

MASARYKOVA UNIVERZITA

Fakulta sociálních studií

Adaptační proces ve vybrané organizaci

Magisterská diplomová práce

Bc. Hana Sedláková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.

Konzultant: Mgr. Josef Horňáček

Brno 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně a čerpala jsem pouze z pramenů uvedených v seznamu použité literatury.

V Brně dne 20. 12. 2016

Bc. Hana Sedláková

Poděkování

Děkuji konzultantovi diplomové práce Mgr. Josefu Hornáčkovi za odborné vedení a cenné rady. Také bych ráda poděkovala HR Manažerce z vybrané organizace za pomoc při realizaci výzkumu. Velký dík patří také rodině a příteli, kteří mě podporovali v průběhu studia.

Obsah

Úvod	6
TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1. Personální práce a řízení lidských zdrojů	7
1.1. Úloha personálního útvaru a vedoucích pracovníků	8
2. Adaptace a adaptační proces jako personální činnost	9
2.1. Adaptabilita a maladaptace.....	12
2.2. Oblasti adaptace	13
2.2.1. Sociální adaptace	13
2.2.1.1. Adaptace na organizační kulturu	16
2.2.2. Pracovní adaptace	19
2.3. Formální a neformální rovina adaptace	20
2.4. Průběh a fáze adaptačního procesu.....	21
2.4.1. Přednástupní fáze	22
2.4.2. Nástupní fáze	23
2.4.3. Integrovaní fáze	26
2.4.4. Fáze plného začlenění do organizace	26
2.5. Nástroje adaptačního procesu.....	27
2.5.1. Adaptační plán.....	27
2.5.2. Příručka pracovníka.....	29
2.5.3. Vzdělávání.....	30
2.5.4. Zpětná vazba.....	33
2.5.5. Délka adaptačního procesu.....	34
2.6. Objekty a subjekty adaptačního procesu	35
2.6.1. Subjekty adaptačního procesu	35
2.6.2. Objekty adaptačního procesu	36
2.7. Cíle adaptačního procesu.....	37
3. Bariéry v efektivitě adaptačního procesu	38
METODOLOGICKÁ ČÁST.....	41

4.	Cíl výzkumu	41
5.	Výzkumné otázky a jejich operacionalizace	41
6.	Zvolená výzkumná strategie.....	47
7.	Technika sběru dat.....	47
8.	Výběrový soubor	47
9.	Sběr a analýza dat.....	49
10.	Etika ve výzkumu	49
11.	Limity výzkumu	49
ANALYTICKÁ ČÁST.....		50
12.	Popis organizace.....	50
13.	Interpretace dat	50
13.1.	Analýza DVO 1 – Stávající adaptační proces ve Firmě	50
13.2.	Analýza DVO 2 – Bariéry v adaptačním procesu z pohledu personalistky	52
13.3.	Analýza DVO 3 – Bariéry v pracovní adaptaci.....	55
13.4.	Analýza DVO 4 – Bariéry v sociální adaptaci	65
13.5.	Analýza DVO 5 – Bariéry v adaptaci na organizační kulturu	69
14.	Závěry a doporučení	73
14.1.	Doporučení pro organizaci	75
ANOTACE.....		78
ANNOTATION.....		79
JMENNÝ REJSTŘÍK.....		80
VĚCNÝ REJSTŘÍK		82
PŘÍLOHY.....		83
Příloha č. 1 – scénář otázek k rozhovoru.....		83
ZDROJE		86
STAŤ		90

Úvod

Období nástupu do nové práce může být pro zaměstnance stresující událostí. Nový zaměstnanec neví, jak to v organizaci funguje, nemusí znát všechny pracovní postupy a také potkává mnoho nových tváří. K usnadnění této náročné situace slouží řízené adaptační procesy v jednotlivých organizacích. Pro každou organizaci by mělo být důležité, jak se v ní přichozí zaměstnanec adaptuje, protože to pak může ovlivňovat jeho pracovní výkon a také jeho budoucí setrvání v organizaci. V českém prostředí je řízený adaptační proces podle Koubka (2015) značně podceňován, i když v současnosti si začínají organizace uvědomovat, že mít kvalitní adaptační proces pro nové zaměstnance je důležité. Myslím, že dobře nastavený adaptační proces může hrát velkou roli ve spokojenosti zaměstnance s organizací a také pomáhá firmě udržet krok s konkurencí. V současné době, kdy je na pracovním trhu nedostatek kvalifikovaných uchazečů, se firmy musí snažit, aby jim cenné lidské zdroje neodcházely, a právě dobře zvládnutá adaptace je jedním krokem k úspěchu. Dvořáková (2012) uvádí, že stabilizace nově přichozích zaměstnanců je velmi důležitá, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců.

Cílem mé práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku „*Jaké bariéry brání tomu, aby byl adaptační proces v organizaci efektivní?*“. Efektivním adaptačním programem je myšleno hladké a rychlé začlenění nového zaměstnance do organizace, a to do všech oblastí adaptačního procesu, bez zbytečných průtahů nebo komplikací, špatně zvolených organizačních nástrojů sloužících k adaptaci, které by organizaci okrádaly o cenné zdroje – lidské, časové nebo finanční. Výzkumem identifikované bariéry v adaptačním procesu ve vybrané organizaci mohou pomoci organizaci zkvalitnit nastavení adaptačního procesu pro přichozí zaměstnance.

Tato práce je rozdělena na tři části. V první, teoretické části, budou popsány důležité teoretické koncepty k pochopení smyslu adaptace a adaptačního procesu. Druhá, metodologická část, se bude věnovat popisu výzkumného vzorku a strategie a operacionalizaci jednotlivých dílčích otázek. Poslední, analytická část, přinese odpovědi na jednotlivé dílčí otázky, které zodpoví hlavní výzkumnou otázku. Na konci této části budou shrnuty zjištěné poznatky a uvedena doporučení pro vybranou organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části uvedu koncepty a poznatky z odborné literatury, které se vztahují k adaptačnímu procesu. Představím klíčový pojem adaptace, oblasti a fáze adaptačního procesu a jeho nástroje. K tomu, abych mohla určit bariéry v adaptačním procesu ve vybrané organizaci, je nutno z odborných poznatků pochopit, jaké může být ideální nastavení adaptačního procesu a jaké má organizace v této oblasti možnosti. Za ideální nastavení adaptačního procesu považuji organizaci využívající vhodný soubor aktivit a nástrojů, které jsou realizovány ve vhodné časové souslednosti a vedou k efektivní adaptaci pracovníka v organizaci.

1. Personální práce a řízení lidských zdrojů

Před tím, než se budu v této práci zabývat adaptačním procesem, uvedu, co zahrnuje tzv. *personální práce (personalistika)*, pod kterou řízený adaptační proces zaměstnanců spadá. Koubek (2003) uvádí, že se v literatuře v souvislosti s řízením lidských zdrojů používají termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Podle něj je nelze všechny považovat za synonyma. Personální práci či personalistiku Koubek (tamtéž) označuje za nejobecnější označení pro oblast řízení organizace. Ostatní termíny označují jednotlivé vývojové fáze nebo koncepce personální práce, kterým se v této práci dále věnovat nebudeme.

Nejnovější koncepci personální práce představuje řízení lidských zdrojů, které začalo vznikat v 50. a 60. letech 20. století, a dovršuje tak vývoj personální práce od administrativní činnosti ke skutečnému řízení personálních činností v organizaci (Koubek, 2003). Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na využití, zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů a rozvíjení konkurenceschopnosti organizace. Konkurenceschopnost organizace spočívá v lidech, kteří odvádí dobrý pracovní výkon (Koubek, 2003; Toth, 2010). Současný přístup v řízení lidských zdrojů chápe člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou, která je přitom vysoce individualizovaná. Proto je každému člověku ve firmě nutné věnovat péči a pozornost (Bedrnová, Nový, 2002). Řízení lidských zdrojů má tedy za úkol zabezpečit dostatek schopných a motivovaných pracovníků. K tomuto účelu provádí firmy jednotlivé činnosti, mezi něž patří vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů anebo adaptace nových zaměstnanců v organizaci (Šikýř, 2014). Řízení lidských zdrojů není proto úkolem pouze personalistů, ale je to sdílená oblast s liniovým a vrcholovým managementem. Základním cílem strategicky orientovaného řízení lidí v organizaci by měla

být stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných a loajálních zaměstnanců, kteří propojí své profesní nebo osobní cíle s cíli firmy (Tureckiová, 2004). Dvořáková (2012) uvádí, že právě stabilizace nově přichozích zaměstnanců je velmi důležitá, protože jejich fluktuace¹ převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Úkolem nového zaměstnance je přizpůsobit se požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a organizační kultuře.

Konkrétní úkoly řízení lidských zdrojů se realizují v tzv. *personálních činnostech*, které představují výkonnou část personální práce (Koubek, 2015). Realizace personálních činností je ovlivňována řadou skutečností vnitropodnikové a mimopodnikové povahy. Jako vnější faktor vystupuje aktuální situace na trhu pracovních sil a zákonné normy. Mezi vnitřní faktory patří základní směry a principy podnikové politiky, z ní vycházející podoba podnikové kultury a podnikové identity. Součástí podnikové politiky je personální politika, která představuje nejen cíle personální práce, ale i zásady a způsoby jejich realizace. Důležité je, aby byly nejen formulovány, ale také známy řídicím i řadovým pracovníkům podniku (Bedrnová, Nový, 2002).

Podle Duchoňe a Šafránkové (2008: 203) jsou hlavními úkoly řízení lidských zdrojů:

- Usilovat o obsazení místa správným člověkem a neustále ho přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa
- Optimálně využívat pracovní síly v podniku
- Usilovat o zdravé mezilidské vztahy v podniku
- Personální a sociální rozvoj pracovníků, tj. vše, co směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce

1.1. Úloha personálního útvaru a vedoucích pracovníků

V předchozí kapitole jsem uvedla, že na současném pojetí řízení lidských zdrojů se podílí personální útvar a vedoucí pracovníci, manažeři. V této kapitole si blíže rozebereme jejich roli, kterou při tomto řízení sehrávají. Jak uvádí Koubek (2003), tak „*úkoly řízení lidských zdrojů jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také je to neoddělitelná součást práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí*“ (Koubek, 2003: 26).

¹ Určitá fluktuace je vždy žádoucí, protože pokud by všichni zaměstnanci zůstali, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké. A navíc noví zaměstnanci mohou do organizace přinést nové nápady a schopnosti (Branham, 2004).

Personální útvar je specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů, jehož základním posláním je podle Kocianové (2012: 97) „*vytváření, organizace a podpora systému personálního řízení organizace.*“ Koubek (2003) uvádí, že současné řízení lidských zdrojů přisuzuje personalistům v organizaci různorodé role, které vyplývají z podmínek a požadavků organizace. Obecně má personální útvar na starosti navrhování a prosazování firemní strategie a personální politiky; vyjadřování se k záměrům organizace, které mají dopad na lidské zdroje; zajišťování existenci a fungování personálních činností, které jsou důležité k plnění úkolů personální práce (Koubek, 2003: 32). V podstatě by měl personální útvar nabízet rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejich cílů prostřednictvím lidí. Je důležité, aby personální útvar vnímal potřeby podniku, byl obeznámen s tím, kam organizace směřuje a co je rozhodující pro dosažení úspěchu (Armstrong, 2007).

V praxi by měl personální útvar vypracovávat koncepci adaptace, její obsah a časový plán pro jednotlivé kategorie pracovních míst. Jeho úkolem je taktéž vytvářet soubory písemných materiálů sloužící adaptačnímu procesu a podílet se na počáteční fázi orientace, kterou koordinuje, metodicky ji řídí a proškoluje vedoucí pracovníky všech úrovní. Je proto nutná úzká spolupráce vedoucích pracovníků s personálním útvarem (Koubek, Hrabětová, 1995).

Vedoucí pracovníci jsou podle Koubka (2003) většinou iniciátoři získávání pracovníků, protože většinou oni identifikují potřebu nových zaměstnanců. Zároveň vědí, jaký pracovník by měl být získán a jaké na něho budou kladeny požadavky. Často se také podílejí na výběrovém řízení. Pokud je organizace dobře vedena, mají vedoucí pracovníci pravomoc rozhodovat o výběru konkrétního zaměstnance (Koubek, 2003: 27). Bezprostřední nadřízení řídí a kontrolují útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, pomáhají řešit běžné problémy adaptace, vyhodnocují průběh orientace, protože jsou novým zaměstnancům nejbližší (Koubek, Hrabětová, 1995). Právě vedoucí přispívají k dosažení úspěchu organizace tím, že se starají o to, aby jejich podřízení využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace (Šikýř, 2014).

2. Adaptace a adaptační proces jako personální činnost

Pojem adaptace (z lat. *adaptatio* = přizpůsobení) je pro tuto práci klíčový. V této kapitole pro lepší pochopení uvedu, jak tento pojem odborníci z různých oborů definují.

Z biologického pohledu patří adaptace k základním vlastnostem živé hmoty (v našem případě člověka), která se dovede přizpůsobit různým vlivům zevního prostředí, i když jsou nepříznivé.

Adaptace je v tomto případě vnímána jako ústřední motiv evoluce a je nezbytnou podmínkou přežití (Charvát, 1970: 48; Paulík, 2010: 11). V pracovním procesu by měl být člověk sám od sebe motivován a přizpůsobit se novému prostředí.

Z psychologického pohledu vyjadřuje adaptace podle Hyhlíka a Nakonečného (1973) nejobecnější funkci psychiky a je nutno ji chápat jako dynamický proces, ve kterém jde o aktivní vztah k podmínkám existence v rámci uspokojování individuálních potřeb, v němž se uplatňuje pohled na jiné jedince a společnost. Křivohlavý (2011) rozlišuje pojem *adaptovat si* a *adaptovat se*. *Adaptovat si* znamená změnit něco v okolí tak, aby se člověku lépe žilo, např. rozdělat oheň, aby člověku nebyla zima. *Adaptovat se* znamená zvyknout si na to, s čím se nedá nic dělat, např. dítě musí chodit do školy, i když se mu nechce, anebo při změně pracoviště (Křivohlavý, 2011). Člověk, který nastupuje do nového zaměstnání, se setká s oběma pojmy adaptace, které uvádí Křivohlavý – zažije situace, které sám bude i nebude moci ovlivnit. Smékal (2002) rozlišuje objektivní a subjektivní adaptaci. Objektivní adaptace je podle něj posuzována podle toho, jak dobře je člověk zabydlen a zakořeněn ve světě lidí a práce. Subjektivní adaptace vyjadřuje, zda je člověk spokojený ve svých vztazích, nebo zda prožívá stres, napětí či úzkost (Smékal, 2002). Podle Paulíka spočívá funkce lidského adaptačního procesu „*ve zhodnocení situace, volbě a aplikaci způsobů vyrovnání se s příslušnými nároky, zpětnovazební vyhodnocení postupu a jeho případné změny*“ (Paulík, 2010: 11).

Ze sociologického hlediska je adaptace „*proces přizpůsobování se člověka sociálním podmínkám*“ (Hart, Hartlová, 2015: 16). Velký sociologický slovník (1996: 40) definuje adaptaci jako „*proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře spol. skupiny, v soc. organizaci nebo kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím.*“ Adaptace ve společenském smyslu života souvisí se sociální zralostí, a to především se zralostí rozumovou a citovou (Hyhlík, Nakonečný, 1973). Hyhlík a Nakonečný (1973) dále uvádějí, že je od přirozené adaptace nutné odlišit sociální akomodaci, která vyjadřuje formální, vnější přizpůsobení společenským podmínkám života při vnitřním nesouhlasu nebo protestu. Z výše uvedených definic lze říci, že adaptace je dlouhodobý proces, díky kterému se člověk přizpůsobí různým okolním podmínkám.

Adaptace nových pracovníků se v organizacích uskutečňuje ať již řízeným, nebo neřízeným adaptačním procesem. V odborné literatuře, která se přímo zabývá adaptací nových zaměstnanců, někteří autoři místo pojmu adaptace používají pojem orientace, případně pro ně orientace znamená úvodní část adaptačního procesu. Pro tuto práci budou pojmy orientace a

adaptace brána jako synonyma. Autoři, kteří se zabývají lidskými zdroji, uvádí následující definice:

U Koubka (2003) se nesetkáváme s pojmem adaptace, používá pouze pojem orientace, kterou definuje jako *„důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich výkon dosáhl požadované úrovně.“* (Koubek, 2009: 192).

Šikýřova (2014: 109) definice adaptace je následující: *„Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.“*

Armstrong (2007: 397) nepoužívá pojem adaptace, ale „uvádění nových pracovníků do organizace“, kterou definuje jako *„uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“*

Výše uvedené definice značí, že pracovní adaptace je spíše jednostranný proces, kdy se zaměstnanec pomocí různých aktivit začleňuje do pracovní a sociální oblasti, tak aby do organizace zapadl a podával požadovaný výkon. O řízené pracovní adaptaci nových zaměstnanců v kontextu personálního řízení tedy lze mluvit, když je tento proces formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním úsekem firmy (Meritum personalistika, 2011). Ovšem adaptace jako taková probíhá vždy, i když není v organizaci plánovaná personálním oddělením. Nový zaměstnanec se totiž seznamuje se svým prostředím a kolegy, se kterými sám navazuje formální a neformální vztahy, osvojuje si pracovní postupy a poznává systém práce i bez řízeného postupu.

U zahraničních autorů se můžeme setkat s tím, že definují adaptační proces pomocí „4 C“ nebo „5 C“. Bauer (2013) uvádí následující ukazatele:

- *Compliance* (soulad) – nejnižší úroveň, která zahrnuje učení zaměstnanců základních pracovně právních pravidel a předpisů
- *Clarification* (objasnění) – ujištění se, že zaměstnanci rozumí své práci
- *Culture* (kultura) – seznamování zaměstnanců s organizační kulturou

- *Connection* (spojení) – vznik dobrých interpersonálních vztahů a informačních sítí

Jako „5. C“ je v některých zdrojích uváděn ukazatel „Check back“, který je zaměřený na zpětnou vazbu od přijatých zaměstnanců ohledně běžícího adaptačního programu (HR Specialist, Sep. 1, 2011).

2.1. Adaptabilita a maladaptace

Pro úspěšnou adaptaci musí být jedinec schopen **adaptability** neboli přizpůsobivosti. Adaptabilita představuje soubor schopností, které usnadňují aktivní přizpůsobení se osobnosti prostředí, především sociálnímu. V organizaci to zahrnuje přizpůsobení se například organizační kultuře (Palán, 2002). Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka jsou závislé na subjektivních předpokladech jedince a na objektivních podmínkách práce. Mezi subjektivní předpoklady patří odborná připravenost, výkonová připravenost, hodnotová orientace, motivace a postojové zaměření (Nový, Surynek, 2006). Objektivně lze hodnotit odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovatelných a slovně hodnotitelných kritérií a začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti (Kocianová, 2012).

Znaky dobré adaptabilnosti člověka se podle Pauknerové (2012: 29) projevují:

- Zdravým pohledem na život a životním optimismem
- Realistickým přístupem k novým podmínkám
- Realistickým pojmání sebe samého
- Sociální a emocionální zralostí, sebekontrolou a sebeakceptací
- Přiměřenou sebedůvěrou

Opakem adaptace je **maladaptace**, která vzniká při nesprávné nebo nedostatečné adaptaci, kdy jedinec žije ve svém prostředí v napětí a konfliktech, prožívá vnitřní rozpory nebo má nízké sebehodnocení (Palán, 2002; Paulík, 2010). Maladaptace je porucha začlenění se do prostředí, která může být způsobována také povahou člověka a projevuje se neschopností přijmout ve společnosti nebo v pracovním prostředí svou roli a uspokojovat požadavky svého okolí (Sillamy, 2001).

2.2. Oblasti adaptace

K tomu, aby se nový pracovník úspěšně v organizaci adaptoval, musí projít specifickými oblastmi adaptace. V literatuře se setkáme se dvěma oblastmi adaptace – pracovní a sociální. Někteří autoři vyčleňují další oblast, kterou pracovník musí projít – adaptací na organizační kulturu –, ovšem další ji zahrnují do oblasti již zmiňované sociální adaptace. Myslím, že adaptace pracovníka na organizační kulturu je neméně důležitá pro efektivní adaptaci, proto ji zařadím do samostatné kapitoly. Důležité je také poznamenat, že dosažení žádoucí úrovně pracovní adaptace neznamená úspěšnou sociální adaptaci (Štikar, 1996). Úspěch adaptačního procesu je tedy podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace. Proces pracovní adaptace a sociální adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, proto Bedrnová a Nový (2002) doporučují jejich usměrňování a řízení.

Průběh pracovní a sociální adaptace je u každého člověka individuální. Nově přichozí zaměstnanec má za sebou určitou profesionální přípravu, což by organizace měla zohledňovat. Vlastnosti osobnosti a jeho chování jsou ovlivněny působením předchozího sociálního prostředí na pracovníka, a proto do daného podniku vstupuje se souborem více či méně konkrétních očekávání (Nový, Surynek, 2006). Míra úspěšnosti obou oblastí adaptace má značný význam pro formování vztahu pracovníků k vykonané práci, pracovní skupině a podniku jako celku a bezprostředně se promítají i do výsledků práce a výkonnosti pracovníků (Bedrnová, Nový, 2002). V analytické části bude těmto oblastem adaptace věnována pozornost, protože případné bariéry a nedostatky způsobené organizací mohou vést až k odchodu pracovníka.

