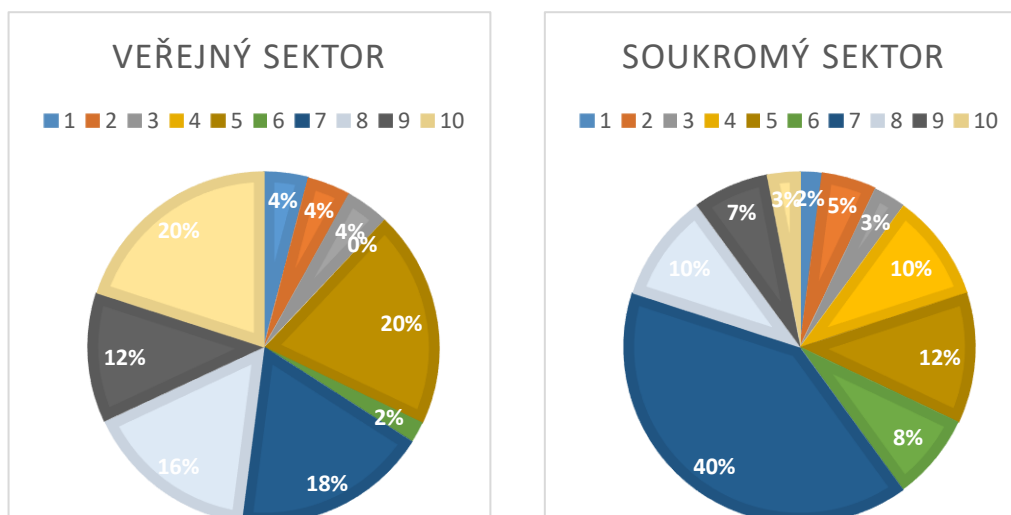
#### 1. Podstoupil/a jste adaptační proces po nástupu do aktuálního zaměstnání?

Graf č. 1 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1



#### 2. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s adaptačním procesem v instituci, kde momentálně pracujete? (1 – velmi nespokojen/a, 10 – velmi spokojen/a)

Graf č. 2 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 2

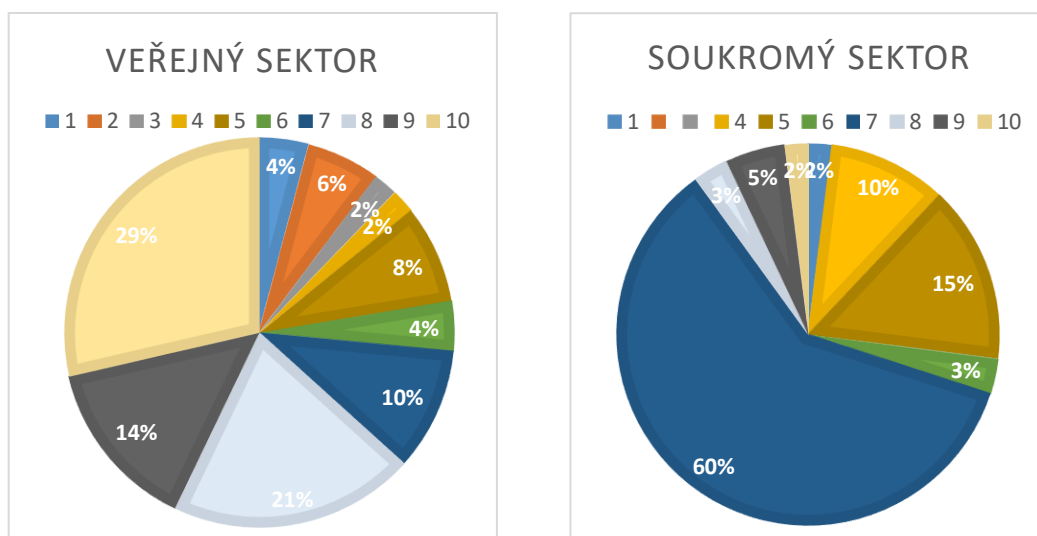




### 3. Do jaké míry byl adaptační proces užitečný?

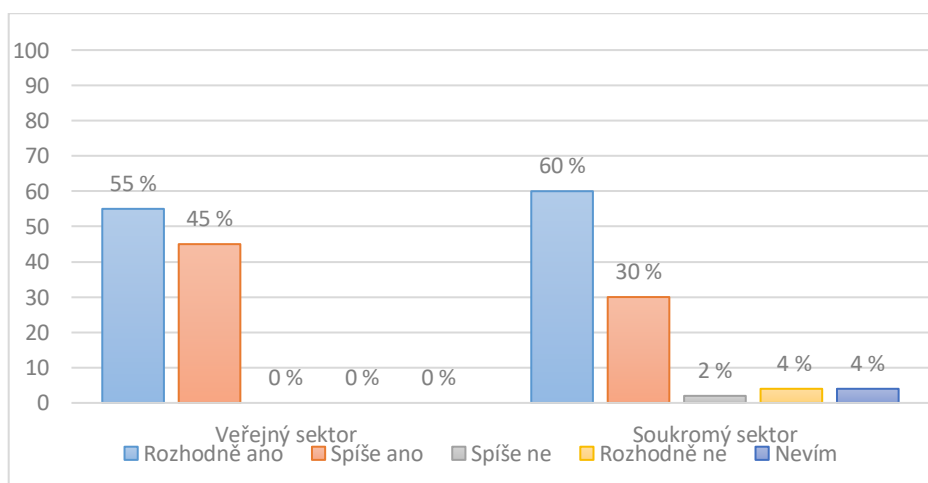
(1 – velmi neúčinný, 10 – velmi účinný)

Graf č. 3 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 3



### 4. Využíváte znalosti, které jste získal/a během adaptace v tomto zaměstnání, i dnes?

Graf č. 4 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 4



### 5. O jaké znalosti se případně konkrétně jedná?

*Veřejný sektor* – Respondenti v tomto případě odpovídali více či méně jednohlasně. Často se opakující znalosti byly například práce s interními systémy a aplikace na počítači. Poté to byly znalosti, jakým způsobem jednat s lidmi a jak řešit různé situace, které mohou nastat. Nebo také základy procesu správního řízení.

*Soukromý sektor* – Zde se jednalo především o všeobecné znalosti, které jsou potřeba k plnění pracovních úkolů, například také řešení reklamací. Dále to jsou znalosti spojené s organizační strukturou společnosti. Konkrétní postupy, receptury, terminologie. Konkrétní, odborné, kritické informace o produktech a postupech.

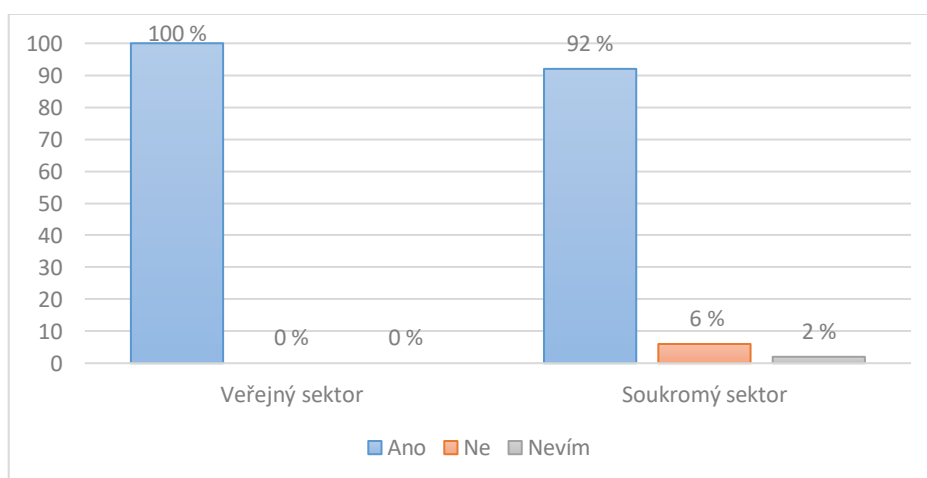
## 6. Co konkrétně byste změnil/a v samotném procesu adaptace v této instituci?

*Veřejný sektor* – V odpovědích na tuto otázku se odpovídající pracovníci obou sektorů velmi lišili. Odpovědi zaměstnanců ve veřejném sektoru hovořili především o možnosti úředníka mít dříve přístup k systémům potřebným k výkonu práce. Dále by úředníci přivítali *odborné zaškolení v oblasti práce s klientem, veřejností, zaškolení v oblasti asertivního chování a zvládání stresových situací.*

*Soukromý sektor* – Zaměstnanci v soukromých podnicích by rádi uvítali například tzv. teambuildingy a celkově důkladnější proškolení všech zaměstnanců. Mezi odpověďmi byla i tato, která konkrétně vystihuje problém v adaptačním procesu ve více podnicích, zaměstnanec Alex Balatka napsal: *„Větší otevřenost ke kreativitě a iniciativě zaměstnance. Profesionálnější komunikaci, ve smyslu méně přátelskou, mezi managementem a řadovými zaměstnanci.“*

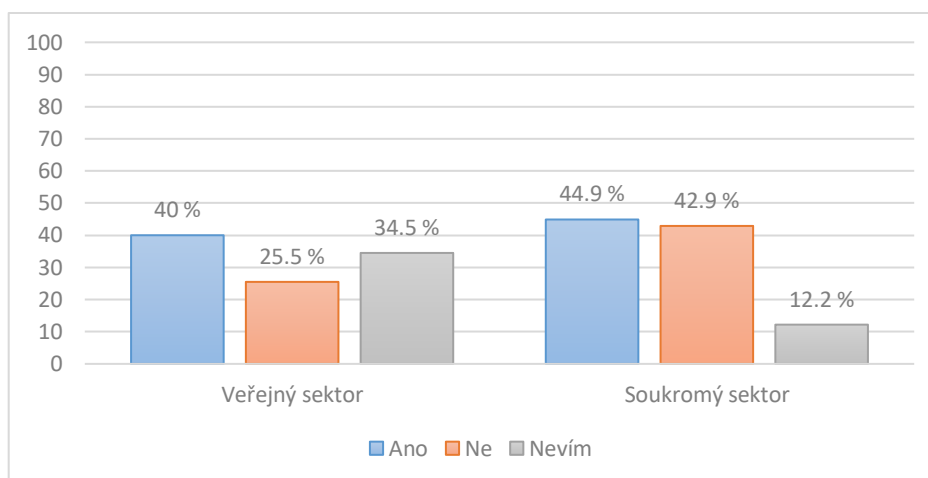
## 7. Byl Vám během Vašich prvních dnů přidělen zkušenější zaměstnanec, který Vám pomáhal se zadanými úkoly?