2.2.1. Sociální adaptace

První oblast adaptace, sociální, lze definovat jako „*proces, při kterém se nový zaměstnanec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci své pracovní skupiny, ale i sociálního systému dané organizace*“. Proces sociální adaptace nastává i v případě, když zaměstnanec mění postavení v pracovní skupině (Nový, Surynek, 2006: 155).

Sociální adaptace směřuje k vytvoření relativního souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovníka se zaměřením, hodnotami a normami skupiny. Podstatu sociální adaptace tvoří osobní styk s ostatními členy skupiny. Průběh procesu sociální adaptace a dosažená adaptovanost je ovlivňována *vnějšími faktory* (tvoří je systém formálních a neformálních vztahů ve skupině, existující zvyklosti a tradice, osobnost nadřízeného a styl

vedení apod.) a *vnitřními faktory*, například úrovní socializace a sociální zralosti jedince, jeho sociální kapacitou apod. Překážky v efektivní sociální adaptaci vznikají tehdy, je-li pracovní skupina v preferencích hodnot odlišná od hodnotové orientace pracovníka, nebo chová-li se pracovní skupina odmítavě, jestliže je vnitřně roztržštěná, nesourodá a konfliktní. Problémy na straně pracovníka vyplývají nejčastěji z jeho sociální nezralosti nebo z neochoty spolupracovat (Štikar, 1996). Úroveň sociální adaptace nelze vyjádřit normou, protože je příliš proměnlivá a překračuje rámec objektivně vymezených úkolů jednotlivých pracovišť i organizace samotné (Mayerová, 1994).

Někteří autoři mohou tuto oblast nazývat jako *organizační socializace*. Wilton (2013) popisuje organizační socializaci jako proces, ve kterém členové organizace absorbují organizační kulturu a stávají se obeznámeni s hodnotami a chováním, které se od nich očekává, jestli formálně skrz výcvik, mentoring a zaškolovací programy, nebo neformálně přes sociální události a každodenní interakci se spolupracovníky. Tento proces podle Wilton (2013) začíná před tím, než zaměstnanec nastoupí do organizace přes *employer branding*² a vystavení se náborové kampani organizace, která odhaluje hlavní jádro hodnot organizace. Jex a Britt (2014) považují socializaci za obsáhlejší a dlouhodobější proces v porovnání s onboardingem³, ale i tak jsou podle nich oba dva procesy stejně důležité. Pojem organizační socializace je obsáhlejší a zahrnuje i aspekt pracovní oblasti adaptace. Někteří autoři spatřují mezi adaptací a socializací rozdíly. Podle Veselé a Kaniokové Veselé (2011) neexistuje jasně vymezená hranice mezi adaptací a socializací, ale lze mezi nimi spatřit následující rozdíly: (1) socializace procesem celoživotním, zatímco sociální adaptace je spíše spojena s konkrétní situací v životě člověka, za (2) socializace je funkcí působení společnosti na jedince, ale sociální adaptace je funkcí aktivního vyrovnávání se jedince působením na společnost, za (3) vzorce chování si člověk v socializaci osvojuje, u adaptace je spíše využívá a za (4) v procesu sociální adaptace je člověk aktivnější a výběrovější. Tureckiová (2004) uvádí, že proces adaptace je součástí socializace ve smyslu osvojování si typických projevů chování a jednání v souladu s očekáváním širší pracovní skupiny.

² Pojem *employer branding* má podle Bednáře (2013: 210) relativně velkou terminologickou volnost. Jednou z možných definic „značky zaměstnavatele“ je image firmy tak, jak ho vidí stávající a potenciaální zaměstnanci.

³ Anglický výraz pro adaptační proces, občas používaný i v českém prostředí.

Pracovní skupina

Většina nových pracovníků je zařazena do kolektivu s dalšími pracovníky, proto je právě pracovní skupina důležitý prvek pro efektivní adaptaci pracovníka. Pracovní skupina představuje pro každého člověka významnou součást života, a to díky tomu, že v ní jedinec tráví hodně času a zároveň mu poskytuje interpersonální kontakty. Úkolem organizace je zajištění efektivního toku informací ve směru vertikálním i horizontálním, to znamená ve vztazích podřízenosti, nadřízenosti a mezi různými skupinami a zajištění jejich dobré spolupráce. Na to, jaké jsou vztahy ve skupině, působí věk, pohlaví, odlišná místa bydliště, délka praxe nebo odlišné vzdělání (Mikuláščík, 2015).

Formální vztahy

V pracovní skupině existují formální a neformální vztahy. Formální vztahy jsou vědomě vytvořeny proto, aby plnily cíle daného oddělení i celé organizace. Cíle skupiny určuje management, stejně jako její pravidla, vztahy a normy chování. Tyto vztahy se přímo odrážejí ve způsobu řízení.

Neformální vztahy

Neformální vztahy ve skupině jsou založeny na osobních vztazích, které vznikají z neformálních interakcí a uspokojují potřeby, které formální vztahy uspokojit nemohou, například mohou nabídnout společenskou podporu (Duchon, Šafránková, 2008). Nováček tak postupně začíná podle subjektivních preferencí ve skupině s nějakými kolegy více komunikovat. Tato komunikace vede podle Pauknerové (2006) k vytváření sítí neformálních kontaktů a vztahů, v jehož rámci se pracovník identifikuje jak s pracovištěm, tak i s podnikem a lidmi v něm. Tento proces můžeme podle autorky označit jako networking.

Pravděpodobně málo lidí uvede, že pro ně dobré vztahy a atmosféra na pracovišti nemají význam. Špatné vztahy na pracovišti zvládá většina lidí obtížně a představují významný stresor. Nedobré vztahy mohou být důvodem odchodu lidí ze zaměstnání (Kocianová, 2010). Také je důležité uvést, že v pracovním procesu lidé tráví převážnou část produktivního věku a práce je zdrojem rozvoje jejich osobnosti a prostředkem k uspokojení materiálních, sociálních i psychologických potřeb a pro některé jedince může být i smyslem života. To, jaké vztahy v práci zaměstnanec obklopují, má vliv na jeho celkovou spokojenost v pracovním procesu. (Hlušíčka in Bednář, 2013). Čím je pevnější soudržnost skupiny a čím uzavřeněji vystupuje tým navenek, tím je důležitější již při výběru pracovníka vejít s budoucí skupinou do kontaktu.

Vedoucí může zapojit skupinu i do výběrového řízení. Tento krok může předcházet budoucím konfliktům na pracovišti nebo dokonce mobbingu⁴ (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Stres v roli a konflikty

Aby organizace mohla dosáhnout svých cílů, mezi něž by měla patřit i kvalitní adaptace zaměstnanců, musí být práce jednotlivců začleněna do jasné struktury aktivit a vztahů. Toho je dosahováno prostřednictvím „struktury rolí“ v dané organizaci. Role je očekávaná struktura chování spojená s pracovníky zaujímající určitou pozici ve struktuře dané organizace (Dědina, Cejthamr, 2005). Dědina a Cejthamr (2005) upozorňují na zdravotní problémy, které se týkají stresu v pracovní roli. Právě v začátcích adaptačního procesu, kdy nováček vstupuje do nového prostředí, se může potýkat s více stresovými a náročnými situacemi. Stres může někdy produkovat adrenalin, který povzbudí a pomůže tak intenzivněji zvládat nové nebo obtížné úkoly. Problémem jsou dlouhodobé účinky stresu, které mohou vést podrážděnosti, bolesti hlavy, nespavosti aj. V pracovním procesu je zaměstnanec také vystaven stresu, když nezná priority úkolů a snaží se je vyřešit všechny najednou; pokud je v prostředí, kde nejsou vyjasněny vztahy nadřízenosti a podřízenosti; chybí mu dostatek komunikace s nadřízeným; má špatné osobní vztahy s ostatními pracovníky (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001: 154). Pro organizaci je finančně nákladný pokles efektivity spojený s pracovním stresem. Je proto důležité, aby se manažeři pokusili tento stres u zaměstnanců minimalizovat. Odstranit nebo minimalizovat stresové situace lze např.: kvalitnějším nábořem a výběrem zaměstnanců, specifikováním a jasným určením očekávání od role nebo dobře nastavenými adaptačními programy. Nadřízený by měl být v této oblasti kompetentní a měl by zvládat práci jak se stresem svým, tak i se stresem svých zaměstnanců.

2.2.1.1. Adaptace na organizační kulturu

Adaptace na organizační kulturu je důležitý proces, při kterém je nový zaměstnanec integrován do organizace a přijímá její hodnoty, normy, názory a seznamuje se s žádoucím chováním uvnitř organizace (Štikar, 2003).

⁴ Svobodová (2008) rozlišuje mezi šikanou a mobbingem. Šikana je více rozpoznatelná a často doprovázena fyzickým násilím, které probíhá tzv. tady a teď. Mobbing se odehrává výhradně mezi dospělými a to převážně na pracovišti. Je skrytý, dlouhodobý a rafinovaný, používá psychologických útoků, a jeho cílem je udělat z jiného člověka problémového pracovníka.

Pro lepší porozumění adaptaci na organizační kulturu si dále uvedeme, co organizační kultura zahrnuje a jak s ní souvisí tzv. psychologická smlouva.

Organizační kultura

Organizační kulturu můžeme podle Scheina (1969) definovat jako soubor hodnot⁵ a norem⁶, které jsou v každé organizaci dominantní. I když definice organizační kultury se může u jednotlivých autorů mírně lišit, základ zůstává podobný. Všichni lidé v organizaci nesdílejí identické hodnoty a normy a to, jaké převládají, rozhoduje jak povaha práce, tak síla vlivu, které nositelé určitých hodnot a norem mají na ostatní (Müller, 2013). Personální procesy mohou zprostředkovaně ovlivňovat podnikovou kulturu tím, že jsou stanovena kritéria výběru pracovníka tak, že je vyloučeno přijmout zaměstnance s jinými osobními vlastnostmi nebo odlišnou hierarchií hodnot, než odpovídá současné podobě firemní kultury (Stachová, 1997). Kulturu organizace ovlivňuje také jazyk v ní používaný, který odráží předpoklady a hodnoty, míru formálnosti či neformálnosti a je důležitý pro vzájemné porozumění. Zvyky, rituály a ceremonie patří k dalším faktorům, které mají vliv na podobu firemní kultury. Zvyky zahrnují podobu například vánočního večírku a zvyky spojené s odchodem zaměstnanců do důchodu. Rituály mají více symbolickou hodnotu, než zvyky. Zahrnují třeba rituál zdravení při příchodu do práce. Novým pracovníkům je organizační kultura předávána v adaptačním procesu. Ještě před tím, než lidé vstoupí do organizace, mají lidé obvykle již určité množství informací o její kultuře a kulturní aspekty jsou často jedním z parametrů, podle kterého se rozhodují, zda se o místo v organizaci budou ucházet (Lukášová, Nový, 2004). Délka časového období, která je potřebná k tomu, aby byl pracovník do kultury organizace integrován, je odlišná v závislosti na míře řízenosti tohoto procesu, na síle organizační kultury a na míře počátečního souladu individuálního hodnotového systému, názorů a norem jedince s kulturou organizace (Chatman, 1989 in Lukášová, Nový, 2004). Foot a Hook (2002) uvádějí, že někteří lidé při přechodu z jedné organizace do druhé mohou dokonce trpět organizačním šokem, protože chování, jaké bylo přijatelné v předchozí organizaci, není přijatelné v současné organizaci.

Pokud vstupu do organizace předcházela předvolba zaměstnance, který si o organizaci něco zjistil, bývá adaptace poměrně rychlá. Stává se však, že pracovníci se s určitými rysy kultury dané organizace neztotožní, či se kultuře organizace nepřizpůsobí vůbec (Lukášová, Nový,

⁵ Pojem hodnota můžeme definovat jako to, co je důležité a čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam (Lukášová, Nový, 2004).

⁶ Skupinové normy chování zahrnují nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje (Lukášová, Nový, 2004).

2004). Podle Bartáka (2011) by mělo být nesžití se pracovníka s organizační kulturou identifikováno ještě v rámci zkušební doby, a pokud nic nevede k nápravě, měl by tento pracovník být propuštěn. Tvrdost tohoto řešení opodstatňuje efektem tzv. sněhové koule, kdy podobně jako sněhová koule kutálející se ze svahu nabaluje další sních, tak neadaptovaný pracovník nabaluje další „nespokojence“ a vytváří se tzv. entropické centrum, které je stále hůře zvládnutelné. Naopak, přílišné souznění s organizační kulturou nesmí jít na úkor kritického myšlení a inovativních schopností zaměstnanců (Barták, 2011).

S organizační kulturou souvisí podniková identita. Podniková identita označuje koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Posiluje proces identifikace zaměstnanců s firmou a navenek se projevuje určitou image. Image firmy tak může ovlivnit to, jaké případné budoucí zaměstnance bude přitahovat. Podniková identita se buduje pomocí podnikové komunikace (podnikové vzdělávání, informační schůzky, propagace, informační brožury aj.), podnikového designu (podniková architektura, vybavení pracovišť, logo aj.) a podnikového jednání (pravidla, normy a vzory jednání zaměstnanců). Příznivý image firmy zvyšuje atraktivnost podniku pro zaměstnance, zvyšuje jejich společenské postavení a může mít i motivační účinek (Stachová, 1997).

Psychologická smlouva

Důležitým pojem, který souvisí s organizační kulturou, je tzv. *psychologická smlouva*, která vzniká mezi organizací a zaměstnancem a na rozdíl od klasických smluv není písemná. Tato smlouva zahrnuje vzájemné očekávání toho, čím zaměstnanec organizaci přispěje a jak ho za to organizace odmění. Pracovníci například očekávají, že se s nimi bude organizace zacházet slušně a budou dostávat plat a organizace může očekávat, že zaměstnanci pro ni budou pracovat, jak nejlépe dovedou (Armstrong, 2007). Podle Urbana (2010) vedle platu či zaměstnaneckých výhod psychologická smlouva také zahrnuje očekávání týkající se určitého společenského statusu spojeného s prací, pracovní jistoty, možnosti seberealizace nebo dalšího odborného rozvoje, práce v dobré firemní kultuře atp. Vnímají-li zaměstnanci i zaměstnavatelé podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené, zpravidla o ní neuvažují. Nevyvážená⁷ psychologická smlouva a nespokojenost zaměstnance může vyvolat nespokojenost a pokles důvěry v organizaci, snížení výkonu nebo odchod zaměstnance. Schein (1969) uvádí, že psychologická smlouva je ze strany organizace uváděna v platnost koncepcí autority. To znamená, že

⁷ Urban (2010) uvádí, že k nejčastějším formám porušení psychologické smlouvy dochází např.: rozdílem mezi skutečným a slíbeným platem; rozsahem zaměstnaneckých výhod; povahou práce, která neodpovídá příslibům; nemožností slíbeného kariérního postupu; nedodržením příslibu pracovní jistoty.

rozhodne-li se zaměstnanec pracovat v organizaci, tak přijímá její systém autority a v určitých oblastech musí zaměstnanec poslechnout jinou osobu nebo se řídit směrnicí či předpisem. K tomu, aby se stal nový zaměstnanec efektivním členem organizace, se musí naučit nejen pracovním dovednostem, ale měl by znát poslání nebo kulturu dané organizace (Schein, 1969). Adaptační proces by měl tedy ukázat, co organizace od nového pracovníka očekává, co se týče norem a organizačních hodnot, které by měl pracovník vyznávat, a zároveň tak eliminovat možnost nedorozumění (Armstrong, 2007).

V současné době se v literatuře setkáme i s pojmem *tzv. nové psychologické smlouvy*. V souladu s ní již organizace nezaručuje zaměstnanci pracovní stabilitu, ale výměnou za to mu nabízí zajímavější práci, častý trénink nebo zvyšování pravomocí (Meritum Personalistika, 2011). Je tomu tak proto, že se mění podmínky prostředí, na které má vliv globální konkurence, a také změna organizačních struktur ke štíhlejšímu (Armstrong, 2007).

2.2.2. Pracovní adaptace

Další oblastí je pracovní adaptace⁸, která je vyznačována přizpůsobením se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám a zaškolením pracovníka tak, aby vykonával požadované úkoly a dosahoval žádoucích výkonů (Veselá, Kanioková Veselá, 2011). K efektivní pracovní adaptaci významně přispívá odborná příprava, jako je organizovaný výcvik, školení, studium a další vzdělávací aktivity. Tato zaškolování může provádět osobně manažer, některý z jeho podřízených nebo externista, a to buď mimo práci, kdy je zaměstnanec poslán na nějaký kurz, nebo při práci (Pilařová, 2016). Pracovní adaptace je kontinuální proces, který začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v různé podobě v průběhu celé profesionální dráhy (Veselá, Kanioková Veselá, 2011).

V začátcích práce, kdy se novému zaměstnanci nemusí dařit plnit úkoly, je důležité povzbuzení od vedoucího a motivovat nového pracovníka i přes nesnáze k lepším pracovním výkonům. Podle Armstronga a Taylora (2015) může být motivace aspektem, který ovlivní pracovní výkon. Motivovaní lidé udělají dobrovolně v práci více úkolů, než se od nich očekává. Lidé mohou být motivováni sami od sebe, ale autoři dodávají další druh motivace – dodatečnou, která vyplývá z kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn od zaměstnavatele. Druhý uvedený druh motivace vede k tomu, že podněcuje pracovníky, aby co nejlépe využívali svoje schopnosti a dosahovali nejlepších výsledků. V pracovní oblasti adaptace nelze opomenout také vliv informovanosti a

⁸ Kasper a Mayrhofer (2005: 450) používají spojení „odborná integrace“.

dobré komunikace. Přehled o tom, co se děje v pracovní oblasti ve firmě či pracovní skupině, může v pracovníkovi vyvolat pocit větší sounáležitosti s podnikem. V pracovníkovi by měl být vyvolán pocit, že pokud něčemu v pracovní oblasti nerozumí, může se na koho obrátit. To může vést k redukci stresu, který při nástupu do nové organizace může prožívat.

Dynamiku pracovního procesu ovlivňují proměnlivé nároky práce, vyvíjející se schopnosti a aktuální potřeby pracovníka. Úroveň pracovní adaptace lze zachytit a vyjádřit kvalitou a kvantitou splněných úkolů, samostatností při práci, pracovní ochotou a aktivitou či profesionální sebedůvěrou. Existuje mnoho faktorů, které průběh pracovní adaptace a dosahovaný stav adaptovanosti ovlivňují (Štikar a kol., 1996). Tyto faktory si ukážeme v následujícím schématu.

Schéma č. 1: Faktory ovlivňující pracovní adaptaci

Faktory objektivní	Faktory subjektivní
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Zdroj: Štikar (2003: 90)

Právě obsah a charakter práce může hrát důležitou roli v začátcích adaptačního procesu. Přecenění nebo podcenění pracovních dovedností může mít velký vliv na pracovníkovu pracovní motivaci. Hroník (2007a) dodává, že pověření pracovníka takovými úkoly bude oslabovat jeho zájem o další úkoly a pravděpodobně to povede k neúspěchu v pracovní rovině adaptace. Důležitým nástrojem v efektivní adaptaci nového zaměstnance je dobře poskytnutá zpětná vazba k pracovnímu výkonu. Tento podstatný nástroj adaptačního procesu je blíže popsán v kapitole 2.5. Nástroje adaptačního procesu.

2.3. Formální a neformální rovina adaptace

V oblastech pracovní a sociální adaptace můžeme rozlišit dvě roviny adaptace – formální adaptaci, která se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního procesu pod vedením

vedoucího nebo pověřeného zaměstnance, a neformální adaptaci probíhající spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků (Šikýř, 2014). Často je pro nového pracovníka významnější právě tento neformální, spontánní proces (Koubek, Hrabětová, 1995). Kocianová (2007) doplňuje, že významnost neformální roviny spočívá v tom, že spolupracovníci poskytují novému zaměstnanci informace, které jsou formálně nedostupné. Ovšem neformální adaptace může být rizikovější v tom, že jejím výsledkem mohou být špatné návyky nebo nesprávně vnímané situace v práci (Foot, Hook, 2002).

2.4. Průběh a fáze adaptačního procesu

V této kapitole si popíšeme, jak by měl vypadat a probíhat adaptační proces v jednotlivých časových fázích. Tyto fáze zahrnují aktivity, které mají vést k úspěšné pracovní a sociální adaptaci nového zaměstnance v organizaci a k jeho plnému začlenění do firmy. Literatura uvádí různá členění fází adaptačního procesu, nicméně souslednost dějů, které se v každé fázi odehrávají, zůstává podobná. Duchoň a Šafránková (2008) dělí například proces adaptace na tři etapy:

1. etapa – zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště a jeho seznámení s prací, podnikem, skupinou spolupracovníků
2. etapa – orientace v novém prostředí, získávání potřebných zkušeností nutných pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů
3. etapa – vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci, začlenění do pracovních skupin a identifikace s cíli hospodářské organizace

Největší rozdíl u autorů, kteří se zabývají adaptačním procesem, je v tom, zda zahrnují dobu od podepsání smlouvy k samotnému nástupu zaměstnance do organizace do adaptačního procesu. Někteří autoři považují za začátek adaptačního procesu až první den nástupu nového zaměstnance organizace. Duchoň a Šafránková (2008) ji, jak jsme si mohli povšimnout, do svého členění adaptačního procesu nezahrnují. Pokud ji autoři zahrnují do adaptačního procesu, tak tuto fázi nazývají jako *tzv. přednástupní fázi*. Myslím si, že i tato fáze je pro nového zaměstnance důležitá, proto ji zařadím do členění fází adaptačního procesu. Vybrala jsem si následující dělení adaptačního procesu podle Kiesera in Kasper a Mayrhofer (2005: 452):

1. Přednástupní fáze: období před nástupem anticipační socializace (např. dosavadní pracovní zkušenosti), rozhodnutí se pro místo

2. Nástupní fáze: nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání organizace a osoby, počátek adaptačního období
3. Integrační fáze: překonání odborné a sociální integrace
4. Fáze plného členství

Tyto fáze si lépe popíšeme v další části kapitole. Důležité je upozornit na to, že tyto fáze slouží spíše jako záchytné body pro vytvoření konkrétního adaptačního programu. A za další je nelze vnímat jako sled za sebou plynule navazujících fází, protože některé fáze se spolu mohou v určitou chvíli prolínat. Zároveň nelze jasně stanovit, za jak dlouho nový zaměstnanec dosáhne v organizaci plného členství (Kasper, Mayrhofer, 2005). Je to z důvodu, který uvádí Kocianová (2007), a ten je, že různé pozice vyžadují různou dobu adaptace. Na nekvalifikovaných pozicích, kde stačí základní pracovní zaškolení a orientace v prostředí, může být adaptace velmi krátká. A dle Totha (2010) nesmí organizace opomenout to, že lidé mají různé pracovní a životní zkušenosti, věk či možnosti dalšího kariérního nebo osobního rozvoje. Ale i přes tyto odlišnosti by měl mít adaptační proces jasný a strukturovaný postup (Toth, 2010).

2.4.1. Přednástupní fáze

V přednástupní fázi, tedy v průběhu nábory nových pracovníků a výběrového řízení, spolu poprvé přicházejí do kontaktu organizace a noví pracovníci. Uchazeč se rozhoduje, zda přijme pracovní nabídku (Kasper, Mayrhofer, 2005). Na rozhodnutí, zda uchazeč přijme místo, má podle Stachové (1997) vliv image podniku a jeho pověst, první dojmy, které jako uchazeč o zaměstnání v podniku získává. Podle Kaspera a Mayrhofera (2005) má na rozhodnutí také vliv množství dostupných informací nebo možnost postupu. Uchazeč tak musí zvážit výhody a nevýhody a rozhoduje se na základě nejistoty.

Pokud uchazeč nabídku zaměstnání přijme, následuje období mezi podpisem pracovní smlouvy a prvním dnem v novém zaměstnání. Tato doba může být pro nově příchozího zaměstnance obdobím velké nejistoty, protože může být pochyby, zda se rozhodl správně (Dale, 2007). Dale (2007) dále doporučuje zaměstnavateli využít prostor mezi podpisem smlouvy a nástupem pracovníka do práce k využití zaslání informačních materiálů, případně k vedení méně formální diskuze. Tato aktivita může vést k vytvoření produktivního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Využít toto období „mezihry“ doporučuje i Hroník (2007b) například pozváním na firemní den, sponzorovanou akci nebo firemní poradou (Hroník, 2007b).

Z pohledu žadatelů o práci je přednástupní fáze formována na jedné straně přechovými zkušenostmi, tzv. *anticipační⁹ socializací* (Kasper, Mayrhofer, 2005). Anticipační socializace znamená, že se jedinec připravuje na členství v sociální skupině a osvojuje si její normativní a hodnotový systém a vzorce chování. Jeho adaptace je pak poměrně rychlá, protože členství bylo anticipováno, vlastně tedy předběžně připraveno (Velký sociologický slovník, 1996: 1013).

2.4.2. Nástupní fáze

Před tím, než si popíšeme nástupní fázi, je důležité zmínit, že tato fáze (a další následující fáze) se podle Koubka (2015: 193) týkají třech různých oblastí:

Celoorganizační adaptace se zaměřuje na zprostředkování obecných informací a je společná pro všechny zaměstnance organizace zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce. Převažují informace poskytované v písemné formě.

Útvarová adaptace (případně skupinová nebo týmová) se týká organizační jednotky nebo týmu, v níž je příslušné pracovní místo obsazené novým pracovníkem. Tato adaptace obsahuje specifické zvláštnosti, kterými se práce v útvaru či týmu vyznačuje. Pro pracovní místa v tomto útvaru či týmu bývá tato adaptace společná. Zvýšený podíl ústních informací, poskytované informace se mohou opakovat a bezprostřední nadřízený kontroluje průběh adaptace.

Adaptace na konkrétní pracovní místo se týká charakteru práce na konkrétním pracovním místě.

Uvedení pracovníka na pracovní místo

Jay a Templar (2006) poukazují na průzkum, který ukázal, že se lidé rozhodují, zda v nějaké společnosti zůstanou nebo odejdou, v prvních dvou týdnech po začátku nového zaměstnání, proto je důležité věnovat tomu nástupnímu období pozornost. Branham (2004) upozorňuje, že nový zaměstnanec musí mít důvěru v to, že je jeho práce důležitá. Je to jedna z nejzákladnějších podmínek pro setrvání či odchod zaměstnanců. I když jsou některé pozice z hlediska poslání firmy důležitější než jiné, všechny mají pro společnost určitý význam (Branham, 2004). V rámci celého adaptačního období je důležité vzbudit u nového zaměstnance pocit, že byl očekáván, že si firma jeho příchodu váží a že mu organizace nejen v této fázi poskytne podporu (Meritum Personalistika, 2011). Jak se toto organizaci úspěšně podaří zvládnout, záleží na schopnostech vedoucích pracovníků.

⁹ Z latinského *anticipere* = brát napřed, vycházet vstříc (Velký sociologický slovník, 1996: 1013)

Je nutné si uvědomit, že nový pracovník bude první den pravděpodobně nervózní. Proto by podle Fowlera (in Armstrong 2007) organizace měly věnovat pozornost takovým věcem jako zajištění toho, aby první osoba (například recepční), se kterou se nový pracovník potká, věděla, o koho jde. Samozřejmostí by mělo být stanovení přesného času, kdy pracovník přijde, a nenechávat ho nikde čekat (Armstrong, 2007). V úvodní části adaptace by měly být poskytnuty základní informace o organizaci, a to nejlépe v ústní a písemné formě. O tuto část se většinou stará personální oddělení. Větší a střední podniky mají pro nové zaměstnance k dispozici orientační brožury, případně audio nebo video, které obsahují historii podniku, jeho produkty a služby (Meritum Personalistika, 2011; Armstrong, 2007). Po této informační schůzce by měl personalista doprovodit nového zaměstnance na místo jeho pracoviště a představit ho vedoucímu útvaru nebo vedoucímu týmu, který převezme začlenění zaměstnance do útvaru. Podle Armstronga (2007: 399) je nejlepší, když uvádění nového pracovníka do útvaru provádí bezprostřední nadřízený. Toto uvádění má pět hlavních cílů:

1. Dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma
2. Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci
3. Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech
4. Informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává
5. Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízí (Armstrong, 2007)

Jay a Templar (2006) upozorňují na to, že ve spěchu, v němž se novému zaměstnanci ukazuje, kde co je a kdo je kdo, se většinou opomenou nejdůležitější částí programu uvedení do nového zaměstnání – tedy to, jak dělat vlastní práci, kvůli které jsem přišel. Dale (2007) považuje za nutné připravit na příchod nového člena i pracovní tým, do kterého bude patřit. Pracovní rutina i dynamika týmu se s příchodem nového kolegy změní, a manažer tak musí být připraven na to, jak případnou tenzi a obtíže řešit. Také dále upozorňuje na to, že vše, co vedoucí pracovník o nově přichozím zaměstnanci řekne, ovlivní dojmy ostatních.

Nástroje, které mohou firmy využít nejenom v této fázi adaptačního procesu, například jsou: adaptační plán, příručka pracovníka, vzdělávání, zpětnovazební rozhovory a vhodná délka adaptačního procesu. Zároveň může být v této fázi přidělen novému zaměstnanci patron, který ho bude provázet v začátcích v podniku, a může mu tak přispět k efektivnější adaptaci zaměstnance.

První den uvnitř nové organizace či pracovní skupiny je poznamenán velkou nejistotou a emocionální zátěží pro nového zaměstnance. Kasper a Mayrhofer (2005: 452) upozorňují na vznik nemilých „překvapení“, které mohou vzniknout z:

- Málo realistických očekávání při náboru
- Vědomých i nevědomých očekávání od své vlastní osoby
- Neočekávaných pracovních podmínek a vlastní emocionální reakce na ně
- Kulturního šoku¹⁰

Kasper a Mayrhofer (2005) používají k vysvětlení reakcí lidí na nesplněná očekávání *teorii kognitivní disonance*. Tato teorie předpokládá, že se lidé snaží myslet a chovat se tak, aby byly redukovány jejich rozpory v jejich přesvědčeních, hodnotových postojích a v prvcích vědění. Přitom jsou při rozhodování vyhodnocovány argumenty, aby se dospělo k uváženému a racionálnímu rozhodnutí. Pokud dojde ke zklamání v očekávání, dochází k přehodnocování výhod a nevýhod zvolené alternativy. Velký sociologický slovník (1996: 214) uvádí, že kognitivní disonance vyvolává negativní emocionální stav, který jedince motivuje k tomu, aby jej odstranil nebo minimalizoval. Redukce kognitivní disonance může být důsledkem změny jednoho z přesvědčení či postojů. Kognitivní disonance se obvykle objevuje v situacích vynuceného sociálního styku a v kontaktech s osobami odlišných názorů.

Branham (2004) popisuje pár chyb, kterých se zaměstnavatelé dopouští v prvních pár dnech od zaměstnancova nástupu. První chyba je příliš dlouhá instruktáž, například o výrobě, během níž noví zaměstnanci navštěvují dlouhé přednášky a vyplňují formuláře. Druhá chyba je, když není připraven stůl s potřebným vybavením pro nováčka. Jako třetí chybu uvádí ponechání nového zaměstnance s materiály k samostatnému prostudování bez kontaktu s ostatními. A jako poslední chyba je podle autora malá nebo žádná účast manažera a oddělení na provedení úvodní instruktáže. Naopak Branham (2004) doporučuje udělat první den „párty“ na přivítanou pro nového zaměstnance, která může mít podobu podávané kávy s cukrovím nebo společný oběd, kterého se účastní celý tým.

¹⁰ Kulturní šok je stav, kdy má osoba pocit dezorientace při setkání s neznámou kulturou, která má jiný způsob myšlení, vnímání nebo chování (Lukášová, Nový, 2004).

2.4.3. Integrační fáze

Ve třetí fázi adaptačního procesu se zaměstnanec učí zvládat pracovní úkoly a vytváří si odpovídající strategie k jejich úspěšnému plnění. Pomalu se také začleňuje do struktury vztahů v organizaci a přijímá organizační kulturu.

Přitom platí, že by nový pracovník měl:

- Dobře se obeznámit s úkolem
- Produkovat výsledky
- Rozumět normám a hodnotám organizace, aby se dostatečně přizpůsobil skupinové kultuře (Kasper, Mayrhofer, 2005)

2.4.4. Fáze plného začlenění do organizace

Nováček se v této závěrečné fázi stává právoplatným členem organizace. Mezi ním a organizací vznikl druh psychologické smlouvy. Nováček se identifikoval s organizací, je ochoten pro ni pracovat a měl by brát organizaci jako „svou firmu“. Se vznikem vnitřní vazby, jako je identifikace nového zaměstnance s organizací a dosažení angažovaného chování pracovníka pro organizaci, je redukován problém s kontrolou pracovníka, a tím dochází ke snížení nákladů spojených s touto kontrolou (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Na konci této fáze by měl být pracovník plně identifikovaný v následujících dvou rovinách, které uvádí Kocianová (2010):

Identifikace pracovníka s organizací – zahrnuje zaměstnancovo ztotožnění se se zájmy organizace a jejími hodnotami. Projevuje se v chování pracovníka, v jeho úsilí přispět svou činností ku prospěchu organizace. Míra identifikace pracovníků s vnitřní i vnější politikou organizace v určité míře vypovídá o klimatu v organizaci. Čím je identifikace pracovníků s organizací vyšší, tím bude sociální klima příznivější a naopak. Nepříznivé klima narušuje v organizaci plnění jejich úkolů. Armstrong a Taylor (2015) doplňují, že míru identifikace pracovníka s organizací vyjadřuje oddanost. Oddanost je spojena s náklonností a loajalitou a je také spojena s pocity, které v lidech jejich organizace vyvolává.

Identifikace pracovníka s prací – obsahuje pracovníkovo vnitřní ztotožnění se s prací. Lze předpokládat, že člověk se snadněji identifikuje s prací, která je mu blízká a která mu přináší uspokojení. Identifikace člověka s prací pozitivně ovlivňuje jeho pracovní chování, má vliv na

jeho pracovní chování a pracovní výkon. Lidé, jejichž osobní preference budou v souladu s organizačním prostředím, budou spokojenější a oddanější než lidé s odlišnými představami (Kocianová, 2010). Podle Štikara (1996: 85) identifikaci s prací posiluje práce rozmanitá, stimuluje, autonomní se zpětnou vazbou a výsledky vykonávané práce, ale také osobnostní faktor, jako je věk, silná potřeba osobního rozvoje a výrazné postavení v práci.

Pokud nový zaměstnanec nezvládl předchozí fáze adaptačního procesu, tak v této fázi může následovat jeho rezignace nebo opuštění organizace (Provazník, 1997).

Kasper a Mayrhofer (2005: 454) uvádí, že k faktorům, které ovlivňují dobu do dosažení plného členství v organizaci, se řadí:

- *Pracovník* – jeho pracovní zkušenost, zkušenost v konkrétním pracovním oboru, shoda kvalifikačního profilu a požadavků práce, sociální kompetence vzhledem k začlenění do pracovní skupiny
- *Úkol* – jeho jednoduchost nebo komplexnost, rozměr rozhodovacího a kontrolního prostoru činnosti, rozměr kooperace
- *Organizace* – její velikost, struktura a organizační kultura

2.5. Nástroje adaptačního procesu

Nástroje, uvedené v této kapitole, slouží organizacím k efektivnímu řízení adaptačního procesu. Jejich absence může organizacím způsobit problémy v hladké adaptaci pracovníka v rámci sociální a pracovní oblasti.

2.5.1. Adaptační plán

Každý nově přichozí pracovník do organizace by měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, který se odvíjí od pozice, na kterou nastupuje. Tento plán stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se měl nový pracovník v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, případně jaká školení by měl absolvovat. Neměl by opomenout podmínky zkušební doby a může obsahovat i tzv. zácvikový program, což je absolvování vstupního školení a podobných aktivit. Zároveň se stanovují termíny hlavních kontrolních bodů adaptace nového zaměstnance (Meritum Personalistika, 2011; Toth, 2010). Tento plán je tedy vodítkem, jaký má být průběh adaptačního procesu pro nadřazeného, ale i pro další osoby, které se na tomto procesu přímo podílejí. Informovanost o tom, jak probíhá adaptační plán, je velmi

důležitá. Organizace nesmí opomenout aspekty pracovní a sociální adaptace. Obsah adaptačního plánu musí tedy zohledňovat skutečné potřeby na straně zaměstnance, ale i na straně organizace. Plán by měl tedy vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a posouzení jeho předpokladů k výkonu dané práce (Kocianová, 2007).

Dílčí adaptační programy/plány

Účinnost působení vedoucího při usměrňování adaptace pracovníků je do značné míry ovlivněna i úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu vypracovaných v dané organizaci. Progresivní jsou ty podniky, v nichž jsou realizovány tzv. *dílčí adaptační programy*. „*Dílčí adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků*“. Adaptační plány jsou v praxi uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků (Bedrnová, Nový, 2002: 346).

Plán adaptace může mít podobu *formuláře*, na kterém je uvedeno jméno pracovníka, organizační útvar, do kterého patří, dále jeho pracovní pozice a den jeho nástupu. Do tohoto formuláře jsou v průběhu adaptace zaznamenávány termíny splnění naplánovaných aktivit s podpisy odpovědných osob. V další části formuláře je zaznamenán plán vzdělávacích aktivit pro adaptační období. Na závěr tohoto formuláře by mělo být umístěno hodnocení nadřízeného po skončení pracovníka adaptačního období (Kocianová, 2007). Dále by měla být vymezena doba, na kterou je adaptační plán stanoven, určení tutora, určení cílů, určení způsobu hodnocení, určení funkčních míst k rotaci a určení konkrétních vzdělávacích aktivit (Hroník, 2007b).

Při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je možné vycházet ze zásad, které uvádí Bedrnová a Nový (2002):

- Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován, a jeho forma – adaptační plán může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovými úkoly
- Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka
- Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním

Harmonogram adaptačního plánu může vycházet z následujícího schématu:

Schéma č. 2: Časový harmonogram adaptace nového zaměstnance

Před nástupem	„Domácí příprava“ – nový zaměstnanec dostane od organizace materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky či navštívit pracoviště
1. týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení bezpečnosti práce, schůzky s nadřízenými, specialisty, kolegy; předání integrační brožury
2. – 4. týden	<ul style="list-style-type: none"> - Různá školení a pracovní semináře - Realizace „job rotation“ - Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces adaptace
3. – 5. měsíc	Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance
6. měsíc	Ukončení procesu adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů

Zdroj: Vajner (2007)

2.5.2. Příručka pracovníka

Každá organizace by měla mít vytvořenou stručnou a jasnou příručku pro nově příchozí zaměstnance, kterou jim poskytne v přednástupní fázi. Z těchto informací pak může pracovník čerpat informace a pomůže mu to při sžívání se s novou organizací. Zároveň písemné materiály eliminují riziko vynechání podstatných informací při nástupu. Tato příručka by měla obsahovat charakteristiku podniku, základní pracovní podmínky, jako je pracovní doba nebo dovolená. Dále může například obsahovat postup při stížnostech, sociální program firmy a mnoho jiných užitečných informací, které pomohou nováčkům v adaptování se do konkrétní organizace (Armstrong, 2007).

Schéma č. 3: Doporučené informace poskytované v příručce pracovníka

Informace o organizaci	Historie firmy
	Podnikatelský program
	Organizační uspořádání
	Jména a funkce hlavních představitelů
Informace o podmínkách zaměstnání	Režimy práce (pracovní doba, dovolená...)
	Mzdové podmínky
	Péče o zaměstnance
	Postup při vyřizování stížností zaměstnanců
Informace o pracovních povinnostech	Pravidla bezpečnosti práce
	Zásady ochrany hospodářských zájmů organizace
Informace o útvaru a náplni práce	Začlenění útvaru v síti vztahů
	Cíle a úkoly pracoviště

Zdroj: Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001)

2.5.3. Vzdělávání

Nelze opomenout, že adaptační proces ve firmě má také značný vzdělávací aspekt, při kterém se formují pracovní schopnosti nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Proto bývá adaptační proces stále častěji zařazován do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2003). Díky vzdělávání zaměstnanců může organizace získat velkou konkurenční výhodu a v optimálním případě může systém podnikového vzdělávání vést ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou. Organizace si ovšem musí hlídat, zda je podnikové vzdělávání účelné, a nedochází tak plývání finančních prostředků a času zaměstnanců (Tureckiová, 2004). Proto Armstrong a Taylor (2015) doporučují uplatňovat systematický přístup, kdy se bude posuzovat, co se noví zaměstnanci musí naučit a využívat zkušené vyškolené spolupracovníky jako rádce a mentory.

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti souvisí s učením na základně pracovní zkušenosti. Podle Armstronga a Taylora (2015) se jedná o neformální proces, u kterého důležitou roli hrají linioví manažeři. Neformální vzdělávání je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním v organizaci. V literatuře, zabývající se lidskými zdroji, se většinou nesetkáme s jasně strukturovaným seznamem aktivit, které mají sloužit k dobré adaptaci nového zaměstnance. Můžeme si ale podle Langer (2016) a Koubka (2007), představit obvyklé metody vzdělávání na pracovišti:

Development centrum

Development centru (DC) je v současnosti rozšířená metoda ve firemní praxi. Nejedná se o typickou vzdělávací metodu, ale spíše o metodu rozvoje jedinců, která je ovšem využitelná v rámci vzdělávacího procesu. Můžeme si definovat DC jako komplexní aktivizující metodu užívanou pro hodnocení potenciálu rozvoje zaměstnanců v porovnání s požadavky firmy a stanovení jejich dalšího rozvoje. Účastníci například posuzují různé případové studie nebo prezentují. (Langer, 2016).

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž můžeme považovat za nejjednodušší způsob vzdělávání nového nebo nezkušeného pracovníka. Zkušený pracovník ukazuje svoje pracovní postupy nováčkovi a ten si je pozorováním a napodobováním osvojuje (Langer, 2016). Metoda umožňuje rychlý zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů (Koubek, 2007).

Asistování

U této metody je nováček přidělen jako asistent zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně by měl být nový zaměstnanec do práce zapojován s větší intenzitou a mírou samostatnosti a odpovědnosti. Tuto metodu lze využít pro skupiny manažerů, specialistů na konkrétní oblasti. V tomto případě se označuje jako „*stínování*“. Asistování klade na zkušeného pracovníka zvýšené nároky na jeho odborné, metodické a osobnostní kompetence (Langer, 2016).