Graf č. 5 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 7



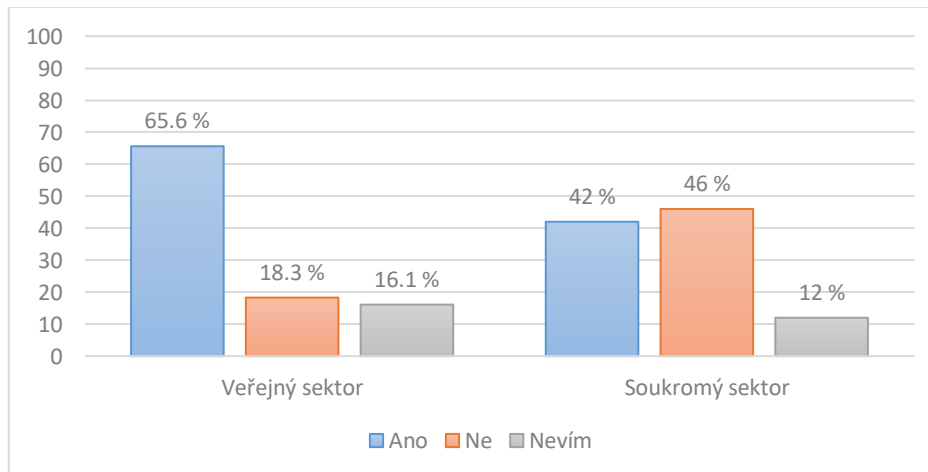
**8. Myslíte si, že se liší proces adaptace v institucích veřejné správy (např. úřady) a v podnicích v soukromém sektoru? Případně v čem?**

Graf č. 6 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 8



**9. Dostal/a jste v souvislosti s Vaším adaptačním procesem nějaké firemní prospekty (letáky, brožury, návody), které Vám pomáhaly orientovat se v novém prostředí?**

Graf č. 7 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 9



**10. Popište, prosím, jak probíhal Váš adaptační proces po nástupu do aktuálního zaměstnání. (Stačí stručně)**

*Veřejný sektor* – Jeden z pracovníků městského úřadu v Chebu popsal svůj adaptační proces následně: „Zaučoval mě především vedoucí oddělení, který mě řídil a vysvětloval mi postupy ve správním řízení. K lepší adaptaci mi pomohli i ostatní kolegové z oddělení vzájemnou komunikací a řešením případů výměnou názorů.“ Zaměstnanec dle jeho slov dále podstoupil vstupní školení a osobně i e-learning. Ostatní odpovědi byly

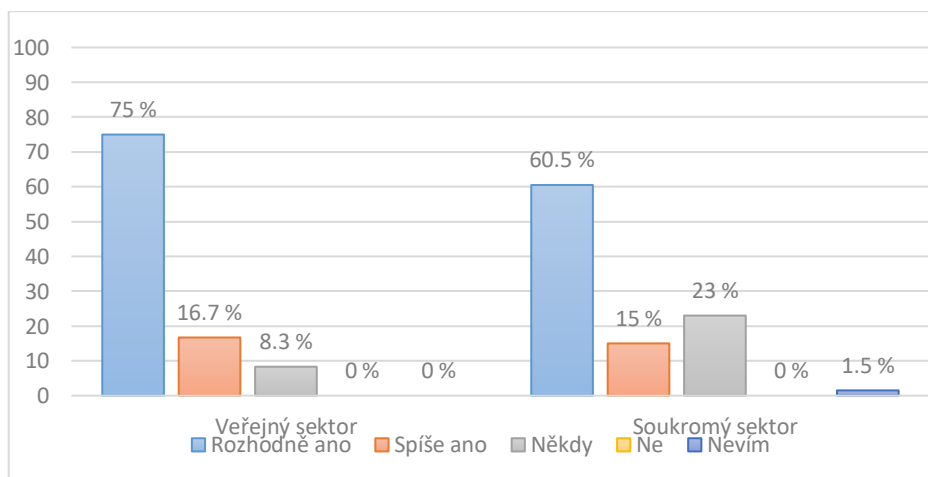
víceméně shodné, v podstatě každý pracovník započal svou práci prvotním zaškolením a následně pokračoval již ve spolupráci se svým mentorem.

*Soukromý sektor* – V sektoru soukromém je dle vyhodnocení dotazníků proces adaptace velmi podobný, ovšem častěji se zde nalézají odpovědi, které svědčí o tom, že ne vždy je na adaptaci kladen takový důraz. Příkladem za všechny mohou být následující odpovědi: „Adaptační proces v podstatě neproběhl, vedoucí pracovník mě v den nástupu uvítal, ukázal mi mé pracoviště, rychle zopakoval, co a jak mám dělat a to bylo všechno“. Naopak byly i odpovědi, které adaptační proces potvrzovaly, např.: „Dvojice majitelů, provozní manažer a supervizoři mě naučili veškeré postupy a poté kontrolovali a komentovali jejich provedení.“. Pracovníci především popisovali seznámení se svými spolupracovníky, či důkladné předvedení práce a ukázání okolí svého pracoviště.

#### 4.2.2 Otázky určené vedoucím zaměstnancům

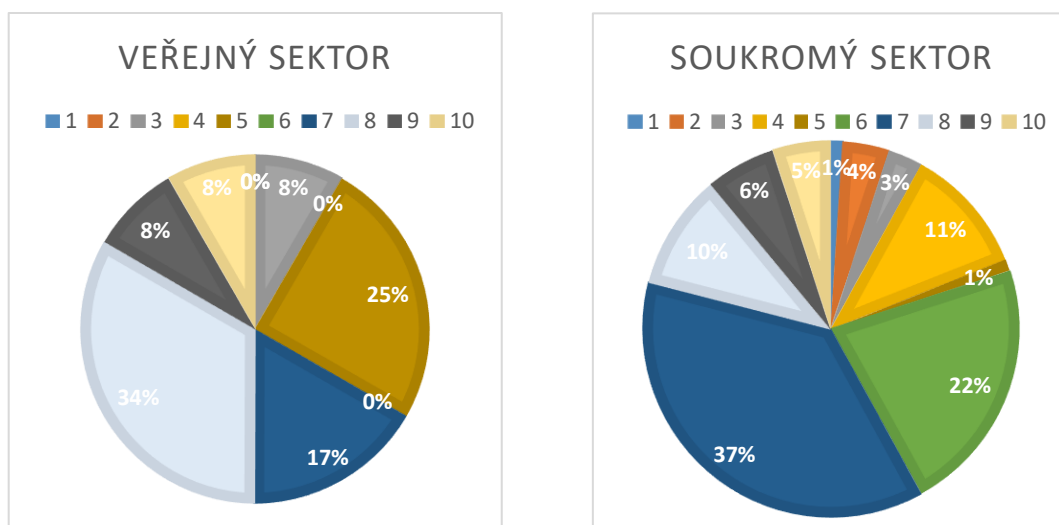
##### 1. Je po nástupu nového zaměstnance kladen důraz na jeho důkladné zapracování?