Pověření úkolem

Koubek (2007) řadí tuto metodu spíše pod asistování, jako jeho rozšíření. Pracovník je školitelem pověřen splnit určitý úkol. Jeho práce je při tom sledována, usměrňována a hodnocena. Pracovník si tak vyzkouší své schopnosti.

Rotace práce (job rotation)

Rotace práce je metoda, při níž je účastník vzdělávání pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku na určité období. Tato metoda posiluje týmovou práci, komplexní znalosti pracovníka a jeho flexibilitu na pracovišti (Langer, 2016). Nevýhodou podle Koubka (2007) může být to, že pracovník nemusí na každém pracovišti uspět, což může podrýt jeho sebevědomí.

Koučování

Koučování je založeno na propracovaném systému kladení otevřených otázek s cílem nalézt řešení problému. Kouč by měl být specialistou na motivování a zvyšování výkonnosti koučovaného tak, že se snaží jej naučit maximálně využívat svůj vlastní potenciál (Lagner, 2016). Metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného pracovníka se školitelem (Koubek, 2007).

Mentorování

Od koučování se liší tím, že mentor mentorovanému přímo radí, doporučuje, usměrňuje jej a stimuluje. Mentorem by se měla stát poučená a zkušená osoba, která předává svoje znalosti a dovednosti mentorovanému. Mentora si zpravidla volí člověk sám (Langer, 2016). Časové období mentoringu může být stanoveno na pár měsíců, případně i let (Meritum Personalistika, 2011). Mentoring má tři funkce:

- *Vzorovou funkci* – vztahy k hodnotám a způsob chování mentora jsou částečně sledovány a přebírány
- *Psychosociálně podpůrnou funkci*
- *Kariérní funkci* – zadává podnětné úkoly, podporuje při povýšení (Kasper, Mayrhofer, 2005: 456)

Counselling

Counselling patří k novějším přístupům. Jde o vzájemné konzultování a informování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, nadřizeným a podřizeným. Může probíhat napříč jednotlivými úrovněmi řízení v organizaci i na stejné hierarchické úrovni. Pracovník si svého counsellora volí sám. Zdůrazňován je neformální způsob učení, který je považován za vysoce efektivní (Langer, 2016). Tato metoda je ale časově náročnější, a tak se může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště (Koubek, 2007).

Pracovní porady

Během porad se noví pracovníci seznamují s problémy a fakty, které se týkají jejich práce, problémů pracoviště i celé firmy. Tyto výměny názorů, prezentace a diskuze zvýší informovanost pracovníků a také jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem nebo organizací (Koubek, 2007).

Výhodou vzdělávání na pracovišti je to, že je levné, a protože je zpravidla individuální, tak jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělaného pracovníka. Učí se v konkrétních podmínkách firmy s konkrétní firemní technikou. Nevýhodou může být to, když se v organizaci nenachází schopný školitel, případně nejsou podmínky pro to, aby vzdělávání probíhalo nerušeně (Koubek, 2007).

Vzdělávání mimo pracoviště

Mezi metody, kterými můžeme vzdělávat zaměstnance mimo místo organizace, patří například: přednášky, semináře, demonstrování a outdoorové aktivity (Šikýř, 2012).

2.5.4. Zpětná vazba

Zpětnovazební rozhovory patří k důležitým nástrojům adaptace (Urban, 2013). V průběhu adaptace probíhají zpětnovazební rozhovory nového zaměstnance s nadřízeným a s personalistou. Tyto rozhovory by měly probíhat pravidelně a hodnotit, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti a zda je s ním organizace spokojena, nebo jak by mu mohla pomoci (Meritum Personalistika, 2011). Kocianová (2007) doplňuje, že je nutné s pracovníkem hovořit o dojmech z organizace, ze spolupracovníků i z práce (Kocianová, 2007). Důležité je, aby nový zaměstnanec měl ve všem jasno a zodpovězené všechny svoje otázky. Tento typ rozhovoru slouží jako základna pro vyhodnocování efektivnosti adaptačního procesu (Meritum Personalistika, 2011; Šikýř, 2014). Šikýř (2014) doplňuje, že existuje také neformální hodnocení zaměstnance ze strany vedoucího, které je uplatňováno dle potřeby během adaptačního programu a směřuje ke včasnému rozpoznání problému pracovního výkonu (Šikýř, 2014). Rozhovory o důležitosti práce zaměstnanců by neměly být jednorázovou událostí, ale musí se neustále opakovat, jinak mohou mít pocit ignorace ze strany organizace (Branham, 2004). Poskytovaná zpětná vazba může také být ukazatelem zdařilé týmové práce. Aby byla skupina práceschopná, měli by se její členové umět ocenit a dobré zacházení se zpětnou vazbou je měřítkem toho, zda je v týmu výrazný pocit důvěry (Meier, 2009).

Formální a systematické vyhodnocování průběhu adaptace je velmi důležité. Pracovník by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu další dvou tří týdnů alespoň jednou týdně (Koubek, 2015). Na konci adaptačního období nového zaměstnance je důležité uskutečnit rozhovor, při kterém jsou zhodnoceny výsledky celého adaptačního procesu (Meritum Personalistika, 2011). Mohou být také stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období (Urban, 2013). Hodnocení adaptačního procesu může být průběžně

zaznamenáváno do formuláře adaptačního listu. Adaptační listy zpravidla mohou obsahovat kombinaci hodnocení ústního a škálového (např. 1 – vynikající, 6 – neuspokojivý), nebo může být hodnocení jen slovní (Poštulka in HR Střípky, 2016). Pokud má organizace kompetenční model, může být v této fázi použit s příslušnou škálou a měřítky hodnocení. Součástí hodnocení může být i krátký test, který zjišťuje úroveň potřebných znalostí výkonu práce či vnitřních pravidel organizace (Pavlík, 2014).

Pro posouzení adaptace jedince se často doporučuje používat následující kritéria (Toth, 2010: 286):

1. *Objektivní kritéria*, která vychází z množství a kvality vykonané práce, z míry pracovní ochoty a nasazení, ze samostatnosti, z postavení jedince v systému mezilidských vztahů v rámci pracoviště a také míry neformální autority jedince, jeho prestiže u spolupracovníků apod.
2. *Subjektivní kritéria* jsou tvořena vztahem člověka k profesi a celému podniku, profesní sebedůvěrou, aspirací a cíli jedince a jsou spojena s prací v podniku, spokojeností s vedoucím, ochotou spolupracovat s ostatními pracovníky apod.

2.5.5. Délka adaptačního procesu

Délka adaptačního procesu se v literatuře různí. Setkáváme se nejčastěji s dobou jeden až šest měsíců. Délka by se měla odvíjet od složitosti jednotlivých pracovních činností nového zaměstnance či jeho zařazení v organizační struktuře organizace (Poštulka in HR Střípky, 2016). Podle Hroníka (2007a) je optimální délka adaptačního procesu v rozpětí čtyři až šest měsíců. Adaptační proces tedy obvykle přesahuje zkušební dobu (Hroník 2007a). Zkušební doba podle Zákoníku práce nesmí být delší než 3 po sobě jdoucí měsíce¹¹ od vzniku pracovního poměru a v zákonu je také uvedeno, že zkušební doba nesmí být dodatečně prodloužována a musí být sjednána písemně. Zkušební doba je dle Vajnera (2007) velmi citlivá, nejen proto, že si společnost vybírá zaměstnance, ale také zaměstnanec testuje organizaci. Nový zaměstnanec řeší otázky typu, jaký bude nadřízený, jací budou spolupracovníci, zda ho bude bavit práce. Pro nového zaměstnance to znamená hodně stresových situací. Ferrazi a Davis (2015) dokonce uvádějí, že někteří experti doporučují jako vhodnou délku adaptačního procesu až 365 dní. Dodávají ale, že jejich výzkum ukázal, že 180 dní by mělo dostačovat.

¹¹ Zkušební doba u vedoucího zaměstnance podle Zákoníku práce § 35 nesmí být delší než 6 měsíců po sobě jdoucích.

2.6. Objekty a subjekty adaptačního procesu

2.6.1. Subjekty adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, že rozhodujícími subjekty v řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci a personální oddělení. Kocianová (2007) do subjektů zahrnuje jak personální oddělení a nadřízeného pracovníka, tak také patrona a spolupracovníky nového zaměstnance. V této kapitole budeme pro lepší přehlednost vycházet z dělení subjektů adaptačního procesu podle Kocianové (2007: 84):

Bezprostřední nadřízený

Bezprostřední nadřízený se podílí na adaptaci pracovníka hlavně v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa pracovníka a poskytuje mu pracovní podporu. Řeší případné problémy v průběhu adaptačního procesu, kontroluje a vyhodnocuje jeho průběh. (Kocianová, 2007). Dvořáková (2012) doplňuje, že novému zaměstnanci má za úkol poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace, což může dělat ve spolupráci s personalistou.

Personalista

Personalista nebo personální oddělení zpracovává koncepci adaptace pracovníků, vytváří plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s bezprostředními nadřízenými pracovníků specifikuje plány adaptace pro konkrétní pracovníky (Kocianová, 2007). Zároveň s nadřízeným nového zaměstnance rozhodují o uplatnění zaměstnance a plánují spolu další rozvoj jeho kariéry (Dvořáková, 2012).

Patron

Patron má za úkol věnovat novému zaměstnanci zvýšenou pozornost, radit mu, zaškolovat ho do výkonu práce a pomáhat mu s adaptací v sociálním prostředí (Kocianová, 2007). Patronem se v ideálním případě může stát člen pracovního týmu, tedy spolupracovník nového zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Spolupracovníci

Spolupracovníci mají na nového zaměstnance významný vliv, hlavně co se týče oblasti neformální adaptace v organizaci.

2.6.2. Objekty adaptačního procesu

Objekty řízeného adaptačního procesu si můžeme podle Bedrnové a Nového (2002: 343) rozdělit do následujících kategorií:

Noví pracovníci

Bezprostřední vedoucí pracovní skupiny, do které nový pracovník vstupuje, je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je odpovědný za jeho průběh. Jeho úloha je důležitější v případě, kdy zaměstnanec vstupuje do svého prvního zaměstnání, protože vedoucí pracovník může ve velké míře ovlivnit formující se vztah mladého člověka k dalšímu sebevzdělávání, k vykonávané práci i organizaci.

Pracovníci, kteří se vrací na své původní místo po delším čase

Do kategorie pracovníků, kteří se na své místo vrací po delším čase, mohou patřit ženy na mateřské dovolené¹², rodičovské dovolené¹³ nebo pracovníci vracící se po delší nemoci. Specifikum této skupiny spočívá v tom, že při opětovném zařazení do práce po delší přestávce může docházet k určité ztrátě profesionální sebedůvěry a někdy i k poklesu zájmu o pokračování v přerušené profesní kariéře.

Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení

V průběhu adaptačního procesu je nutné brát ohled i na pracovníky, kteří mění pracovní zařazení z následujících důvodů:

- Přejedání pracovníka z jednoho provozu, útvaru nebo oddělení do druhého
- Přejedání do nového nebo renovovaného provozu
- Jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry
- Jiné zařazení v důsledku zdravotního stavu

Pracovní skupiny

Pracovní skupiny se stávají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění některých inovačních změn. Úspěšnost adaptace pracovních skupin je podmíněna i správnou přípravou

¹² Podle Zákoníku práce § 195 náleží mateřská dovolená ženě po dobu 28 týdnů, pokud se jí narodilo jedno dítě. Pokud se ženě narodí dvě a více dětí, tak se tato doba prodlužuje na 37 týdnů.

¹³ Podle Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnankyni či zaměstnanci na jejich žádost rodičovskou dovolenou. Nárok na rodičovskou vzniká ihned po skončení mateřské dovolené a může o ni zažádat i otec dítěte. Rodičovská dovolená náleží rodiči ode dne narození dítěte v délce, o kterou rodič zažádal, avšak pouze do doby, kdy dítě dosáhne 3 let věku.

prováděnou vedoucím pracovníkem. Tato příprava by měla zahrnovat snahu o maximální zapojení pracovníků do procesu zavádění inovační změny.

2.7. Cíle adaptačního procesu

Koubek (2003) uvádí, že smyslem adaptace je rychlé a bezstresové zařazení pracovníka do pracovního kolektivu útvaru i organizace. Nový zaměstnanec se adaptuje na styl práce, osvojuje si specifické znalosti a dovednosti, orientuje se v tom, jak organizace funguje a ztotožní se s organizačními cíli. Hroník (2007b) zdůrazňuje důležitost dobrého startu adaptace, protože ten rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe a kam a jak jej zařadí pracovníci. Tím se projevuje tzv. *pygmaliónský efekt*.¹⁴

Řízená adaptace podle Dvořákové (2012) znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému orientace. Účelem řízeného adaptačního procesu tedy podle autorky je:

- Snížit náklady na zaměstnance
- Snížit ztráty na produktivitě
- Zvýšit pracovní spokojenost

Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají dle Bedrnové a Nového (2002: 342) v dosažení toho, aby pracovník:

- Co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené
- Získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- Přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku

Palán (2002: 8) uvádí tři cíle adaptačního procesu:

1. Seznámení s prací
2. Vytváření vztahů ke spolupracovníkům a pochopení stylu práce
3. Formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou

¹⁴ Pygmaliónský efekt/efekt Pygmaliona je jev, který se vyskytuje ve školní edukaci nebo v personálním řízení. V personálním řízení vzniká tehdy, když nadřízený pracovník omezuje negativní hodnocení a naopak nováčkovi sděluje soustavně své pozitivní očekávání, že se ve svém výkonu postupně zlepší. Jako důsledek této pozitivní zpětné vazby se podřízený snaží o své zlepšení a může se k očekávané kvalitě výkonu přibližovat (Průcha, Veteška, 2012: 88).

Cíle adaptačního procesu tedy můžeme rozdělit na cíle z pohledu organizace a cíle z pohledu zaměstnance, což si pro přehlednost znázorníme v následujícím schématu.

Schéma č. 4: Cíle adaptačního procesu

Cíle z hlediska organizace	Cíle z hlediska zaměstnance
Zvyšovat efektivnost práce zaměstnance	Zvládnout pracovní nároky a požadavky
Zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin	Získat perspektivu odborného růstu
Snižovat náklady na zaměstnance	Začlenit se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině
Snižovat ztráty na produktivitě	Začlenit se do sociálního systému v podniku
Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance	
Zvyšovat oddanost zaměstnance	
Minimalizovat zátěž spolupracovníků	

Zdroj: vlastní zpracování dle následujících autorů: Vochozka a Mulač (2012), Bedrnová a Nový (2002), Armstrong (2007), Kocianová (2012)

3. Bariéry v efektivitě adaptačního procesu

Efektivita

V zájmu každé organizace by mělo být optimální nastavení adaptačního procesu, který vede k jeho efektivitě. Efektivitou v tomto případě můžeme rozumět účinnost vložených zdrojů (finančních, lidských, časových) do adaptačního procesu a užitek tímto získaný – tedy adaptovaný, stabilní, spokojený a výkonný zaměstnanec – v adekvátním čase. Aby byl adaptační proces efektivní, tak by dle Armstronga (2007) měl být příchozí pracovník adaptován na sociální a pracovní prostředí, být seznámen s firemní kulturou a měl by porozumět psychologické smlouvě, urychlovat pokrok učení a zvyšovat svou oddanost vůči firmě. Pojem efektivita je jeden z nejužívanějších ekonomických pojmů. Jednoduše ji můžeme definovat jako takové použití ekonomických (vzácných) zdrojů, které přináší maximální úroveň uspokojení dosažitelnou při daných vstupech. Aby byla sama organizace efektivní, musí vykonávat správné věci správným, optimálním způsobem (Cejthamr, Dědina, 2010).

Bariéry

Bariéry, které brání efektivnímu adaptačnímu procesu, nenajdeme v literatuře jasně definované. Každá organizace je jiná a každá má svůj adaptační program jinak nastavený, tudíž i bariéry bránící v efektivitě adaptačního programu budou v každé organizaci různé. V předchozích teoretických kapitolách je popsán ideální průběh adaptace a nedodržení nebo špatná realizace některé oblasti či fáze může způsobit překážku na cestě k efektivní adaptaci nového zaměstnance. Pro účely této práce jsem si vytyčila hlavní oblasti bariér vycházející z dostupné literatury.

Informační bariéry

Organizace může dát novému pracovníkovi příliš málo anebo naopak příliš mnoho informací, které ho zahltí. Také je nutné zmínit Kaspera a Mayrhofera (2005), kteří uvádí důležitost realistické informační politiky. To znamená, že organizace nebude podávat novému zaměstnanci pozitivně zkreslené informace, které pak vedou ke zklamání očekávání nováčka.

Nestačí, když nadřízený sděluje zaměstnancům pouze informace týkajících se zadávaných úkolů. Měl by s ním hovořit o dalších věcech týkajících se skupiny a podniku. Tím může nejen zabránit vzniku nejrůznějších fám, ale zároveň také podpořit identifikaci pracovníků se skupinou i podnikem (Provazník, 1997).

Komunikační bariéry

Komunikační bariéry v procesu adaptace nového zaměstnance mohou vznikat působením externích překážek, jako je vyrušování, hluk nebo nevhodná teplota. Bariéra může být také sociálního původu, kdy různí aktéři pocházejí z různého kulturního prostředí, a příkládají tak různé významy jevově stejným skutečnostem. Dobře řízený adaptační proces může odhalit tyto nesrovnalosti, kterým lze zamezit efektivní komunikací mezi pracovníkem a nadřízeným nebo garantem adaptačního procesu (Tureckiová, 2004). Nelze opomenout ani komunikaci mezi organizací a zaměstnancem, kdy efektivní komunikace tváří v tvář, intranet či nástěnky mohou zvyšovat angažovanost a důvěru v organizaci nejen nových zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

Mezi další bariéry, které mohou bránit efektivitě adaptačního procesu, můžeme zařadit podle Pavlíka (2014: 46):

- Absenci psaného adaptačního plánu nebo jeho špatné nastavení

- Absenci hodnocení (viz kapitola 2.6.5)
- Podcenění sociálního začlenění zaměstnance do kolektivu (viz kapitola 2.3.1.)
- Neukončení pracovního poměru ve zkušební době vedením organizace i přes nespokojenost s pracovníkem (viz efekt sněhové koule a kapitola 2.3.1.1)

Branham (2009) ve své knize uvádí nesčetně důvodů a překážek, proč zaměstnanci opouštějí zaměstnání. Tyto důvody se nevztahují pouze k období, kdy nový zaměstnanec prochází adaptací, ale spousta z nich může v této době vznikat:

- Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání – překážkou v této oblasti může být to, že se organizace nepřizpůsobí očekáváním mladší generaci pracovníků, nebo zastaralé způsoby nábory
- Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem – překážkou jsou zde zastaralé popisy pracovních míst nebo nefungující proces delegace
- Nedostatek koučování a zpětné vazby – překážkou může být strach nadřízeného z kritiky zaměstnance nebo obava, že selže, protože podávání kvalitní zpětné vazby je vyšší personální dovednost
- Nedostatek příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování – překážkou v tomto případě může být neadekvátní školení nebo bariéry mezi odděleními a pozicemi v hierarchii firmy omezující interní přesuny a růst
- Pocit nedocenění a neuznání – překážkou může být nedostatek empatie od nadřízeného nebo to, že nevěnuje výkonu svých podřízených dostatek pozornosti na to, aby si všiml, že zaměstnanec udělal něco, co stojí za uznání
- Stres z přepracovanosti – překážkou v tomto případě může být pocit organizace, že musí ze zaměstnanců dostat maximum produktivity, nebo strach, že zaměstnanec přijde o pracovní místo
- Ztráta důvěry v nejvyšší vedení – překážkou je nedostatek péče a porozumění vůči pracovníkům nebo špatná komunikace ze strany vedení

METODOLOGICKÁ ČÁST

V metodologické části budu vycházet z teoretických kapitol, kde jsem si definovala potřebné pojmy, jako je adaptace, adaptační proces nebo bariéry v adaptačním procesu. Zaměřím se zde hlavně na metodologický postup svého výzkumu. V této kapitole bude uvedena hlavní výzkumná otázka a dílčí výzkumné otázky, dále bude popsána zvolená výzkumná strategie, metoda získávání dat, výběr výzkumného vzoru a bude zde i diskutována etická dimenze výzkumu a případné limity výzkumu.

4. Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku (HVO) „*Jaké bariéry brání tomu, aby byl adaptační proces v organizaci efektivní?*“ Výzkum je zaměřen na to, jak probíhá adaptační proces u zaměstnanců a jaké bariéry z jejich pohledu mohou bránit efektivnosti v jednotlivých rovinách adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Toto bude konfrontováno s tím, jak adaptační proces a jeho případné bariéry vnímá HR. Výsledky pomohou odhalit případné bariéry v adaptačním procesu a jejich odstranění pak může pomoci zkoumané organizaci lépe nastavit adaptační proces. Aby byla zachována anonymita organizace, pro účely této diplomové práce ji budu nazývat Firma.

5. Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Abych mohla hlavní výzkumnou otázku zodpovědět, určila jsem si pět dílčích výzkumných otázek (DVO), které jsem si následně operacionalizovala do jednotlivých pracovních otázek. Tyto otázky jsou rozpracovány na základě teoretické části diplomové práce.

- DVO1: Jak probíhá adaptační proces v organizaci?
- DVO2: Jaké jsou bariéry v adaptačním procesu z pohledu HR Manažerky?
- DVO3: Jaké jsou bariéry v pracovní adaptaci z pohledu zaměstnanců?
- DVO4: Jaké jsou bariéry v sociální adaptaci z pohledu zaměstnanců?
- DVO5: Jaké jsou bariéry v adaptaci na organizační kulturu z pohledu zaměstnanců?

DVO1: Jak probíhá adaptační proces v organizaci?			
Dimenze	Kritérium	Operacionalizovaná otázka	Zdroj dat
Přednástupní fáze			
Kontakt	Poskytnuté materiály; udržování kontaktu se zaměstnancem před nástupem do práce	Udržujete komunikaci s uchazečem před dnem nástupu do práce? Poskytujete mu nějaké materiály o organizaci?	Rozhovor s HR Manažerkou
Nástupní fáze + integrační fáze			
Nástroje adaptačního procesu	Existence adaptačních nástrojů v organizaci (orientační balíček, adaptační plán, harmonogram)	Jaké adaptační nástroje jsou organizací používány?	Rozhovor s HR Manažerkou
Organizování a realizování adaptačního procesu	Aktivní účast jednotlivých realizátorů	Kdo a jakým způsobem v organizaci adaptační proces realizuje? Jak se na adaptačním procesu aktivně podílejí?	Rozhovor s HR Manažerkou
Organizační kultura a psychologická smlouva	Předávání hodnot a norem organizace zaměstnancům; vyjasnění očekávání/psychologické smlouvy	Provádíte s novým zaměstnancem rozhovor, ve kterém si ujasňujete vzájemná očekávání? Jak předáváte zaměstnancům hodnoty a normy organizace?	Rozhovor s HR Manažerkou
Vzdělávání a kariérní růst	Možnost kariérního růstu v organizaci	Mají zaměstnanci možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání v organizaci?	Rozhovor s HR Manažerkou
Fáze plného začlenění			
Vyhodnocení adaptačního procesu	Realizace hodnotících rozhovorů/dotazníků	Jakým způsobem probíhá vyhodnocování adaptačního procesu?	Rozhovor s HR Manažerkou

DVO2: Jaké jsou bariéry v adaptačním procesu z pohledu HR Manažerky?			
Dimenze	Kritérium	Operacionalizovaná otázka	Zdroj dat
Sociální adaptace			
Formální vztahy	Bariéry v začlenění na formální úrovni	Co podle Vás brání úspěšnému začlenění do pracovního týmu?	Rozhovor s HR Manažerkou
Neformální vztahy	Bariéry v začlenění na neformální úrovni	Jak vnímáte důležitost neformálních vztahů ve firmě a jaké překážky v adaptačním procesu mohou podle Vás vyvolat?	Rozhovor s HR Manažerkou
Organizační kultura	Bariéry v přijetí organizační kultury zaměstnancem	Jaké jsou podle Vás bariéry, které brání tomu, aby se pracovník ztotožnil s organizací?	Rozhovor s HR Manažerkou
Pracovní adaptace			
Pracovní výkon	Bariéry v pracovním výkonu	Jaké jsou podle Vás bariéry, které brání úspěšnému pracovnímu výkonu?	Rozhovor s HR Manažerkou
Informační a komunikační	Informační a komunikační bariéry	Máte dostatek času věnovat se nově přichozím zaměstnancům? Myslíte si, že mají nadřazení dostatečné znalosti toho, jak poskytovat zpětnou vazbu a hodnotit zaměstnance?	Rozhovor s HR Manažerkou
Zaměstnanci	Nevhodní /neadaptovaní/ zaměstnanci v organizaci	Jak postupujete v případě, že zaměstnanec nezapadne do organizační kultury?	Rozhovor s HR Manažerkou

DVO3: Jaké jsou bariéry v pracovní adaptaci z pohledu zaměstnanců?			
Dimenze	Kritérium	Operacionalizovaná otázka	Zdroj dat
Přednástupní období			
Informační	Nedostatek informací; neposkytnuté materiály	Poskytla Vám organizace dostatek informací o pracovní pozici a firmě před nástupem? Jaké materiály jste obdržel/a?	Rozhovor s pracovníkem
Nástupní fáze + integrační fáze			
Úvodní	Chaotické uvedení pracovníka; neseznámení s pracovním očekáváním; nevhodné školení	Jak probíhal Váš den nástupu do organizace? Jak probíhalo Vaše uvedení na pracovní místo? Byl/a jste seznámen/a s pracovním očekáváním? Absolvoval/a jste nějaké školení?	Rozhovor s pracovníkem
Pracovní náročnost	Těžké/lehké úkoly	Jak náročné byly z Vašeho úhlu pohledu úkoly Vám přidělené?	Rozhovor s pracovníkem
Obsah úkolů	Neodpovídají obsah úkolu	Odpovídá popis práce Vašeho místa tomu, co skutečně děláte?	Rozhovor s pracovníkem
Pracovní podpora	Neexistence přiděleného patrona	Dostal/a jste přidělen svého „patrona“, na kterého jste se mohl obrátit?	Rozhovor s pracovníkem
Hodnocení	Neexistence zpětné vazby; neadekvátní zpětná vazba	Jak probíhá hodnocení Vaší práce v organizaci? Jste spokojen s hodnocením, které dostáváte od nadřízeného?	Rozhovor s pracovníkem
Vzdělávání	Nevyhovující systém vzdělávání	Máte možnost dalšího vzdělávání v organizaci?	Rozhovor s pracovníkem
Motivace	Neexistence motivace od nadřízeného	Motivuje Vás nadřízený v práci?	Rozhovor s pracovníkem

Pokračování tabulky na další straně.

Informační	Nedostatečná informovanost; špatné porozumění	Víte, co se děje v rámci organizace/pracovní skupiny? Jak celkově hodnotíte informace, které Vám nadřízený poskytuje? Když jste nastoupil/a do firmy, měl/a jste problém něčemu porozumět?	Rozhovor s pracovníkem
Komunikační	Nedostatečná komunikace s nadřízeným; nedostatečná komunikace s HR Manažerkou	Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízením? Jak hodnotíte komunikaci s personálním oddělením?	Rozhovor s pracovníkem
Adaptační plán	Neexistence adaptačního plánu	Uvítal/a byste na Vaší pozici adaptační plán?	Rozhovor s pracovníkem
Fáze plného začlenění			
Zvládnutí pracovních požadavků	Doba k zvládnutí pracovních požadavků	Kdy jste cítil/a, že zvládáte práci bez pomoci?	Rozhovor s pracovníkem

DVO4: Jaké jsou bariéry v sociální adaptaci z pohledu zaměstnanců?			
Dimenze	Kritérium	Operacionalizovaná otázka	Zdroj dat
Nástupní fáze + integrační fáze			
Formální vztahy	Nevyhovující spolupráce; Nezačlenění se do pracovní skupiny	Jak probíhalo Vaše seznámení s pracovní skupinou? Jak probíhá spolupráce s Vašimi kolegy? Po jak dlouhé jste podle Vás do pracovní skupiny zapadl/a?	Rozhovor s pracovníkem

Pokračování tabulky na další straně.

Neformální vztahy	Neexistence sociálních kontaktů s kolegy mimo pracoviště; neexistence seznamovacích aktivit; význam neformálních vztahů	Jaké jsou Vaše vztahy s kolegy po neformální stránce? Co Vám pomohlo se začleněním do kolektivu? Jak vnímáte teambuilding a další firemní akce? Byly pro Vás špatné vztahy s kolegy důvodem pro opuštění zaměstnání?	Rozhovor s pracovníkem
Vedoucí	Nekompetentní vedoucí	Jak vnímáte svého nadřízeného?	Rozhovor s pracovníkem
Komunikační	Konflikty	Zažil/a jste konflikty s kolegy?	Rozhovor s pracovníkem
Stres	Existence dlouhodobých stresových situací	Zažil/a jste velké stresové situace?	Rozhovor s pracovníkem
Fáze plného začlenění			
Začlenění	Nezapadnutí do pracovní skupiny	Po jak dlouhé jste podle Vás do pracovní skupiny zapadl/a?	Rozhovor s pracovníkem

DVO5: Jaké jsou bariéry v adaptaci na organizační kulturu z pohledu zaměstnanců?			
Dimenze	Kritérium	Operacionalizovaná otázka	Zdroj dat
Přednástupní fáze			
Volba organizace	Důvod volby organizace	Proč jste si vybral/a právě Firmu?	Rozhovor s pracovníkem
Nástupní fáze + integrační fáze			
Organizační kultura	Neznalost hodnot; negativně vnímané prostředí	Znáte hodnoty organizace? Měl/a jste problém něčemu porozumět? Jak vnímáte prostředí firmy?	Rozhovor s pracovníkem
Psychologická smlouva	Nevyjasněné očekávání	Byl/a jste seznámen/a s tím, co od Vás organizace očekává? Naplnilo se Vaše očekávání od organizace?	Rozhovor s pracovníkem
Fáze plného začlenění			
Pocity	Negativní pocity zaměstnance	Cítíte, že si Vás organizace jako zaměstnance váží? Cítíte se být „součástí“ organizace? Uvažoval/a jste někdy o opuštění organizace?	Rozhovor s pracovníkem

6. Zvolená výzkumná strategie

V sociálně vědním výzkumu lze využít tři typy výzkumu, a to kvalitativní, kvantitativní nebo jejich kombinaci. Tato diplomová práce bude využívat kvalitativní typ výzkumu. Kvalitativním výzkumem může být jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných kvantifikačních způsobů (Strauss, Corbinová, 1999). Cílem je získat popis zvláštností případů, generovat hypotézy a rozvíjet teorie o fenoménech světa (Hendl, 2016). Tento typ výzkumu se používá v oborech, které se zabývají lidským chováním a fungováním (Strauss, Corbinová, 1999). Nevýhodou kvalitativního výzkumu může být jeho ovlivnění subjektivními dojmy výzkumníka, dále těžká replikovatelnost výzkumu z důvodu menšího počtu jedinců na jednom místě a s tím spojené potíže při replikovatelnosti. Další nevýhoda může být jeho malá transparentnost. Mezi výhody kvalitativního výzkumu patří hloubkový popis případů a navíc zohledňuje působení kontextů, lokální situaci a podmínky (Hendl, 2016).

Pro tuto diplomovou práci jsem si zvolila kvalitativní výzkumnou strategii, která vykazuje prvky případové studie¹⁵. Abych mohla zjistit dostatek informací od respondentů, vybrala jsem si za techniku sběru dat polostrukturované rozhovory.

7. Technika sběru dat

Polostrukturovaný rozhovor nebo podle Miovského polostrukturované interview je jedna z nejrozšířenějších metod podob rozhovorů, protože dokáže řešit mnoho nevýhod jak nestrukturovaného, tak plně strukturovaného interview. V této metodě se vytváří určité okruhy otázek, které jsou pro tazatele závazné. Je ovšem možné zaměřovat jejich pořadí podle potřeby, aby nám rozhovor přinesl co nejvíce informací. Také je možnost jít více do hloubky a klást doplňující otázky. U tohoto typu rozhovorů je definováno tzv. jádro interview, tj. minimum témat a otázek, které má tazatel povinnost probrat (Mioviský, 2006).

8. Výběrový soubor

Výběr respondentů pro polostrukturované rozhovory probíhal metodou záměrného výběru. Metoda záměrného výběru znamená, že je cílený výběr výzkumného vzorku hledán záměrně

¹⁵ Případová studie – v případové studii jde o studium jednoho nebo několika málo případů, kde sbírá množství dat od jednoho nebo několika málo případů (Hendl, 2016).

podle určitých vlastností. Prostý záměrný výběr je nejjednodušší varianta metody záměrného výběru. Účastníky výzkumu vybíráme podle toho, kdo je pro účast ve výzkumu vhodný a současně s ní také souhlasí (Miovský, 2006). Při výběru respondentů byl kladen důraz na to, aby to byli zaměstnanci Firmy, kteří pracují ve firmě tři až dvanáct měsíců, a mají tak čerstvou zkušenost s adaptací. Protože Firma nemá mnoho nově přichozích zaměstnanců, nebylo možné vytvořit vzorek z jednoho oddělení. To znamená, že lidé ze všech oddělení Firmy, kteří splňují časové kritérium, byli osloveni HR Manažerkou z Firmy, zda mají zájem o účast ve výzkumu. V podstatě všichni zaměstnanci, kteří byli osloveni a požádání o účast ve výzkumu, souhlasili. Celkem s účastí souhlasilo osm zaměstnanců Firmy.

Provedla jsem tedy celkem osm polostrukturovaných rozhovorů. Sedm rozhovorů bylo s novými zaměstnanci organizace a jeden byl proveden s HR Manažerkou. S ní tak byl proveden rozhovor jak z pohledu personalisty, tak z pohledu nového zaměstnance, protože splňuje kritérium být zaměstnán do jednoho roku v organizaci.

Protože Firma má zájem o zpětnou vazbu ke svému adaptačnímu procesu a chci zachovat anonymitu jednotlivých pracovníků, nebudu v této práci uvádět jejich věk, pracovní pozici, nebo přesný počet měsíců v organizaci, díky čemuž by byli snadněji identifikovatelní a mohli by to respondenty poškodit.

Pro lepší představu uvedu, že respondenti měli různé pracovní pozice: tester, programátor, programátor junior, servisní technik, sales specialista, databázový specialista, projektový manažer a HR Manažerka. I věkové rozpětí respondentů bylo široké, od 22 do 50 let.

Schéma č. 5: Výběrový soubor

Respondent	Vzdělání	Doba pracovníka ve Firmě
R1	SŠ	3 – 12 měsíců
R2	VŠ	3 – 12 měsíců
R3	SŠ	3 – 12 měsíců
R4	VŠ	3 – 12 měsíců
R5	SŠ	3 – 12 měsíců
R6	VŠ	3 – 12 měsíců
R7	VŠ	3 – 12 měsíců
R8	VŠ	3 – 12 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

9. Sběr a analýza dat

Polostrukturované rozhovory s vybranými respondenty proběhly v říjnu 2016 v prostorách Firmy. Každý z rozhovorů trval průměrně 30 minut a byl realizován podle připraveného schématu otázek, u nichž se pořadí měnilo v závislosti na tom, co respondenti odpověděli. HR Manažerka přivedla vybraného respondenta, kterému jsem se představila. Následně jsem představila stručně cíl svého výzkumu, zeptala jsem se respondenta na souhlas s nahráváním a zaručila jsem mu anonymitu. Rozhovory probíhaly v menší firemní kuchyňce bez přítomnosti jiných osob. Uskutečněné rozhovory byly nahrávány na mobilní zařízení a poté jsem je přepsala do textové podoby.

10. Etika ve výzkumu

Před tím, než začal samotný výzkum, jsem získala od všech účastníků ústní souhlas s nahráváním rozhovorů pro účely své diplomové práce. Všichni účastníci byli obeznámeni s tím, že tyto nahrávky budou sloužit pouze pro moje účely z důvodu přepisů rozhovorů. Na to také upozorňuje Hendl, který uvádí, že na začátku dotazování je důležité prolomit případné psychické bariéry a zajistit souhlas se záznamem (Hendl, 2016). Zároveň by měl badatel zabezpečit všechny účastníky zkoumání o zachování důvěrnosti a neměl by sdělovat dalším účastníkům informace od jiného účastníka výzkumu (Švaříček, Šed'ová, 2007).

11. Limity výzkumu

Protože je výzkum prováděn kvalitativní strategií, týkají se tohoto výzkumu také jeho limity. Limitem výzkumu tedy mohla být samotná osoba výzkumníka, protože to byl pro respondenty někdo nový, s kým se předtím neseťkali. I když jim byla zaručena anonymita, mohli se obávat v nějaké oblasti vyjádřit svůj názor. To se může vztahovat i samotnému nahrávání na mobilní zařízení. Ač všichni s nahráváním souhlasili, mohli si dávat více pozor na to, co řeknou o firmě, aby to nebylo použito proti nim. Dalším limitem výzkumu byly občas příliš krátké a stručné odpovědi respondentů. I když jsme se snažili doptáváním získat více informací, někdy to nebylo lehké. Někteří respondenti by možná potřebovali více času na přípravu a na vzpomínání si, jak to ze začátku probíhalo. Jako limit také vnímám to, že výzkum probíhal v pracovní době a někteří respondenti mohli mít rozdělané důležité projekty.

ANALYTICKÁ ČÁST

Poslední, analytická část mé práce se bude týkat zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Další kapitoly zodpoví dílčí výzkumné otázky, tak jak jsou uvedeny v metodologické části. V závěru kapitoly bude shrnutí výzkumných poznatků a doporučení vyplývající z výzkumu pro Firmu.

12. Popis organizace

Organizace, ve které probíhal výzkum, se nachází v Jihomoravském kraji. Tato původem tuzemská organizace vznikla v devadesátých letech dvacátého století a zabývá se specifickou oblastí informačních technologií a má pobočky v zahraničí. Organizace má v současnosti kolem 60 zaměstnanců. Pro zajištění anonymity této organizace nebudu blíže specifikovat její činnost. Ve Firmě je několik pracovních týmů, které spolu často musí spolupracovat na různých projektech.

13. Interpretace dat

13.1. Analýza DVO 1 – Stávající adaptační proces ve Firmě

Jak je nastaven adaptační proces ve firmě jsem zjišťovala pomocí rozhovoru s HR Manažerkou Firmy. Vycházela jsem především z informací od HR Manažerky, protože Firma nemá přesně písemně stanovené směrnice nebo dokumenty, které by se vztahovaly k řízení adaptačního procesu. HR Manažerka nastoupila do Firmy před rokem, kdy přebírala část personální agendy od obchodní ředitelky, která tuto oblast ve Firmě předtím zajišťovala. Protože se Firma pomalu rozvíjí a práce přibývalo, vedení Firmy se rozhodlo pro vytvoření pracovního místa pro jednoho personalistu/HR Manažerku. V současnosti je adaptační proces hlavně v rukou HR Manažerky, která jeho nastavení postupně neustále zlepšuje.

Ve Firmě existují materiály, které se vztahují k nástupu a evidují se pro každého zaměstnance. Mezi ně patří osobní dotazník, na jehož základě je připravována smlouva. Smlouvu si může nový zaměstnanec prostudovat před dnem nástupu do práce, protože je mu od HR Manažerky zaslána k připomínkování. Samotná pracovní smlouva je pak uzavřena v den nástupu nováčka do práce.

Před tím, než zaměstnanec nastoupí do Firmy, je HR Manažerkou požádán o „formálně neformální“ představení v tzv. medailonku. Nováček odpoví krátce a písemně na otázky, kdy nastoupil do organizace, na jakou pozici, co bude ve Firmě vykonávat, jestli předtím studoval nebo pracoval a jaké jsou jeho koníčky. Odpovědi na tyto otázky jsou spolu s fotkou rozeslány elektronicky zaměstnancům Firmy. První den se nováček ve Firmě setká se školením, které se týká pracovního řádu, školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), PO (Požární ochrana), dále nový zaměstnanec absolvuje tzv. kolečko po firmě, kde je představen jednotlivým oddělením. Toto kolečko po Firmě provádí s novým zaměstnancem HR Manažerka, která ho pak předá přímému nadřízenému. V tomto bodě v podstatě úkol HR Manažerky končí a záleží na nadřízeném, jak povede další kroky vedoucí k adaptaci nováčka. Formálně psané adaptační plány pro jednotlivé pozice ve Firmě jako takové nejsou. Avšak nadřízení mají volnou ruku v tom, zda si je pro příchozí zaměstnance nějakým způsobem vytvoří. Délka adaptačního procesu je v organizaci nastavena stejně jako zkušební doba, tedy 3 měsíce. Firma pořádá párkrát do roka akce pro zaměstnance, jako je letní grilování, jednou za rok teambuilding, vánoční večírek a novoroční snídani. Další neformální akce nejsou organizací nijak řízeny a je na jednotlivých odděleních, zda se spolu domluví a vezmou nového kolegu „na jedno“, případně zda takto utužují kolektiv pravidelně.

Ve Firmě nejsou zavedeny kariérní plány, ale co se týká aspektu vzdělávání, tak koncem adaptační doby je nadřízeným vyplněn hodnotící formulář pro nováčka, kde jsou pro něj doporučena školení, pokud má v něčem rezervy. Zároveň se k tomu může vyjádřit i hodnocený zaměstnanec a sám si říct, co by chtěl absolvovat, pokud se v něčem cítí nejistě. Nováček se v tomto hodnocení vyjadřuje ke svému adaptování ve Firmě, spolupráci s nadřízenými, s týmem, ke způsobu zadávání práce, hodnotí pracovní a mzdové podmínky a může přidat nějaké svoje nápady nebo doporučení.

Co se týče kultury organizace, tak Firma v současnosti prochází rebrandingem, to znamená, že mění v současnosti některé svoje symboly, například vzhled loga. HR Manažerka definovala hlavní hodnoty podniku jako poctivost, zodpovědnost a profesionalitu. Tyto hodnoty by měli předávat vedoucí jednotlivým zaměstnancům.

Ve Firmě realizují adaptaci nových zaměstnanců dva subjekty, a to personální oddělení a vedoucí jednotlivých oddělení:

Role personálního oddělení

Personální oddělení ve Firmě má jednu HR Manažerku. Ta má za úkol nastavovat hlavní adaptační procesy, komunikuje s jednotlivými uchazeči z pohledu Firmy a seznamuje je s pracovním řádem a pracovní dobou. Ukazuje zaměstnancům, jak funguje systém docházky nebo informuje, jakým způsobem si mají vybírat noví zaměstnanci dovolenou. HR Manažerka se spolu s vedoucími oddělení účastní výběrových pohovorů. Jejím úkolem je zasílat aktuální zasedací pořádek emailem zaměstnancům ve Firmě. Před koncem zkušební doby má s novým zaměstnancem zpětnovazební rozhovor. Protože je Firma spíše menší organizace, může si HR Manažerka dovolit neformální rozhovory s novými zaměstnanci.