Graf č. 8 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1 (Druhý dotazník)



**2. Na jaké úrovni je dle Vás adaptační proces v této organizaci/instituci?  
(1 - Nejhorší, 10 - Nejlepší)**

Graf č. 9 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 2 (Druhý dotazník)



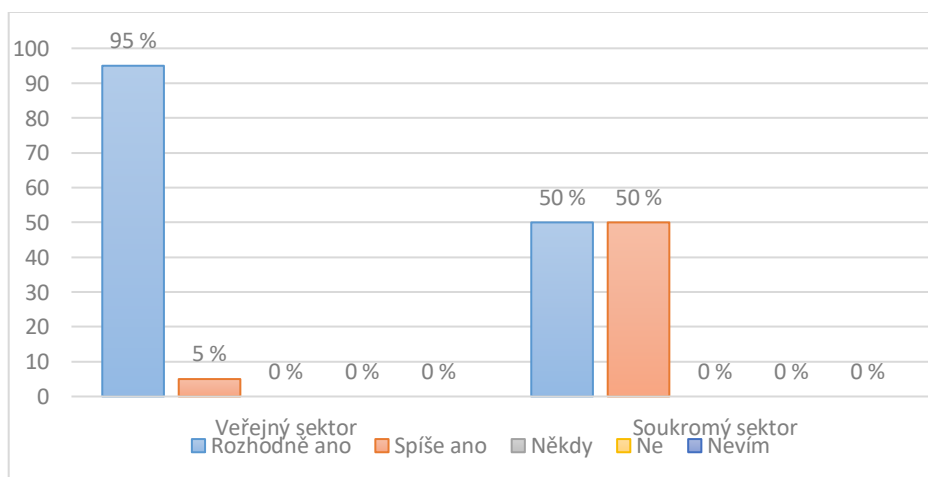
**3. Jak dlouho případný adaptační proces v průměru trvá?**

*Veřejný sektor* – Dle vedoucích pracovníků na městském úřadě trvá adaptační proces jejich pracovníků v průměru 3 – 6 měsíců. Výjimečně i 1 – 3 měsíce.

*Soukromý sektor* – Zaměstnanci v soukromých podnicích prochází, podle jejich vedoucích pracovníků, adaptačním procesem v průměru 1 – 3 měsíce. Často je to díky tomu, že práce v takovýchto podnicích není často příliš náročná.

**4. Jak je ve Vaší organizaci/instituci adaptační proces důležitý?  
(Vzhledem k náplni práce)**

Graf č. 10 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 4 (Druhý dotazník)



## **5. Jaké znalosti nový zaměstnanec díky adaptačnímu procesu získá?**

*Veřejný sektor* – odpovědi byly víceméně stejné, jednalo se o práci s počítačem, schopnost rozumět a *správně aplikovat právní předpisy a mít všeobecný přehled o svém pracovišti. Zpracování podkladů pro exekuce a vedení příslušné spisové dokumentace, vedení příslušných evidencí ať již interních nebo externích.*

*Soukromý sektor* – Zde se jednalo především základní orientaci na pracovišti. Také zaměstnanec získá schopnost plnit zadané pracovní úkoly a zná všechny pracovní postupy.

## **6. Je novému zaměstnanci v jeho začátcích přidělen zkušenější zaměstnanec, který mu pomáhá se zadanými úkoly?**

V této otázce se všichni tázaní vedoucí shodli vcelku jednohlasně, že ano. Toto je důkaz toho, že mentorování nového zaměstnance v podniku je naprosto zásadní součást adaptace.

## **7. Je něco, co byste vy osobně změnil/a v adaptačním procesu v této organizaci/instituci?**

*Veřejný sektor* – Odpovědi byly smíšené, ač mnoho vedoucích neodpovědělo, mezi pár odpověďmi byly názory, že je třeba lépe vybírat mentory, více se věnovat samotným zaměstnancům a profesionálněji je vést.

*Soukromý sektor* – V podstatě se jednalo taktéž o lepší a důkladnější přípravu nových zaměstnanců a lepší vysvětlení pracovních úkolů.

## **8. Dostávají zaměstnanci v jejich začátcích prospekty, které by jim v určitých případech pomohly orientovat se v systému práce? Případně jaké?**

*Veřejný sektor* – K menšímu překvapení se zde nacházely z naprosté většiny pouze negativní odpovědi. Pouze jedna odpověď byla kladná a jako odpověď zde byl uvedena sbírka zákonů.

*Soukromý sektor* – Zde byla situace o něco lepší, ovšem stále převyšovaly záporné odpovědi nad těmi kladnými. Jakožto příklad byly uvedeny různé složky a dokumenty, které se věnují pracovníkově adaptaci velmi dopodrobna, osobně si dovedu toto představit jako ideální příklad toho, co by měl zaměstnanec dostat.