Role vedoucího oddělení

Každý vedoucí svého oddělení si první den převezme nováčka od HR Manažerky a to, jak proběhne pracovní a sociální adaptace nově příchozích, je na nich. Firma nemá jasně daná pravidla, zda vedoucí má provádět začleňování nového zaměstnance strukturovaně, nebo více nahodile. Každý vedoucí jednotlivého oddělení by měl průběžně řešit s nováčky, zda je všechno v pořádku, zaučovat je pracovním postupům a začleňovat je do kolektivu.

Firma plánuje v nejbližší době zavádět nový intranet, který by obsahoval pohromadě snadno dostupné informace pro stálé, ale i nově přicházející zaměstnance. Intranet by měl obsahovat organizační strukturu Firmy, zasedací pořádek i s fotkami jednotlivých zaměstnanců pro lepší orientaci. Dále by obsahoval různé firemní směrnice a popisy pracovních pozic aj.

Dílčí závěr

Zodpovězení této dílčí výzkumné otázky jsem zjistila, jak probíhá stávající adaptační proces ve Firmě. Ve Firmě není ještě adaptační proces stoprocentně řízen, ale existují zde aktivity, kterými projde každý příchozí zaměstnanec – vytvoření medailonku pro kolegy, tzv. kolečko po organizaci a školení. Adaptaci zaměstnanců realizují dva subjekty, HR Manažerka za personální oddělení a jednotliví nadřízení týmu.

13.2. Analýza DVO 2 – Bariéry v adaptačním procesu z pohledu personalistky

V této dílčí výzkumné otázce rozeberu možné bariéry z pohledu HR Manažerky, které by mohly způsobit problémy v efektivním adaptačním procesu nováčka. HR manažerka

identifikovala následující možné překážky v adaptačním procesu a uvedla, jak se jim snaží ve Firmě předcházet.

Sociální adaptace

Personalistka si uvědomuje, že nevhodně vybraný uchazeč může narušit formální i neformální vztahy v organizaci. Proto se snaží na pohovoru vytrždit nevhodné uchazeče a dodává: „*snažíme se nějakými otázkami na tom pohovoru zjišťovat, jak je na tom třeba s prací v týmu, v jakém prostředí se mu dobře pracuje ...*“ Firma při výběrovém řízení tak zabraňuje tomu, aby vybrala nevhodného uchazeče, a zatím se jí to daří, protože v současné době spolu jednotlivci i oddělení bezproblémově vycházejí.

Pokud by se stalo a nový pracovník měl problém zapadnout do pracovní skupiny, tak s ním Firma nějakým způsobem pracuje, „*pokud víme, že je šikovný a nezapadl nějakým způsobem osobnostně. Když jsme ukončovali zaměstnance ve zkušební době, tak to jenom z toho důvodu, že na tu pozici nestačil.*“ To je pro Firmu dobře, protože tak minimalizuje riziko vzniku tzv. sněhové koule, která bude nabalovat další méně spokojené zaměstnance (Barták, 2011).

Pracovní adaptace

HR Manažerka zdůrazňuje individuální nastavení jednotlivců v organizaci, od čehož se odráží pracovní výkony. To znamená, že někdo je třeba pomalejší a pracuje ve svém tempu, někdo je naopak rychlý, sám se chce vzdělávat dále. Dále pak dodává: „*Prostě pokud někdo nechá toho člověka jenom tak, aby se v tom sám plácal, tak asi bude trošku demotivovanější a nebude podávat takové výkony, jako ten, kdo zas třeba průběžně toho člověka kontroluje a ten nadřízený ví, co a jak a pomáhá mu. Ale zase jsou typy, který vůbec nepotřebují to, aby jim někdo pomáhal. Takže je to vždycky na osobnosti toho člověka a samozřejmě o tom přístupu toho nadřízeného.*“ HR Manažerka tedy zdůraznila, že je potřeba v průběhu adaptačního procesu individuální přístup k nováčkům, tedy tak, jak uvádí odborná literatura, a snaží se tento přístup aplikovat do adaptačního procesu ve Firmě.

Podstatnou bariérou ve Firmě může být sdílení informací, protože jak HR Manažerka řekla: „*můžu mít ideální představu o tom, jak adaptace probíhá, ale jejich nadřízení nemusí mít tolik času, aby se jim věnovali, a tím pádem jim /novým zaměstnancům/ neřeknou všechny informace... může to být jednak vytíženost těch nadřízených a potom díky tomu, že si člověk neuvědomí, že tohle by měl nováček vědět.*“ Firma nemá žádné celoorganizační školení nebo směrnice, které by školily vedoucí zaměstnance v tom, na co si mají dávat při adaptaci nových

zaměstnanců pozor, z čehož mohou vznikat problémy. Předávání informací nováčkům je v adaptačním procesu podstatné a v tomto případě by je mohly vyřešit poskytnuté písemné materiály nováčkovi, a to třeba formou příručky pracovníka (Armstrong, 2007).

Na druhou stranu, v případě nedostatku nebo nejasných informací, HR Manažerka novým zaměstnancům zdůrazňuje, že tu pro zaměstnance je v případě jakýchkoliv nejasností a dodává: *„to říkám hned rovnou, že kdyby cokoliv, tak ať se za mnou zastaví kdykoliv, že to není omezeno, že se potkáme až za tři měsíce, ale že ví, když potřebují, tak že jsem tady pro ně. A naštěstí to funguje, musím říct, že se na mě obrací.“*

HR Manažerka zjišťuje to, jak si vedou nováčci v procesu adaptace jak formálním, tak neformálním způsobem. *„Tak já jako personalistka si myslím, že to, že chodím za nimi i průběžně a ptám se, jako potkáme se tady v kuchyňce, tak se toho člověka zeptám, jak je na tom a tak dále. Nebo mu třeba pošlu email a tak si myslím, že to za mě stačí. Protože si zas nemyslím, že bych já měla být ta, která by s ním jakoby měla dennodenně komunikovat, ale tak minimálně jednou za měsíc s nimi v kontaktu jsem, ještě v rámci té zkušební doby.“* Právě neformální zájem o osobu nováčka může být pro nováčka důležitý, protože cítí, že o něj má organizace zájem a váží si ho, takže nenabude dojmu, že ho organizace ignoruje (Branham, 2004).

Reálné informace

HR Manažerka tvrdí, že na pohovorech uvádí reálné informace, které se vztahují jak k výši mzdy, tak k vykonávané činnosti a neslibuje uchazeči nemožné a uvedla: *„Také říkáme vytíženost, jak je ta pozice přesně, jaké jsou přesčasy nebo tak, takže mu říkáme rovnou všechno, aby ten zaměstnanec opravdu věděl, do čeho jde. Nemá cenu něco nalhávat.“* Realistická informační politika organizace je velmi důležitá, protože její nedodržení by podle Kaspera a Mayrhofera (2005) mohlo vést ke zklamání očekávání nováčka a také k jeho odchodu ve zkušební době.

Dílčí závěry

Ve Firmě se snaží nevhodné kandidáty vytřídit hned na pohovoru a zatím se jim to daří. Proto se Firmě ještě nestalo, že by kvůli nevhodně vybranému jedinci ztroskotal adaptační proces a nováček by kvůli neúspěšné sociální a pracovní části adaptace odešel. HR Manažerka identifikuje, že rozhodující je individuální nastavení člověka, který sám od sebe nemusí být motivovaný k práci. *Bariérou*, která může bránit v efektivním adaptačním procesu, může být ideální představa HR Manažerky toho, co nadřizený sdělí za informace novému zaměstnanci.

Kladem je sdělování reálných informací o Firmě a nesdělování nemožného. Firmu z tohoto důvodu uchazeči v začátcích adaptačního procesu neopouštějí.

13.3. Analýza DVO 3 – Bariéry v pracovní adaptaci

Přednástupní fáze

Poskytnuté materiály a informace

To, jakým způsobem udržuje organizace s přijatým uchazečem kontakt a jaké informace mu poskytne, může podle dostupné literatury ovlivnit jeho postoj k organizaci. Proto jsem od respondentů zjišťovala, jaké materiály a informace od Firmy dostali a jak dostatečné jim poskytnuté informace připadly. Většina respondentů odpověděla, že před nástupem dostali pracovní smlouvu, kterou si mohli před nástupem prostudovat. R2 dále uvedl: *„já jsem pracovní smlouvu nepodepisoval v den nástupu, ale ještě před nástupem, když jsem minimálně věděl, co očekávat, co bude mou rolí. Nic dalšího/za informace/ asi ne.“* Dále jim pak personalistka sdělila den nástupu do práce. R3 uvádí, že s ním organizace komunikovala: *„Emailem, který obsahoval nějaké všeobecné informace, kdy přijít, co mě bude čekat, nějaká smlouva...“* R7 uvedl, že byl kontaktován telefonicky: *„mně v podstatě jen zavolali, že mě přijali a kdy bych mohl nastoupit. Takže nějaká dlouhá komunikace tam nebyla.“* Právě podle Koubka (2015) by mělo být důležité poskytnout novému zaměstnanci pracovní smlouvu k prostudování, protože pracovní smlouva by neměla být jednostrannou záležitostí a na její realizaci by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat.

Od respondentů jsem zjišťovala, zda jim zasláné informace před nástupem do organizace přišly dostatečné. Všichni respondenti uvedli, že jim to takto víceméně stačilo, protože na pohovoru jim byl sdělen dostatek informací. Pokud měli nějaké další dotazy, tak neváhali a kontaktovali HR Manažerku. Respondentů jsem se dále ptala, zda by uvítali elektronicky více informací o Firmě, ale také většina z nich odpověděla, že by to bylo spíše zbytečné. V podstatě všichni respondenti odpověděli v rozporu s dostupnou literaturou, která považuje poskytnutí materiálů před nástupem do organizace za důležité, protože si je nový pracovník může v klidu prostudovat a pak je případně konzultovat. Zároveň se tak snižuje pravděpodobnost toho, že se k novému zaměstnanci nějaké informace nedostanou vůbec, protože mu je personální oddělení nebo nadřízený zapomenou poskytnout (Koubek, 2015).

Nástupní a integrační fáze

V nástupní fázi, první den ve Firmě, všichni respondenti absolvovali „kolečko“ po organizaci, kde byli představeni jednotlivým oddělením. Po tomto představení si je vzal na starosti jejich přímý nadřízený a uvedl je do jejich pracovního týmu. Nikdo z dotazových také nevedl, že by nebyl očekávaný nebo že by zažil nějakou větší stresovou situaci v první den nástupu do Firmy. Uvedení pracovníků do Firmy tedy probíhá hladce a nechaotickým způsobem.

První den respondenti komentovali podobným způsobem. R2 uvedl: „*byl jsem představen tomu týmu, kde minimálně budu sedět v té kanceláři a pak jsem absolvoval takové to kolečko po těch ostatních kancelářích, což bylo spíš pro ty kolegy než pro mě.*“ U R3 to probíhalo obdobně: „*byl jsem vlastně představen ostatním kolegům na ostatních odděleních a potom jsem šel k vlastnímu počítači, kde mi ukázali věci, jako co jak funguje a nějak jsem pomalu začal.*“ Stejně tak u R4: „*šel jsem vlastně za asistentkou, za personální, s kterou jsem komunikoval, proběhlo nějaký seznámení, už jsme se nějakým způsobem kontaktovali před tím a následně jsem byl představen jediným oddělením ve firmě a potom si mě převzal jakoby můj vedoucí oddělení.*“ R5 řekl podobně: „*HR mě provedla po firmě a seznámila mě s lidma, s kterými teďka spolupracuju, ale jinak ve firmě polovinu lidí ještě neznám furt... ukázali mi vlastně to moje pracoviště.*“ Pouze R6 uvedl, že neabsolvoval celé kolečko po Firmě, ale: „*Měl jsem jenom částečný /kolečko/, s těma lidma, se kterými bych měl být co nejvíc ve styku.*“ Koubek (2015) uvádí, že právě tato úvodní část adaptačního procesu bývá v českých podmínkách často opomíjená. Takovéto uvedení nového pracovníka na pracoviště, jaké bylo ve Firmě, je podle Koubka ideální.

Všichni respondenti uvedli, že byli na začátku seznámeni s tím, co od nich organizace v pracovní oblasti **očekává**. R3 řekl: „*Ano, byl jsem obeznámen. Byl jsem informován o pracovním výkonu a tak o všem.*“ R4 vycházel z popisu pracovní pozice: „*Tak už z popisu pracovní pozice jsem nějakým způsobem informaci měl, co to bude obsahovat, už jsem s tím nějaký zkušenosti taky měl, viděl jsem zhruba, co mě čeká, a pak už jsem se jen blíže seznámil s tou pozicí.*“ R6 stručně okomentoval to, zda byl seznámen s očekáváním: „*dá se říct, že jo...*“ R7 uvedl: „*Tak když jsem se hlásil na tu pozici, tak mi bylo řečeno, že v podstatě budu dělat tu hlavní činnost, ale na nějaké podrobnosti tam nebyl moc prostor.*“ R7 ale zároveň dodal, že mu tyto informace i stačily. Specifické to měl respondent R8: „*měl jsem dva nadřízené, majitele firmy a obchodní ředitelku, takže jsme si sedli s oběma... tak jsme si taky vyjasnili ta očekávání.*“ Dá se tedy říci, že Firma seznamuje jednotlivce s očekáváním už z popisu práce

v inzerátu a dále pak při nástupu nového zaměstnance do organizace jsou tato očekávání dále vyjasňována.

Školení

První den ve firmě se respondenti setkají se školením. Většina respondentů si vybavila, že první den se setkali se základním školením, jako je třeba BOZP. Jiná školení, která by se týkala práce, respondenti neuváděli nebo si na ně nepamatovali. Pouze R4 uvedl, že: *„školení jako takový ne... no, jako vlastně ve zkušební době jsem měl jedno školení, co se týče těch systémů, který se mě bezprostředně týkaly, takže to byla taková prezentace a nebyl jsem tam sám a bylo tam víc lidí.“*

Jeden z respondentů byl překvapený z průběhu celého školení, sdělil: *„Když to řeknu osobně, myslím, si, že je možné zlepšit fungování personálního oddělení ve smyslu třeba legislativních, nějakých drobností, školení, BOZP, bylo to hodně netypické, že se to jen projde se zaměstnancem a podepíše se to... Jsem zvyklý, že to školení probíhá třeba dva dny, aby člověk opravdu uměl všechno, co potřebuje.“* Ve Firmě jsem neměla bližší možnosti zjistit, jak jsou školení realizována, proto nedokážu posoudit, zda je námitka tohoto respondenta oprávněná. Žádný jiný respondent tyto výhrady neměl.

Pracovní úkoly a jejich náročnost

Jakmile nováček projde všemi potřebnými formalitami a školeními, čekají ho první pracovní úkoly. To, jaké úkoly dostane, jak náročné budou a kdo ho bude v oblasti pracovní adaptace provázet, může ovlivnit jeho efektivní adaptaci v organizaci. Respondent R1 popisuje pracovní začátky následovně: *„měl jsem pocit, že je toho ze začátku moc“* a dodal, že se s tím vypořádal *„postupným rozklíčováním toho chození od menších problémů, pochopení toho systému. To bylo asi hlavní jakoby no prostě, nechtít hnedka všechno, pomalu rozklíčovat celý ten proces.“* Další respondent, R2, byl překvapen, co všechno ho první den čekalo: *„V den nástupu jsem šel na nějakou poradu vedení, což pro mě bylo celkem složité, protože jsem to nečekal, čekal jsem záběh trochu pomalejší, pravděpodobně na to nebyl čas, myslím si, že to nebylo špatné, na druhou stranu jsem dost věcem nerozuměl, přece jenom jsem nechápal, o co v tom byznysu jde.“*

Zbytek respondentů popisovalo náročnost úkolů první dny jako přiměřenou, viz respondent R7: *„Myslím, že ta náročnost byla taková přiměřená, nejdřív jsem dostal samozřejmě nějaké lehčí úkoly, které byly ale pro mě i tak těžké, protože jsem si musel nastudovat nějaké věci a seznámit*

se prostě s nějakým kódem, který už tam existuje, to bylo dost zdlouhavé, ale myslím si, že je to vhodný způsob, když se někomu přiřadí přímo ostré úlohy a začne se zaučovat tímto způsobem.“ Všichni respondenti uvedli, že obsah úkolů odpovídal tomu, co jim bylo přislíbeno na pohovoru a co vyplývalo z popisu jejich pracovní pozice.

Patron a pracovní podpora

Nováčci potřebují první dny někoho, kdo jim podá pomocnou ruku a bude je první dny v práci zaučovat. Ve Firmě není formálně nastavená osoba „patrona“, která by se nových zaměstnanců ujala, a tak je na každém vedoucím, jak si to v oddělení zařídí. Z rozhovorů vyplynulo, že část respondentů by uvítala jednoho člověka, který se mu bude prvních pár dní věnovat, další část respondentů vyhovuje stávající systém – kdo má čas, tak pomůže. Svého patrona by si přál respondent R3: *„Kdo měl čas, tak ten mi mohl, ale chyběl mi nějaký člověk, jakože já jsem nový, tak by se mi prostě věnoval, když mám nějaký problém.“* Dalšímu respondentovi vyhovovalo to, že ho zaučovala jedna osoba: *„A mně maximálně vyhovovalo, že tu práci mě ukazoval jeden dotyčný člověk během toho měsíce, dvou, a takhle mě vlastně zaškolil, zaučil.“* Právě absence patrona v prvních pár dnech či týdnech může být pro nějaké zaměstnance na určitých pracovních pozicích stresující, protože patron ho může navádět k snadnějšímu plnění pracovních úkolů a zároveň nováčka začleňovat i do oblasti sociální adaptace (Kocianová, 2007).

Respondentům R6 a R7 vyhovovalo nastavení, kdy se mohli ptát více kolegů a patrona by neuvítali. R6 řekl: *„No ono by to asi ani nešlo, protože některý věci jsou tak specifický, že k tomu má vyloženě nejlepší znalosti konkrétní člověk. Takže takhle, když můžu jít k víc lidem se zeptat, spíš to konzultovat v té skupině, tak je to lepší.“* R7 uvedl: *„Vysloveně jednoho člověka /na zaučení/ ne, ale tak v podstatě, já jsem měl výhodu v tom, že po mé pravici mám velmi zkušeného kolegy, který je tu už pár let a když jsem měl s něčím problém a s něčím jsem si nevěděl rady, tak mi většinou poradil.“*

Důležitou roli v pracovní adaptaci hrají spolupracovníci a přímí nadřízení. Respondenta R1 zaučoval bývalý kolega a jeho spolupracovníci *„Zaškoloval mě od začátku ten vedoucí bývalý, to bylo zhruba pár dní a ten proces se člověk učí prostě měsíce a v tom mi pomohli ti kolegové.“* Respondenta R2 a R4 měli na starosti také nadřízení: *„další den jsem začal se svým nadřízeným, který se mi věnoval, co je potřeba udělat nejdřív, abych se seznámil s tím, co budu potřebovat v práci.“*

Hodnocení

Od respondentů jsem zjišťovala, jak probíhalo a probíhá hodnocení jejich práce. Všichni respondenti uvedli, že byli hodnoceni cca po 3 měsících a pak jsou další formální hodnocení každý půlrok. Někteří respondenti také uváděli, že zpětnou vazbu od nadřízeného dostávají také průběžně. K průběhu hodnocení se vyjadřovali respondenti následovně: R1: *„Nepotřebuji to /hodnocení/ často, ne, cokoliv mám, tak to řeším právě neformálně, třeba s vedoucím a tady ty tabulkový věci, já to moc jako neuznávám. To je spíš pro vedoucího, pro vedení firmy.“* Respondent R2 by uvítal více průběžné zpětné vazby ke své odvedené práci: *„zpětnou vazbu jsem dostal až při vyhodnocení zkušební doby, je to nějak formalizované, je to někde sepsané, ale hodnocení... že by mě někdo na nějaké bázi řekl, jak se povedly úkoly, to ne. Nefunguje to tady.“* Další respondenti toto hodnocení hodnotili spíše kladně, respondent R3: *„Tak máme ty posezení nějaké každý půlrok. Do teď mě hodnotili dobře. Toto hodnocení mi vyhovuje.“* R4 odpovídal podobně jako R5: *„Tak vlastně po těch třech měsících bylo to sezení s mým nadřízeným a s HR. Byl tam vlastně nějaký formulář, který se vyplnil, část já a část ten můj nadřízený, a já jsem tam teda četl samý klady, na sebe, takže v tom nebyl problém asi.“* Respondent R7 dodal, že mají *„nějaké stand-upy, v rámci kterých se říká, kdo co udělal, kdo co bude dělat, a v podstatě dennodenně máme nějaký ten feedback od nadřízeného.“* Respondenti až na R2, uváděli, že jsou s poskytovanou zpětnou od nadřízeného relativně spokojeni. Respondent R3 dodal, že vedoucímu se poskytování zpětné vazby nějak daří, ale *„dalo by se to udělat ještě nějak lépe, mohl by si to líp nějak zorganizovat.“* Koubek (2015) uvádí, že na začátku by měl být pracovník, který prochází adaptací, kontaktován se zpětnou vazbou alespoň dvakrát týdně a v průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jednou týdně, což dotazovaní neuváděli. Na druhou stranu s nižší intenzitou poskytované zpětné vazby nebyli zaměstnanci nespokojeni a případné nejasnosti řešili s přímým nadřízeným.