**9. Byl Váš adaptační proces, jakožto vedoucího pracovníka, jiný, než AP ostatních pracovníků? Případně v čem?**

*Veřejný sektor* - Situace ve veřejném sektoru je o něco horší než v tom soukromém. Valná většina vedoucích pracovníků odpověděla, že jejich adaptační proces vypadal jinak z toho důvodu, že před desítkami let, kdy nastoupili na svou pozici, žádný formální adaptační proces prakticky neexistoval. Např. odpověď: „*V době mého nástupu žádné adaptační plány nebyly...*“

*Soukromý sektor* – V tomto sektoru jsou odpovědi o něco přívětivější, vedoucí zaměstnanci nejsou tak dlouho na svých pozicích, proto často již zažili adaptační proces přímo vytvořený a vedený na jejich pozici, a to po profesionální a odborné stránce. Ovšem našla si i výjimka, kde to bylo zcela naopak.

**10. Popište, prosím, jak probíhá AP Vašich podřízených zaměstnanců.**

*Veřejný sektor* – „*Garantem je po schválení adaptačního programu vedoucím odboru přidělen mentor... Mentor by měl mít konkrétní znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti: odborné znalosti, potenciál ke vzbuzování důvěry, empatie, komunikační dovednosti a schopnost naslouchat, ochota předávat své zkušenosti. Úkolem mentora je nejenom pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce, ale po stránce psychické.*“

*Soukromý sektor* – Adaptační proces probíhá velmi obdobně: „*Postupně probíhají různá proškolení a seznámení, nejdůležitější je vlastní praxe a zaučování ze strany určeného pracovníka...*“

**11. Popište, prosím, jak probíhal Váš AP na pozici vedoucího.**

*Veřejný sektor* – U této otázky jsem se bohužel znovu dostal do situace, kdy odpovědi byly ve smyslu toho, že dříve se na adaptační proces nebralo tolik ohledu a tudíž tito vedoucí museli fungovat v podstatě okamžitě sami bez žádné velké pomoci od mentora. „*Často jsem si musel informace zjišťovat i z externích zdrojů.*“

*Soukromý sektor* – Jeden ze zaměstnanců podstupoval kurzy pro vedoucí, svůj postup konzultoval se svým nadřízeným a společně analyzovali pracovníkův dosavadní pracovní výkon. Sám se vzdělával v oblasti vedení lidí a psychologie.

### 4.3 Celková analýza a zhodnocení získaných dat

Data, která jsem díky dotazníkům získal, jsou si v mnohém, možná trošku překvapivě, podobná, což můžeme snadno vyčíst z příložených grafů. Ovšem v celkovém pohledu vychází lépe řízení adaptačního procesu a obecně řízení nových zaměstnanců v soukromém sektoru. Veřejný sektor v této oblasti mírně „pokulhává“ a adaptační proces v něm není řízen tak pečlivě a důkladně. Je sice pravda, že většina pracovníků je, či byla se svou adaptací spokojena, ovšem to neznamena, že je adaptace nových pracovníků řízena správně. Může za to pravděpodobně používání systému řízení pracovníků, který se používal před několika desetiletími, kdy býval dostačující. Vzhledem k tomu, že se od té doby změnilo minimum, pracovníci mnohdy nezažívají úplně podařený vstup do zaměstnání na městských a jiných úřadech. To je také důvod, proč se dnes veřejný sektor setkává s takovým nedostatkem nových pracovníků. Kdyby se na proces adaptace více dbalo a byl by uchopen profesionálněji, případně kdyby na něj bylo vynaloženo více finančních prostředků, nemusela by se veřejná správa potýkat s takovými personálními problémy. Samozřejmě to chce nějaký čas a prostor zvyknout si na požadavky dnešní doby, ale věřím, že zanedlouho se noví zaměstnanci ve veřejné správě dočkají plnohodnotného adaptačního procesu, který jim bude nápomocný v co největší míře.

Podniky v soukromém sektoru, především ty novější, již pochopily důležitost adaptačního procesu a snaží se tzv. jít s dobou. Personalisté těchto podniků často ví, že jestliže investují do nového zaměstnance, který bude mít k dispozici odborná školení, zkušeného mentora atd., tato investice se jim vrátí, třeba i několikanásobně. Adaptaci nových zaměstnanců často nezanedbávají a naopak jí věnují velkou pozornost. Stále je potřeba rozšířit pojem kvalitní a důkladné adaptace do mnohých podniků, kde se tato činnost stále zanedbává, ovšem trůfám si tvrdit, že postupem času jsou na tom podniky v soukromém sektoru s adaptací nových pracovníků lépe a lépe.



## Závěr

Nějakou formou adaptačního procesu prochází po příchodu do nového zaměstnání naprosto každý nový zaměstnanec. Ať už jde o formální či neformální adaptaci, či se jedná o adaptaci sociální nebo pracovní, anebo také o všechny najednou. Adaptace hraje nesmírně důležitou roli v životaschopnosti všech živých organismů na světě, je proto potřeba si tedy uvědomit, proč je tak důležitá v pracovním prostředí. Adaptace dokáže novému pracovníkovi změnit názor na vykonávanou práci, dokáže zajistit, že pracovník bude mít naprosto jiný pohled na daný podnik, na jeho spolupracovníky, klidně dokáže změnit zaměstnanci život. Je však velmi důležité zmínit, že již záleží na způsobu vedení celého adaptačního procesu a samozřejmě i na pracovníku samotném, jestli bude toto vnímání a tyto změny pozitivní nebo negativní. V jednom případě může adaptace způsobit ukončení zaměstnancova pracovního poměru, v tom druhém však může zajistit příchod dalších kvalitních pracovníků. Personalisté, ač si to mnohdy sami neuvědomují, mají v rukou obrovskou moc a je už potom jen a pouze na nich, jak jí zužitkují a jak s ní naloží.

Cílem této bakalářské práce bylo přiblížit a odborně charakterizovat adaptační proces nových zaměstnanců po příchodu do zaměstnání. V teoretické části jsem se zabýval pojmy, které s touto problematikou úzce souvisí. V první řadě se jedná o stručnou charakteristiku pojmu řízení lidských zdrojů, jaké jsou cíle a úkoly a co spadá do personálních činností. Následně byla potřeba podrobněji rozebrat přijímání a nábor pracovníků, co vše do této oblasti spadá, jaké jsou náležitosti apod. Poslední kapitolou teoretické části je orientace a adaptační proces pracovníků, kde jsem již dopodrobna charakterizoval tyto pojmy. Následovala oblast smyslu a cíle adaptace, členění adaptací, kterou jsem se taktéž zabýval podrobně a poté část s průběhem adaptací a porovnání mentoringu a koučování.

Praktická část této bakalářské práce nese název „Komparace adaptačního procesu ve veřejném a v soukromém sektoru“. Za veřejný sektor v praktické části vystupoval MěÚ Cheb, díky kterému jsem získal spousty cenných dat. Soukromý sektor zastupovalo několik různých zaměstnanců z různých podniků. Mým hlavním cílem bylo porovnat tyto dva sektory a zjistit, ve kterém je adaptační proces lépe řízen a případně jakým způsobem je řízen.

Díky získaným datům, která jsem získal skrze dotazníkové šetření, jsem došel k závěru, že adaptační procesy ve veřejném a soukromém sektoru se skutečně v určitých aspektech liší. A mnohdy nejde jen o drobnosti. I když výsledná data hovoří o tom, že v soukromém sektoru je adaptační proces na lepší úrovni, není to až tolik jednostranná záležitost. Co se týče soukromých podniků, ty mají často mnohem více finančních možností, díky kterým mohou do

nového zaměstnance investovat více peněžních prostředků, než např. městské úřady. Ty trpí především tím, že se v nich adaptační proces často zastavil před desítkami let a od té doby je pořád stejný a mění se pouze v detailech.

Došel jsem k závěru, že je potřeba pojmout adaptační proces, právě například na městských úřadech, zcela nově, tak, aby byl zaměstnanec opravdu připraven pracovat, a aby byl schopen čelit výzvám a nárokům dnešní doby. Je potřeba adaptovat nové pracovníky odborným způsobem, postupně je provádět systémem práce, dokud si nebudou sami naprosto jistí tím, co dělají a zdali to dělají správně. S mírnou nadsázkou se dá hovořit o tom, že je potřeba začít úplně od začátku, vymyslet zcela nové adaptační plány a poté je správným způsobem aplikovat v praxi.

## **Resumé**

The main topic of this bachelor thesis is a process of adaptation of new employees in organizations. The work itself is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part of this work deals with basic concepts of management, personal management, selection and recruitment of employees, protection of employees and employers during the pandemic and finally yet importantly, it deals with problematic of process of adaptation and everything that relates to this concept.

The practical part deals with a comparison of the adaptation process of employees between public sector institutions and companies in private sector. In order to get all the necessary information and data, I used a method of questionnaires, which were sent out to relevant places.

The goal of this thesis was to find out, which of the two mentioned sectors manage the adaptation process better, and what instruments are used to achieve the best result. The research discovers that the process of adaptation is managed a little bit better in the private sector, which is a result that I expected since the beginning. I also suggested some solutions, which could help employees to integrate better into new social and working groups with no negative consequences.

## Seznam literatury

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-x.

MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1.

Mzdová účetní: měsíčník pro praxi mzdových účetních, č. 3/2017. Olomouc: ANAG, 2017. Str. 25. ISSN 1211-1430.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

SLAVÍČEK, V. *Podniková personalistika*. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. 93 s. 1995. ISBN 80-7082-219-8.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85 780-06-2.

TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce 2020 s výkladem: právní stav k 1. 1. 2020*. Praha: Grada, [2020]. Str 57. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5508-3

WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. vyd. Plzeň 2001: Západočeská univerzita v Plzni. 118 s. 2001. ISBN 80-7082-839-0.

## Internetové zdroje

BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. [online] 1. vyd. MVŠO. 76 s. 2015 [cit. 11. 3. 2019]. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z:

<https://mvso.cz/wpcontent/uploads/2017/10/cinnosti-v-personalnim-rizeniskripta.pdf>

Rubrika “O Úřadu práce České republiky“ na webových stránkách Úřadu práce ČR. Dostupné z:

<https://www.uradprace.cz/web/cz/o-uradu-prace>

Rubrika “Služby a činnosti Úřadu práce České republiky v oblasti zaměstnanosti“ na webových stránkách Úřadu práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/sluzby-uradu-prace>

PŘIB, Jan, PELECH, Petr, ŽENÍŠKOVÁ, Marta, TRYLČ, Ladislav, HŮRKA, Petr, ČERVINKA, Tomáš, MUŠKA, František a LEIBLOVÁ, Zdeňka. *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen, agenturních zaměstnanců a dalších kategorií*. 5. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-751-5. Převzato z CODEXIS®, doplňku LIBERIS®

HLOUŠKOVÁ, Pavla, HOFMANNOVÁ, Eva, ROUČKOVÁ, Dana, SCHMIED, Zdeněk, SCHWEINER, Petr, TOMANDLOVÁ, Ludmila a VÁCHA, Jan. *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2020*. 13. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-252-6. Převzato z CODEXIS®, doplňku LIBERIS®

ŠUBRT, Bořivoj, LEIBLOVÁ, Zdeňka, PŘÍHODOVÁ, Věra, SKOUMALOVÁ, Alena, DANĚK, Antonín, PŘIKRYLOVÁ, Helena, KRAJČÍKOVÁ, Zdenka, LUKEŠOVÁ, Dana, DORČÁKOVÁ, Jana a MIKYSKA, Martin. *Abeceda mzdové účetní 2017*. 27. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-062-1. Převzato z CODEXIS®, doplňku LIBERIS®

Pravidla prohlubování kvalifikace. [online] 8. 9. 2020 [cit. 3. 10. 2020]. Dostupné z:

<https://www.pamprofi.cz/33/pravidla-prohlubovani-kvalifikace-uniqueidgOke4NvrWuOTRLt9dkztV1vEfrhSyr18/?query=%B9kolen%ED&serp=1>

RERKOVÁ, Nina. *Zvyšování a prohlubování kvalifikace se zaměřením na zdravotnické pracovníky*. Brno, 2011. str. 19. [Diplomová práce]. Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení. Vedoucí práce JUDr. Jana Zachovalová, Ph.D.