Vzdělávání

Někteří respondenti si byli vědomi, že je ve Firmě jako možnost dalšího vzdělávání výuka angličtiny. Většina respondentů o vzdělávání v organizaci nejevila velký zájem a odpovídali jako následující respondenti. R1 si zhruba vybavil, že je ve Firmě výuka angličtiny: *„Zatím jsem ji /možnost vzdělávání/ nevyužil... myslím si, že je tady možnost doučování té angličtiny... a nepátral jsem zatím tolik.“* R3 výuka angličtiny nevyhovuje z časových důvodů: *„Jestli je tu vzdělávání... nevím, o tom. Vím, že tu jen angličtina a ta je mimo pracovní dobu a to mně moc nevyhovuje.“*

Respondent R2 tady postrádá kurzy na soft-skills: „*Myslím, že tady probíhá nějaký kurz angličtiny jako benefit, ale neprobíhá tady něco, že by se tým mohl nějak školit... mimopracovní tréninky, třeba na soft-skills a tak podobně.*“ Další respondent R4 uvedl, že když potřeboval individuální školení, tak mu Firma vyšla vstříc: „*Jo, tak já jsem měl několik bodů, který jsem potřeboval v rámci školení projít a už myslím, že na nějakým dalším školením jsem byl, takže na to je reflektováno, že je to bez problému.*“

Respondent R7 by firemní školení neuvítal a pravděpodobně by se ho ani neúčastnil, protože „*v podstatě, když mám mluvit za sebe, tak už od školy jsem zvyklý se tyto věci doučit sám, takže nějaký školení a podobně, tak mi nechybí.*“

Respondenti mají informaci o tom, že ve Firmě probíhá výuka angličtiny. Z odpovědí vyplývá, že vzdělávání na pracovišti probíhá spíše neformálním způsobem na základně pracovní zkušenosti (Armstrong, Taylor, 2015). V případě aktuální potřeby či přání jsou někteří zaměstnanci vysláni na pracovní školení, jinak o další vzdělávání v organizaci respondenti nejevili velký zájem.

Dále jsem od respondentů zjišťovala, zda ví o možnosti kariérního růstu a zda by ji později využili, protože jak uvádí Armstrong (2007), tak i nově přichozí pracovník by měl být informován o možnostech kariérního růstu v organizaci. R1 uvedl: „*Určitě ta moje pozice jakoby umožňuje růst, jelikož těch projektů přibývá víc a víc, tak si myslím, že je to dost nevyhnutelný. A samozřejmě s růstem a přibýtkem práce by mohla být pak i líp ohodnocena, zatím jsem spokojenej. Má to potenciál tady toto místo.*“

Respondent R6 uvádí, že není možnost kariérního růstu z důvodu velikosti firmy. Mírně zklamaný byl respondent R5: „*jako bylo to tak, že když jsem sem nastoupil, tak mně jako nabídli to, že je tady možnost růstu a vlastně po třech měsících, vlastně po záuční době, mi bylo řečeno, že ne, takže...*“ a pokud by jeho kariérní růst ve Firmě nevyšel, tak: „*bych pak přemýšlel, co dál... tak mě napadlo si sehnat ještě druhou práci.*“ Jeden z respondentů také uvedl, že byl povýšen relativně rychle ještě ve zkušební době a co se týče dalšího kariérního růstu, tak dodal, že: „*pokud firma bude pokračovat v trendu růstu a budou třeba přijímat za rok deset, dvacet, třicet lidí, tak samozřejmě kariérní růst tomu nastoupí.*“ Z rozhovorů vyplynulo, že možnost kariérního postupu ve Firmě sice existuje, ovšem povyšování není nějak řízené. Respondentům to ve většině případů ale nevadilo.

Motivace

Pro nového zaměstnance může být důležitá i motivace od nadřízeného, a to hlavně v období, kdy se mu příliš nedaří. Motivace od nadřízeného může být podle Armstronga a Taylora (2015) aspektem, který ovlivní pracovní výkon. Od respondentů jsem tedy zjišťovala, zda je jejich nadřízený motivuje. Respondent R1 uvedl: „*Ano, pochvala, motivace, možná ty jeho předchozí zkušenosti, spolupráce s tím týmem je velice dobrá... umí to /vedoucí/, umí motivovat.*“ I respondent R4 uvedl, že ho vedoucí umí motivovat, ale že i sám člověk musí chtít: „*Určitě, za každou zvládnutou věc, teď se vlastně nasazoval projekt úspěšně, tak pochválil lidi, kteří do toho byly zapojení, což je hodně pro toho člověka povzbuzující, takže to je jedna věc a druhá věc je po tom ta práce, že ta práce musí člověka bavit. Člověka potom motivuje dělat třeba věci, co nejlíp může.*“

Další respondenti se necítili nějak výrazně motivováni. R2, podobně jak R7, uvedl: „*Určitě mě jakoby nějak nedemotivuje, takže z toho nemám špatný pocit. Podporování, asi jo, když něco potřebuju, tak mi pomůže to řešit.*“ Respondent R3 uvedl, že ho vedoucí poslední dobou ani nemotivuje a že na začátku: „*to jsem bylo ještě takový motivovaný, teď to začíná... nevím, čím to je. Nevím, jestli je něco, co mě dokáže ještě nazpět namotivovat. Ale není to zas tak hrozné, že bych kvůli tomu hned odešel, jen prostě cítím, že už to je takové, že už z toho nejsem tak nadšený jak v té zkušební době.*“ R6 uvedl na otázku, zda ho nadřízený motivuje: „*No to nevím. Asi nijak zvlášť.*“ Myslím, že nedostatečná motivace (a to i formou pochvaly) nových zaměstnanců od nadřízených ve Firmě může být bariéra v efektivním adaptačním procesu. Motivace zaměstnanců, a to i těch, kteří jsou po zkušební době, může vést k většímu pracovnímu výkonu a k pocitu, že je Firma oceňuje.

Informace

Od respondentů jsem se snažila zjistit, zda si myslí, že mají o všem dostatek informací – o tom, co děje ve Firmě, v jejich oddělení a zda chápou návaznost jednotlivých oddělení ve Firmě. Protože jak uvádí Armstrong (2015), komunikace se zaměstnanci je důležitá pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců, vytváří důvěru v organizaci, když se organizace snaží vysvětlit svým zaměstnancům, co dělá a proč. Většina respondentů uvedla, že zhruba ví, co se děje u nich na oddělení i ve Firmě. Víceméně spokojeni s informacemi byli následující respondenti. R1 uvedl: „*Ten hlavní rozhled jo, ten mám - co se děje, co se bude dít. Ale každý oddělení má prostě svoje detaily, který není potřeba znát.*“ A R4: „*Přehled mám, máme k tomu nějaký porady, kdy nám vlastně vedoucí sděluje nějaký informace, v případě nějakých neplánovaných*

věci jsme informováni jako emailem, takže jako ano.“ R3, R5, R6 a R8 uvedli, že mají informaci dostatek. A R7 dodal, že: *„mně vyhovuje mít přehled o těch věcech, který nějakým způsobem přímo se mnou souvisí.“*

Nespokojen s prouděním informací byl jen respondent R2, který uvedl: *„Ne, nemám přehled, o tom, co se děje na mých projektech... abych minimálně věděl o věcech, které jsou ne tak důležité pro mě, ale třeba souvisí s tou mojí prací, takže dost často mám problém v tom, že někdo jde někam k zákazníkovi a neřekne mi, co se tam všechno dojednalo, a já pak narazím, že řeším podobnou věc s tím samým člověkem a on řekne, vždyť jsme se před 14 dny domluvili.“*

Zda nováčci mají přehled a informace o fungování Firmy, jsem se snažila zjistit otázkou, zda chápou návaznost jednotlivých oddělení. V podstatě všichni respondenti uvedli, že to chápou a informace o tom mají. Pouze respondent R6 uvedl: *„Nevím, jakým způsobem úplně to/návaznost/ funguje, abych pravdu řekl...někdo řídí ten projekt celkově, pak je tady oddělení, které se stará o prodej, pak je tam přímá návaznost mezi náma a testerama. Takže částečně asi jo. Že by to někdo vysvětloval nebo to, to ne.“* Neinformovanost R6 by mohla vyřešit výše uváděná příručka pro příchozí zaměstnance, která by tyto informace uváděla.

Komunikace

Všichni respondenti uvedli, že pokud něco neví nebo mají s něčím problém, ozvou se HR Manažerce, která jim rychle odpoví a poradí. Komunikaci s ní všichni respondenti uváděli jako bezproblémovou. R3: *„Když jsem něco nevěděl, tak jsem jí napsal a pomohla mi.“* R5 uvedl podobně: *„Taky super /komunikace s HR/, s tím není žádný problém vlastně. To je výhoda toho, že to personální je v téhle budově, takže když je člověk něco potřebuje, tak je to hned.“* Podobně bezproblémově hodnotili respondenti komunikaci i s jejich jednotlivými nadřízenými. Respondenti neuváděli žádné negativní odpovědi. Pouze jeden respondent uvedl, že by pracovnímu výkonu prospělo, kdyby se ve Firmě více komunikovalo: *„Tady vůbec ta komunikace... nikde se vůbec neptá lidí, jak se mají, což souvisí i s tím pracovním výkonem.“*

Adaptační plán

Ve Firmě neexistují adaptační plány na jednotlivé pracovní pozice. Pouze někteří vedoucí oddělení mají podobný formulář pro nováčky, který si sami vytvořili. Od respondentů jsem zjišťovala, zda by ve svých pracovních začátcích adaptační plán uvítali. Adaptační plán by uvítal R1 a uvedl: *„Jasně, že je to lepší /mít adaptační plán/... já jsem tady asi něco podobného měl, ale nebylo to jak většina adaptačních plánů. Já bych to uvítal.“* Podobně to okomentoval

R5: „*No to záleží, to si na té své pozici moc neumím představit, protože úkoly jsou různorodé, tak to nemusí sedět do toho adaptačního plánu. Ale kdyby existoval, tak bych proti nebyl.*“

Adaptační plán s výhradami by nepovažoval za špatný ani R2: „*Myslím si, že to není špatný koncept, ale určitě, kdyby mě někdo řekl, že za první týden musím něco zvládnout, tak to není úplně dobrý. Kdyby někdo řekl, jak to bude probíhat, tento týden sem, tento týden tam, tak je to samozřejmě nápomocný a to se vlastně stalo, to mi dala moje nadřízená. Kdyby mně řekla, že za tři měsíce musím prokazatelně něco ukázat, tak se mi to moc nelíbí, protože to jednak trochu stresuje a jednak bych to třeba nezvládl a hrozilo by, že mě třeba propustí, což by podle mě nebylo dobrý, protože mám třeba jiné lepší vlastnosti.*“

Respondent R4 uvedl, že něco jako by nepsaný adaptační plán měl: „*Adaptační plán jako takovej jsem jakoby nedostal přímo, v nějaký papírový podobě, ale zhruba jsem byl seznámený s tím, co mě čeká a to mi stačilo... v předchozí firmě to bylo, tam to bylo řešený nějakým způsobem v nějaké té podobě dokumentu a asi na škodu by to nebylo, no ale špatně to taky úplně není zas.*“ Dobře nastavený individuální adaptační plán je nástrojem, který může přispět k efektivní adaptaci zaměstnance do Firmy a je vodítkem jak pro zaměstnance, tak pro vedoucího (Kocianová, 2007). Jeho absenci považují za bariéru, která může komplikovat některým zaměstnancům rychlou pracovní adaptaci v organizaci.

Proti adaptačnímu plánu se vyslovil respondent R7: „*To by se mi myslím vysloveně víc nelíbilo, než líbilo, pokud bych měl nějaký vysloveně, že deadlines, do kdy se mám co naučit. Vyhovoval mi tento způsob, že když jsem došel do práce, dali mě týden dva, nebo i tři týdny, abych se nějakým způsobem sám seznámil s tou aplikací, potom mi už přidělovali nějaké lehčí úlohy. Vlastně tím, že jsem ty úlohy řešil, jsem se i učil.*“

Fáze plného začlenění

Respondenti uváděli různé doby zvládnání pracovních požadavků. Většinou udávali dobu zkušební, tedy tři měsíce. Například R1 se zapracoval v průběhu pár týdnů a naopak R1 a R2 se stále mají co učit, což je spojeno s jiným typem pracovní pozice. Avšak lze říci, že adaptační doba u respondentů v průměru odpovídá zákonné zkušební době.

Dílčí závěry

Zodpovězení této dílčí otázky má identifikovat bariéry, které mohou bránit efektivní pracovní adaptaci ve Firmě. Na základě literatury jako *první bariéru* v pracovní adaptaci vnímám neposkytnuté písemné materiály o Firmě v přednástupní fázi nováčků. Tyto materiály by zahrnovaly historii Firmy, její vize, hodnoty, cíle, organizační strukturu a v neposlední řadě možnosti vzdělávání nebo seznam zaměstnaneckých výhod, protože třeba ne všichni respondenti byli schopni vysvětlit návaznost jednotlivých oddělení ve Firmě. Noví zaměstnanci sice uvedli, že jim bylo mnoho informací poskytnuto při pohovoru nebo v den nástupu, ale mohlo být něco opomenuto, nebo si nováčci nemuseli pamatovat vše. Nikdo nezaručí, že si zaměstnanec materiály opravdu prostuduje, ale poskytnutím těchto informací by měla Firma jistotu, na kterou by se mohla v případě potřeby odvolat (Koubek, 2015). Jako další, *druhou*, identifikovanou bariéru vnímám nepřidělení patrona v určitých odděleních, kde je možnost jej realizovat. Jak ukázaly odpovědi respondentů, některým by patron mohl více pomoci v průběhu adaptačního procesu. *Za třetí bariéru* považují, že někteří vedoucí pracovníci nejsou školeni na poskytování zpětné vazby nebo motivování (nejen) nových zaměstnanců, což, jak vyplývá z rozhovorů, vede k různým dojmům, protože respondenti jsou z různých oddělení, a tudíž mají jiné zkušenosti. Někteří mají více průběžné zpětné vazby a někteří mají její nedostatek, což může mít negativní vliv na kvalitu adaptačního procesu. *Za poslední bariéru*, která brání efektivní pracovní adaptaci, považují neexistenci psaných individuálních adaptačních plánů, které mohou být velmi důležitým nástrojem v průběhu adaptace, a které by někteří respondenti uvítali.

Naopak, co ve Firmě respondenti hodnotili kladně a podporuje to jejich efektivní pracovní adaptaci, je poskytnutí smlouvy předem k prostudování a k připomínkování. Za další je to tzv. kolečko po Firmě, které vnímají jako užitečné. Vesměs dobře a užitečně je hodnocena komunikace jak s jednotlivými nadřízenými, tak s personálním oddělením ve Firmě. Také popis pracovní pozice, který dostali nováčci před nástupem, odpovídá jejich současné práci. Většina také potvrdila, že byla nějakým způsobem seznámena s očekáváním Firmy a z rozhovorů nevyplývalo, že by byl někdo v začátcích v pracovní oblasti výrazně nespokojen. Také doba začlenění respondentů do pracovního procesu odpovídá firemnímu nastavení – třem měsícům.

13.4. Analýza DVO 4 – Bariéry v sociální adaptaci

Jak bylo již zmíněno, všichni noví zaměstnanci se první den nástupu do práce hlásí k HR Manažerce, která je následně provede po Firmě a absolvuje s nimi tzv. kolečko, kde je představí jednotlivým oddělením. Poté se nováčka ujme jeho přímý nadřízený a zavede ho do jeho oddělení. Tato dílčí výzkumná otázka bude rozebírat, jak probíhalo a probíhá sociální začlenění nových pracovníků do Firmy.

Formální vztahy

Formální vztahy jsou v organizaci určeny strukturou, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Na přístupu jednotlivých vedoucích zaměstnanců záleží, jak se budou zaměstnanci chovat k sobě navzájem, ke svému okolí, ale také k vedoucím zaměstnancům samotným (Šikýř, 2014). Všichni respondenti uvedli, že byli první den uvedeni do svého oddělení svým nadřízeným, a postupně se tak začali seznamovat se svými kolegy. R3 uvedl: „*První den jsem se se svými kolegy představil, a když jsem s nimi každý den, tak už to bylo lepší.*“ R6 se seznamoval následovně: „*Tak samozřejmě, nejdřív jsem se seznámil s mým týmem, to probíhalo nějak tak normálně, že pokud jsem si nevěděl s něčím rady, tak jsem oslovil kolegu. Takže to seznamování bylo takovou formou, a potom o chvíli později, co jsem se tak orientoval v tom, co jsem měl dělat, jsem se samozřejmě potřeboval seznámit s jinými týmy.*“ Jako nápomoc při seznamování v prvních dnech část respondentů uvedla, že požádala nějakého svého kolegy o radu, a tak se postupně prolamovaly ledy.

Dále všichni respondenti uvedli, že v současnosti s kolegy vychází pracovníčně dobře a zapadli do pracovního kolektivu relativně rychle. R1 uvedl, že cítil, že zapadl do kolektivu asi po 3 měsících. R2 naopak sdělil, že zapadl asi po dvou týdnech: „*Jako cítil jsem se tam dobře /s kolegy/ relativně rychle. Za týden, čtrnáct dnů, kdy člověk pozná ty svoje kolegy, neřeší s nimi jenom ty pracovní problémy, ale jde si s nimi třeba po práci někam sednout...*“ R7 odpověděl na otázku, jak zapadl do pracovní skupiny, následovně: „*V těchto věcech se moc nevyznám, ale... když jsem já neměl s ničím problémem, tak si myslím, že to proběhlo dost dobře.*“ Formální vztahy ve Firmě jsou tedy na dobré úrovni, všichni respondenti zapadli do pracovního kolektivu a nikdo neuváděl, že by měl ve vztazích s někým nebo něčím problémem.

Spolupráce v pracovní skupině je nezbytná proto, aby došlo k hladkému dokončení jednotlivých projektů. Spolupráce probíhá mezi kolegy, ale musí probíhat i mezi odděleními. Všichni respondenti uváděli, že spolupráce jak s kolegy, tak s jednotlivými oddělení byla

bezproblémová. Především zpočátku, pokud měli nováčci s něčím problém, tak se neváhali obrátit na kolegy či nadřízeného a ti jim pomohli, jak tvrdí R7: *„Ale samozřejmě, že mi kolegové pomáhali, když jsem něco nevěděl, tak jsem se zeptal. Snažil jsem se nějaké věci zjistit nejdříve sám, a když už jsem nevěděl, tak jsem se zeptal.“* R1 a další respondenti odpovídali podobně: *„Nejvíce mi pomáhali kolegové, ti mě vlastně zasvětili do té jejich práce, což mi pomohlo...“* Kolegové nových zaměstnanců mají výrazný podíl na jejich adaptaci. Ve Firmě je mezikolegiální spolupráce na velmi dobré úrovni.

Pokud se jedná o spolupráci mezi jednotlivými odděleními, respondent R1 zdůrazňuje přátelský kolektiv ve Firmě: *„Je to tady hodně přátelský kolektiv, to znamená, že je to založený hodně na takové té spolupráci, než na rutině. To znamená, že když po někom něco chcete, tak je to spíš takový kamarádský požádání a není to úkolování.“* R4 doplňuje: *„Co jsem teďka řešil, tak s některými lidmi třeba mimo oddělení, tak bych řekl, že ta spolupráce byla perfektní.“* Podobně to vidí respondent R6: *„Spolupráce je dobrá, tam si myslím, že je to úplně bez problému.“* Ani další respondenti neuváděli problémy v oblasti spolupráce.