HEJNÁ, Veronika. *K čemu je dobrá kvalifikační dohoda a co je jejím obsahem?*. [online] 16. 6. 2020 [cit. 3. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/522433-kvalifikacni-dohoda/>

Vláda kvůli šíření nákazy koronavirem vyhlásila stav nouze a dále zpřísnila preventivní opatření.

Vláda České republiky [online]. Praha, 2020, 12. 3. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-kvuli-sireni-nakazy-koronavirem-vyhlasila-stav-nouze-a-dale-zprisnila-preventivni-opatreni-180256/>

Tiskové oddělení MPSV. *Mimořádná okamžitá pomoc spojená s COVID-19. Jak o ni žádat?*

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020, 16. 10. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z:

[https://www.uradprace.cz/documents/37855/1364611/TZ\\_jak\\_zadat\\_o\\_MOP\\_RIJEN2020.pdf/a3f9923c-e95e-c6a9-db9b-e2415e11c747](https://www.uradprace.cz/documents/37855/1364611/TZ_jak_zadat_o_MOP_RIJEN2020.pdf/a3f9923c-e95e-c6a9-db9b-e2415e11c747)

BOČANOVÁ, Veronika a Šárka KREJČÍKOVÁ. *Základní aspekty home office – na co si dát pozor při jeho sjednávání*. epravo.cz [online]. 2020, 27. 4. 2018 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z:

<https://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-aspekty-home-office-na-co-si-dat-pozor-pri-jeho-sjednavani-107493.html>

Náhrada nákladů během práce z domova. Pam: práce a mzdy profi [online]. 2020, 15.9. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://www.pamprofi.cz/33/nahrada-nakladu-behem-prace-z-domova-uniqueidgOkE4NvrWuMU-VXONoVEkWIYmvYFjBKbAg\\_rzFJ8D5c/?query=home%20office&serp=1](https://www.pamprofi.cz/33/nahrada-nakladu-behem-prace-z-domova-uniqueidgOkE4NvrWuMU-VXONoVEkWIYmvYFjBKbAg_rzFJ8D5c/?query=home%20office&serp=1)

Tiskové oddělení MPSV. Ministryně Maláčová prosadila program Antivirus. Má pomoci firmám ochránit pracovní místa. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020, 19. 3. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/documents/>

Které podpory a úlevy pro podnikatele lze ještě využít a které už jsou passé? Podnikatel.cz [online]. 2020, 30. 9. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/o-ktere-podpory-a-ulevy-pro-podnikatele-lze-jeste-zadat-a-ktere-uz-jsou-passe/>

Tiskové oddělení MPSV. Režim A programu Antivirus prodloužen do konce roku. MPSV přichází s vylepšením, které ohroženým zaměstnancům a firmám ještě více pomůže. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020, 30. 9. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/>

USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 25. května 2020 č. 581. Vláda České republiky [online]. 2020, 25. 5. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABPYAUSVA?fbclid=IwAR34BE\\_s81m7Fr5oH5jCO0-dGGrW7XhoGZKCjnlL-c7oR4-JiljPO2sPuOc](https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOABPYAUSVA?fbclid=IwAR34BE_s81m7Fr5oH5jCO0-dGGrW7XhoGZKCjnlL-c7oR4-JiljPO2sPuOc)

Tiskové oddělení MPSV. Firmy do 50 zaměstnanců nebudou muset platit sociální pojištění. Sněmovna schválila návrh ministryně Maláčové na rozšíření programu Antivirus. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2020, 16. 6. 2020 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16\\_06\\_2020\\_TZ\\_Firmy+do+50+zamestnancu+nebudou+muset+platit+socialni+pojisteni\\_Snemovna+schvalila+navrh+ministryne+Malacove+na+rozsiren+i+programu+Antivirus\\_FINAL.pdf/35b611e6-1365-6e3f-8424-6d16d350829c](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16_06_2020_TZ_Firmy+do+50+zamestnancu+nebudou+muset+platit+socialni+pojisteni_Snemovna+schvalila+navrh+ministryne+Malacove+na+rozsiren+i+programu+Antivirus_FINAL.pdf/35b611e6-1365-6e3f-8424-6d16d350829c)

## **Právní předpisy**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti

Zákon č. 255/2020 Sb., zákon o snížení penále z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti placeného zaměstnavateli jako poplatníky v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii v roce 2020 a o změně některých zákonů

Zákon č. 300/2020 Sb., o prominutí pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti placeného některými zaměstnavateli jako poplatníky v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii v roce 2020 a o změně zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1

Graf č. 2 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 2

Graf č. 3 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 3

Graf č. 4 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 4

Graf č. 5 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 7

Graf č. 6 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 8

Graf č. 7 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 9

Graf č. 8 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1 (Druhý dotazník)

Graf č. 9 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 2 (Druhý dotazník)

Graf č. 10 – Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 4 (Druhý dotazník)

## **Seznam příloh**

Příloha „A“ - Dotazník určený řadovým zaměstnancům

Příloha „B“ - Dotazník určený vedoucím zaměstnancům



## Přílohy

### *Příloha „A“ - Dotazník určený řadovým zaměstnancům*

Dobrý den,

jmenuji se Filip Štich a jsem studentem Fakulty právnické ZČU, kde třetím rokem studuji obor Veřejná správa.

Velice rád bych Vás chtěl tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výstupy budou poté sloužit k vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma „Adaptační proces zaměstnanců v prvních dnech od nástupu do nového zaměstnání“. Pojmeme adaptačním proces se má na mysli proces sžívání se s novou organizací a zvykání si na ní, jak z pohledu pracovní, tak sociální. Vaše odpovědi a postřehy pro mne budou velmi cenné.

Dotazník se skládá ze dvou částí, z kroužkovací, kde stačí zakroužkovat odpověď, která nejvíce odpovídá realitě, a z části rozepisovací, kde máte možnost vyjádřit se, napsat svůj názor, případně upřesnit jakoukoliv odpověď.

Dotazník samozřejmě není povinný a je zcela anonymní, je proto jen a pouze na Vás, zda se rozhodnete ho vyplnit nebo ne. Za Vaši případnou ochotu a čas budu velmi vděčný.

Předem děkuji za zvážení vyplnění.

1 Podstoupil/a jste adaptační proces po nástupu do aktuálního zaměstnání?

ANO

NE

NEVÍM

---

2 Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s adaptačním procesem v instituci, kde momentálně pracujete? (1 – velmi nespokojen/a, 10 – velmi spokojen/a)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

3 Do jaké míry byl adaptační proces užitečný?

(1 – velmi neužitečný, 10 – velmi užitečný)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

4 Využíváte znalosti, které jste získal/a během adaptace v tomto zaměstnání, i dnes?

Rozhodně ano      Spíše ano      Spíše ne      Rozhodně ne      Nevím

---

5 O jaké znalosti se případně konkrétně jedná?

---

6 Co konkrétně byste změnil/a v samotném procesu adaptace v této instituci?

---

7 Byl Vám během Vašich prvních dnů přidělen zkušenější zaměstnanec, který Vám pomáhal se zadanými úkoly?

ANO

NE

---

8 Myslíte si, že se liší proces adaptace v institucích veřejné správy (např. úřady) a v podnicích v soukromém sektoru? Případně v čem?

ANO

NE

---

9 Dostal/a jste v souvislosti s Vaším adaptačním procesem nějaké firemní prospekty (letáky, brožury, návody), které Vám pomáhaly orientovat se v novém prostředí?

ANO

NE

---

10 Popište, prosím, jak probíhal Váš adaptační proces po nástupu do aktuálního zaměstnání. (Stačí stručně)

*Příloha „B“ - Dotazník určený vedoucím zaměstnancům*

Dobrý den,

jmenuji se Filip Štich a jsem studentem Fakulty právnické ZČU, kde třetím rokem studuji obor Veřejná správa.

Velice rád bych Vás chtěl tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výstupy budou poté sloužit k vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma „Adaptační proces zaměstnanců v prvních dnech od nástupu do nového zaměstnání“. Pojmem adaptačním proces se má na mysli proces sžívání se s novou organizací a zvykání si na ní, jak z pohledu pracovní, tak sociální.

Vaše odpovědi a postřehy pro mne budou velmi cenné.

Dotazník se skládá ze dvou částí, z kroužkovací, kde stačí zakroužkovat odpověď, která nejvíce odpovídá realitě, a z části rozepisovací, kde máte možnost vyjádřit se, napsat svůj názor, případně upřesnit jakoukoliv odpověď.

Dotazník samozřejmě není povinný a je zcela anonymní, je proto jen a pouze na Vás, zda se rozhodnete ho vyplnit nebo ne. Za Vaši případnou ochotu a čas budu velmi vděčný.

Předem děkuji za zvážení vyplnění.

1 Je po nástupu nového zaměstnance kladen důraz na jeho důkladné zapracování?

Rozhodně ano      Spíše ano      Někdy      Spíše ne      Vůbec

---

2 Na jaké úrovni je dle Vás adaptační proces v této organizaci/instituci?

(1 - Nejhorší, 10 - Nejlepší)

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

---

3 Jak dlouho případný adaptační proces v průměru trvá?

Do 10 dnů      10 dnů až 1 měsíc      1 až 3 měsíce      3 až 6 měsíců      6 a více měsíců

---

4 Jak je ve Vaší organizaci/instituci adaptační proces důležitý? (Vzhledem k náplni práce)

Důležitý      Spíše důležitý      Spíše nedůležitý      Není důležitý      Nevím

---

5 Jaké znalosti nový zaměstnanec díky adaptačnímu procesu získá?

(Vypište, prosím, nejdůležitější)

---

6 Je novému zaměstnanci v jeho začátcích přidělen zkušenější zaměstnanec, který mu pomáhá se zadanými úkoly?

ANO

NE

---

7 Je něco, co byste vy osobně změnil/a v adaptačním procesu v této organizaci/instituci? (Prosím, napište)

---

8 Dostávají zaměstnanci v jejich začátcích prospekty, které by jim v určitých případech pomohly orientovat se v systému práce? Případně jaké?

ANO

NE

---

9 Byl Váš adaptační proces, jakožto vedoucího pracovníka, jiný, než AP ostatních pracovníků? Případně v čem?

ANO

NE

---

10 Popište, prosím, jak probíhá AP Vašich podřízených zaměstnanců. (Stačí stručně)

---

11 Popište, prosím, jak probíhal Váš AP na pozici vedoucího. (Stačí stručně)