Neformální vztahy

Význam neformálních vztahů lze spatřovat v tom, že usnadňují sociální komunikaci, provádějí částečnou sociální kontrolu a silně ovlivňují formování postojů, norem a hodnot, které vytvářejí kulturu organizace (Nový, Surynek, 2006). Firma pro utužení neformálních vztahů pořádá vánoční večírek a jednou za rok teambuilding. Zjišťovala jsem důležitost dobrých neformálních vztahů pro jednotlivé respondenty. Tato důležitost se u jednotlivých respondentů mírně lišila. V případě špatných neformálních vztahů by tak polovina respondentů zvažovala odchod, zatímco ta druhá by se přes to spíše přenesla, jak tvrdí například R4: *„Já jsem natolik zkušený, že bych se přes to přenesl. Opustit jako by místo kvůli tomu člověku, že to není největší důvod, ale může to být ten jeden z aspektů.“*

Respondentů jsem se dotazovala, zda s kolegy po práci občas tráví volný čas a zda se jako nováčci takto neformálně seznamovali se svým oddělením. Protože každý z respondentů je na jiném oddělení, lišily se i jejich odpovědi. R3 uvedl, že když ve Firmě začínal, tak s kolegy nikde nebyl a zlepšilo se to až po jedné firemní akci: *„No, na začátku jsme nikde nebyli. To bylo takové... ale teď, když byly nějaké akce, tak už je to /vztahy/ lepší.“* Dodal, že si v současnosti nejlépe rozumí s jedním kolegou: *„S jedním kolegou chodím na pivo... s ostatními kolegy je to taky v pohodě, ale s ostatními až tak po práci neformálně, to ne, to není“*

až takové časté. “ Neformální setkávání s oddělením by na začátku adaptačního procesu uvítal: „Naše celá kancelář spolu ještě nikde nebyla. Ale asi by to bylo fajn. Asi by to pomohlo... “

R4 uvedl, že v průběhu adaptačního procesu byl s kolegy posedět a hodnotil to kladně: *„Byli jsme posedět. Já s nimi /kolegy/ nemám problém, myslím, že je to dobrý. Není to povinný samozřejmě pro každého, ale je dobrý, že to tady takhle funguje, že ta možnost tady je prostě.“*

Další realizované neformálních setkání měl respondent R7: *„Byla nějaká akce, kam jsme šli jen náš tým, takový mini teambuilding, kde jsme šli na motokáry. Ted'ka chystáme zas něco takového, ale jako hodně toho není.“* Oddělení respondenta R1 také bylo neformálně posedět a dodal: *„Tak když se jako takhle domluvíme s kolegy, tak jdeme, jo, ted'ka třeba příští týden někam jdeme. Nepotřebuju to organizovaný.“*

Kolegové z oddělení respondenta R6 naopak společnou akci teprve plánují: *„Ne nechodíme, ale ted'ka plánujeme, že bysme si udělali vlastní teambuilding v rámci kanceláře, že bychom někam šli.“* Ve Firmě tedy není zvykem mít neformální akci, když přijde nový kolega do kanceláře. Branham (2004) ale doporučuje pro nového příchozího zaměstnance udělat ve firmě krátké posezení s chlebičky, nebo aby se celé oddělení vydalo společně na oběd. Absence této aktivity podle mě brání efektivní sociální adaptaci nového pracovníka, protože pokud by hned ze začátku takovou neformální akci s kolegy, mohlo by to mezi nimi více prolomit ledy a zbavit ho případného ostychu nebo stresu.

Naopak, kolegové R5 si chodí spolu občas neformálně někam sednout, ale respondent o to nemá velký zájem: *„Jako občas, oni /kolegové/ jdou, ale já to dělám tak, že vlastně chodím brzo do práce, s tím, že třeba mezi třetí čtvrtou jdu pryč a oni chodí pozdě do práce, a tak odchází pryč později, tak se stane to, že se prostě nesejdem... mám i hodně aktivit, takže na to ani není čas.“* A dodal: *„já mám takovou jakože zásadu, že do práce nechodím držet v uvozovkách basu, ale udělat nějakou práci.“*

Od respondentů jsem zjišťovala, jak se jim líbí neformální plánované firemní akce. Většina si uvedla teambuilding, který všichni tázaní hodnotili kladně. Například R3 řekl: *„Jak jsme měli teambuilding, tak to bylo fajn, protože jsem potkal další lidi, protože jsem byl v týmu s lidmi z jiné kanceláře.“* R4 dodal: *„Tyhle ty akce jsou dobrý, protože jednak se ti lidi dostanou i do jiného prostředí. Jako je to užitečné určitě.“* R5 vnímá jako užitečné, že se potkají s jiným oddělením a zmínil také vánoční večírek: *„jedno oddělení je úplně na jiným pracovišti, takže není jiná možnost, než jediné se potkat na tom team buildingu nebo třeba ted'ko bude vánoční večírek.“* Ostatní respondenti vánoční večírek pravděpodobně nezmiňovali, protože v době jeho

konání ještě ve Firmě nepracovali a letošní večírek je teprve čeká. Obdobně to vidí R7: „*Ano, v podstatě jsem měl první teambuilding, to bylo nedávno a myslím si, že to bylo fakt super, také máme nějaký večírek před Vánoci, potom máme novoroční snídani... A v podstatě jo, myslím, že to pomohlo k tomu, abych se seznámil s kolegy.*“ I R6 má na stmelovací akci kladný názor: „*Joo, je to fajn /team building/, protože se nevidí ti lidi v práci, uvolní se, takže si můžeme popovídat i o různých věcech než tady v práci. Takže si myslím, že je to dobrá věc tady toto.*“

Konflikty na pracovišti

Nikdo z dotázaných nezažil na pracovišti konflikt nebo nějakou podobnou nepříjemnou situaci s kolegy. R4 pouze uvedl, že: „*jako konflikty žádný nebyly, většinou to byly spíš takový jakoby diskuze.*“ Ostatní respondenti odpovídali stručně, že žádný konflikt na pracovišti nebyl, nebo si žádný nemohou vybavit.

Stres

Nástup do nové práce může být pro jednotlivce stresovou zátěží. Správným vedením a podporování nováčků mu lze předcházet. Z dotázaných ale většina odpověděla, že žádnou větší stresovou situaci nezažila nebo odpovídali podobně jako respondent R3, že ty začátky „*jsou takové stresující, nové prostředí, ale postupem času to přešlo a bylo fajn.*“ Roli ve zvládnutí stresu hrála přátelská atmosféra na pracovišti a přístup spolupracovníků.

Dílčí závěry

Zodpovězení této dílčí otázky má za cíl identifikovat bariéry v procesu sociální roviny adaptace nového zaměstnance. Průběh sociální adaptace ve Firmě je podle respondentů relativně bezproblémový. První den nástupu do práce jsou nováčci svým nadřízeným představeni svým kolegům. Protože si nováčci většinou neví ze začátku s něčím rady, tak žádají své kolegy o pomoc, a tímto se postupně více a více seznamují. Jako doporučení a možná *jedinou bariéru* k ještě hladšímu průběhu sociální adaptace bych uvedla neexistenci neformální „párty“ ve většině firemních oddělení na přivítání nového zaměstnance, kterou doporučuje například Branham (2004). Tato neformální událost by prolomila ze začátku ledu mezi kolegy a mohla by pomoci při rychlejší začleňování nováčka do skupiny. Respondenti uvedli dvě firemní seznamovací akce: teambuilding a vánoční večírek. Teambuilding hodnotí velmi kladně a přínosně v rámci seznamování s dalšími kolegy. Některá oddělení ve Firmě mají svoje nepovinné „mini teabuildingy“, jejichž existenci hodnotí nováčci kladně. I když spolu někteří

kolegové nechodí po práci „na jedno“, vliv na dobré formální vztahy to podle respondentů nemá. Na pracovišti je také minimum konfliktů a stresových situací.

13.5. Analýza DVO 5 – Bariéry v adaptaci na organizační kulturu

Proč si zaměstnanci zvolili Firmu

Bednář (2013) uvádí, že důvody, z jakých si uchazeč vybírá budoucího zaměstnavatele, mohou být různé – vliv hraje osobnost firmy, její image na trhu práce a firemní kultura. Vztahy stávajících a potencionálních zaměstnanců k firmě závisí ve velké míře na tom, jak se s ní dokážou identifikovat a jak ji vnímají samu o sobě i ve srovnání s ostatními subjekty na trhu práce. Od respondentů jsem zjišťovala, proč si za zaměstnavatele vybrali právě Firmu. Důvody respondentů jsou následující: R3 byl spokojený, že Firma reagovala rychle, ale: *„už jsem prostě něco chtěl /za práci/, stále se to natahovalo... tak proto jsem si vybral právě Firmu.“* R4 naopak zaujal popis pracovní pozice: *„Tak z hlediska pracovní pozice to pro mě bylo zajímavý, bych řekl. I z toho důvodu, že jsem s touto technologií už pracoval v dřívějším zaměstnání dlouhou dobu a hlavně to bylo tady, takže to byl pro mě důležitý aspekt.“* R5 řekl: *„já jsem se vlastně rozhodoval mezi touto organizací a další firmou, ale to by bylo více o cestování a taky mi to připadlo časově náročnější, proto jsem si vybral tady tuto firmu.“* R6 měl doporučení na Firmu od spolužáka, který v ní už pracoval: *„Hledal jsem práci a on mi vlastně nabídl, že to můžu zkusit tady, takže jsem poslal životopis a pak jsem byl na pohovoru.“* Pro R7 to byl první pohovor a zvítězila u něj spokojenost a dojem z Firmy: *„když jsem šel do Firmy, tak to byl vlastně můj první pohovor, kterého jsem se účastnil. A ostatní pohovory jsem pak odložil bokem, protože jsem byl spokojený s tímto pohovorem.“*

Sdílení organizační kultury je realizováno Firmou neřízeným procesem. Zaměstnanci nedostávají žádnou příručku nebo materiály, kde by bylo popsáno, jaké jsou například cíle a hodnoty Firmy. A nejsou jim explicitně předávány ani jiným způsobem. Webové stránky Firmy přímo neobsahují popis kultury organizace, ale dá se na nich najít nepříliš snadno brožura, která má stránku s obsahem firemních hodnot. Hodnoty, které v brožuře Firma uvádí, nejsou příliš stručné a nebudu je do této práce uvádět z důvodu zachování anonymity. Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, že nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem procesu, během něhož přejímá názory, hodnoty a vzorce chování, jaké jsou v organizaci uznávané a akceptované. Řada organizací, zejména menších, spoléhá na osobnější procesy, založené na předávání zkušenosti a „zapracování“ nového pracovníka. Ale ať už je tento proces řízen, nebo

ne, noví zaměstnanci se v organizaci rovněž adaptují, a to především prostřednictvím neformálních procesů.

Organizační kultura

Hodnoty podle Lukášové a Nového (2004) vyjadřují to, co je považováno jednotlivcem nebo skupinou za důležité. Mezi firemní hodnoty tak může patřit „být nejlepší“ nebo „dbát na detaily a dokonalost.“ Cílem této práce není analyzovat organizační kulturu, ale zjistit, zda se zaměstnanci do organizační kultury vybrané firmy adaptovali a mají o ní povědomí a zda jim byla cíleně předávána, nebo zda nezažili kulturní šok.

Pro respondenty nebylo jednoduché zodpovědět otázku, jaké hodnoty podle nich Firma vyznává. Odpovědi respondentů se různily. R1 odpověděl: „*Ano, shrnul bych to do jednoho hlavního motta...*“ Bohužel zbylá část nahrávky nebyla dobře srozumitelná. R2 řekl: „*řekněme, že jsou někde na webu /hodnoty/, když jsem se sem hlásil, tak jsem je možná viděl, že jsem si je přečetl, protože jsem se samozřejmě snažil o firmě zjistit co nejvíc, abych věděl, že jsem si je nastoupit, takže neříkám, že jsem je neviděl, ale...*“ R4 uvedl: „*Četl jsem si to, myslím si, že je to... pečlivost, pracovitost, zodpovědnost. Další, myslím si, že je to, že člověk může udělat chybu, ale chybama se učí.*“ A respondent dodal: „*že to tak formální není, je to takový jakoby nepsaný pravidlo bych řekl.*“ R5 uvedl, že se s hodnotami neměl jak seznámit a: „*že jsem ani nedostal nějaký papíry, nějaký podklady... tak asi ale myslím, že ty základní, jakože poctivě, pečlivě, atd.*“ R6, R3 a R7 nevěděli, co si pod hodnotami Firmy představit, případně neporozuměli otázce.

Dále zmíním pár individuálních postřehů, které se týkají organizační kultury a jsou někdy založené na předchozích pracovních zkušenostech nového zaměstnance ve Firmě:

Jeden z respondentů uvedl, že „*by bylo prospěšnější, kdyby měli nováčci trošku jednodušší pozici, třeba s tím, když firma řekne, všichni si tykáme až na pana ředitele, pak se nebudou ráno bát někoho oslovit, protože přece jenom ze začátku nikoho neznám... protože z nějakého důvodu firma nemá nějakou politiku formálnosti nebo neformálnosti.*“ Protože se jedná o středně velkou organizaci, kterou všichni respondenti popisují jako přátelskou nebo rodinnou, myslím, že by novým zaměstnancům ulehčilo počáteční seznamování pravidlo tykání.

Respondent R2 byl překvapen, jak funguje přidělování pracovních pomůcek ve Firmě: „*po mně nikdo nechtěl nic podepsat, v podstatě, kdybych se sbalil a odešel a už se nevrátil, tak mi zůstane notebook a nikdo nemá potvrzení, že ho mám. Což mě trošku překvapilo, ale zase s tím, že je*

firma taková rodinnější, tak se tady ty procesy neřeší.“ Myslím, že právě tento přístup ukazuje atmosféru a vliv „rodinné“ kultury ve Firmě.

R5 měl již předchozí zaměstnání, a tak mohl porovnávat kultury podniku: *„a to je rozdíl oproti jiným firmám, že tam bylo stanovený, kdy si člověk má dát přestávku nebo v kolik má být nejpozději na pracovišti. A říkám, tady je to takovou demokratickou formou, že mi to přijde strašně fajn.“*

Vzhledu a vybavení budovy je v dnešní době věnována velká pozornost. Je to znak nejen image firmy, ale také má význam pro identitu firmy a souvisí s její kulturou (Lukášová, Nový, 2004). Respondent R2 měl výhrady ke kapacitě budovy, kde se Firma nachází: *„je to hezká lokace... ale myslím si, že ta budova je hodně kapacitně nedostačující na ten počet lidí, takže je to takový ne úplně standardní. Kuchyňky jsou miniaturní, není tady kde ohřát jídlo, není tady nádobí.“* Menší výhrady měl i R3: *„Prostředí je fajn, líbí se mi lokalita, ale nevyhovuje mi například, že se tu nedá stravovat. Než dojdu do restaurace, tak mi to zabere hodinu, pauza je půlhodinu, takže už z toho mám mínus, ještě jsem kuřák, a když si půjdu zapálit, tak další mínus.“* Naopak klady zmínil R6 *„Jo, je to fajn tady, líbí se mi to víc, než takový otevřený open space, kanceláře obrovský. V kanceláři nás je pár, každý máme svůj prostor.“* R4 vnímá prostřední Firmy jako *„přirozené... kolegiální a přátelské.“* Jako přátelské či rodinné vnímají prostředí Firmy i další respondenti.

Psychologická smlouva

Nováček se stává plnohodnotným členem organizace, pokud úspěšně projde všechny fáze adaptačního procesu. Mezi ním a organizací vznikla psychologická smlouva. Jedno z kritérií úspěšného začlenění nováčka do organizace je to, že neuvažuje o odchodu z organizace. V podstatě všichni respondenti odpověděli, že o odchodu z Firmy neuvažují. Dva z respondentů k tomu dodali nějaké „ale“. R2 přemýšlel nad svou působností ve Firmě ve zkušební době: *„v rámci zkušební doby a úkolů, které mi byly svěřené, tak jsem to dost zvažoval, jestli to má smysl pokračovat, nebo ne. Neřekl bych, že jsem uvažoval o opuštění, ale spíš jsem uvažoval o tom, jestli pokračovat, protože člověk je ve zkušební době a od toho zkušební doba je.“* A R3 uvedl: *„Tak... uvažuji nad tím. Chci něco víc dělat dál, nemyslím, že to je pozice, na které bych chtěl zůstat.“* Dodal ale, že pokud bude moci jít kariérně ve Firmě dál, tak se rozhodne Firmu spíše neopustit.

R7 si udržuje přehled o jiných pracovních nabídkách, ale zatím chce ve Firmě zůstat: *„Tak samozřejmě, že se občas podívám na nějaké konkurenční nabídky, ale zatím se k ničemu*

takovému nechystám. Akorát abych měl přehled, jaké pracovní příležitosti jsou, abych nějakým způsobem mohl posoudit moji situaci a jiné možnosti.“

Naplnění očekávání souvisí s psychologickou smlouvou. Odpovědi se od respondentů mírně lišily v tom, že nějací respondenti v podstatě neměli od Firmy žádné konkrétní očekávání. To je příklad u R6: *„Já myslím, že je to taková moje první stálejší pozice. Takže to očekávání nějak nebylo konkrétní.“* Další respondenti odpovídali podobně, ale nekonkretizovali, jaké očekávání od Firmy vlastně měli, například R7: *„Ano, můžu říct, že moje očekávání byly naplněné.“* Konkrétněji se vyjádřil R4: *„Očekávání byly naplněny myslím, že na 100 %, že jsem zhruba věděl, co mě čeká. Navíc jsem se naučil spoustu nových věcí v rámci té pozice, který jsem před tím tak do hloubky neznal a vidím víc do věcí, který jsem dřív neviděl. Takže určitě ten přínos tady je.“* Z výpovědí respondentů se dá říci, že mezi nimi a Firmou vznikl typ psychologické smlouvy a dochází k naplnění očekávání, respektive nejsou respondenti zklamáni a jak tvrdí Urban (2010), tak pokud obě strany vnímají podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené, zpravidla o ní neuvažují.

Pocity

Respondenti se víceméně cítí součástí organizace. R1, R2, R4, R8 odpověděli, že určitě ano. Další respondent R3 uvedl: *„Tak ne nějak na 100 %, ale tak nějak patřím. Už tu budu vlastně rok.“* Respondent R5 uvedl, že neví, jestli se cítí jako součást Firmy ale: *„Co se týče toho mého oddělení, tak určitě.“*

Organizace by si měly vážit všech zaměstnanců od prvního dne. To, jestli zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a že oceňuje jejich přínos, může mít vliv na jejich pracovní výkon (Armstrong, Taylor, 2015). Většina respondentů nad odpovědí o tom, zda cítí, že si jich organizace váží, déle přemýšlela. Nakonec se přiklonili k tomu, že si jich Firma spíše váží. R2: *„Nikdo mi to neřekl, takže vlastně nemůžu, ale mám ten pocit, že to tak nějak vyplývá i od reakci mimo, mimopracovních.“* R4: *„Tak to nemůžu říkat za firmu, ale těžko říct, já si myslím, že kdyby si mě nevážili, tak už tu třeba ani nejsem.“* Zbytek respondentů odpovídal obdobně. Jediný respondent R1 odpověděl spíš vyhybavě: *„Myslím si, že ta doba ještě přijde ... je to moc krátká doba, ale myslím, si, že jsem přišel ve správný čas na správný místo a že ten potenciál ve mně ještě je.“*

Dílčí závěry

Firma nepředává organizační kulturu řízeným způsobem a záleží na nových zaměstnancích, jaké prvky organizační kultury a hodnoty vezmou za své. V tomto jim pomáhají jejich kolegové, protože nováčci se od nich učí, co je dovoleno a na co je ve Firmě kladen důraz. To, že organizační kultura není předávána řízeným způsobem, nemusí být považováno za bariéru, ale pokud se firma bude dále rozrůstat, bylo by řízené předávání organizační kultury pravděpodobně vhodné. Většina nových pracovníků neměla od Firmy zvláštní očekávání a ti, kdo je měli, byli s jeho naplněním spokojeni. Prostředí Firmy většina respondentů vnímá jako rodinné a přátelské. Jeden respondent považoval na negativum pro nováčky, že si v takovém prostředí nemohou všichni od začátku tykat, protože by to usnadnilo nováčků pozici při oslovování pro ně nových a neznámých lidí. Právě toto vnímám jako *bariéru* v začátcích, kdy se noví zaměstnanci seznamují s dalšími kolegy. Protože většina respondentů vnímá Firmu jako rodinnou a přátelskou a u většiny zaměstnanců se to časem pravděpodobně do roviny tykání přenesou, tak kdyby to tak bylo nastaveno rovnou, může nováčkům odpadnout tato pro ně stresová situace. Co se týká dalšího aspektu pracovního prostředí, oceňovány jsou menší kanceláře v budově s menším počtem kolegů. Prostředí Firmy jsou vnímány jedním respondentem negativně, protože se mu zdají kapacitně nedostatečné. Pracovníci si myslí, že si jich Firma jako zaměstnanců nějakým způsobem váží, ale nejsou o tom silně přesvědčeni. Armstrong a Taylor (2015) ale uvádí, že pokud mají zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje jejich přínos, tak projevují silnější pozitivní postoje a chování vůči organizaci.

14. Závěry a doporučení

Na základě rozhovorů se zaměstnanci Firmy, kteří právě prochází nebo končí období adaptačního procesu ve Firmě, jsem zodpověděla dílčí výzkumné otázky, které vedou k zodpovězení hlavní výzkumné otázky, která zní: „***Jaké bariéry brání tomu, aby byl adaptační proces ve firmě efektivní?***“

Ve Firmě není adaptační proces nových zaměstnanců metodologicky popsán, ale existují zde postupy, kterými nový zaměstnanci prochází. V přednástupní fázi je to především poskytnutí pracovní smlouvy zaměstnancům k prostudování. V nástupní fázi je to medailonek o novém uchazeči, rozesílaný elektronicky stávajícím zaměstnancům Firmy. První, nástupní den jsou přichozí zaměstnanci očekáváni HR Manažerkou, která je stručně seznámí s pravidly Firmy a poté je po organizaci provede a představí nováčky jednotlivým oddělením. Následně jsou

nováčkovi předání do rukou svých nadřízených, kteří je uvedou do pracovního týmu. Tuto fázi uvítání nováčkovi hodnotili spíše kladně, nestěžovali si na nedostatek informací nebo jiné stresující situace. Příchozí zaměstnanci nedostávají vypracovaný adaptační plán, pouze v některých odděleních Firmy mohou vedoucí mít pro nové zaměstnance vypracované obdobné formuláře, které ale nejsou standardizované pro celou organizaci. Novým zaměstnancům jsou postupně přidělovány úkoly a nikdo si nestěžoval na jejich přílišnou složitost nebo jednoduchost. Plnění úkolů a ptaní se kolegů na pomoc pomáhá v navazování vztahů novým zaměstnancům se stálými kolegy. Zpětná vazba je poskytována novým zaměstnancům před koncem zkušební doby, ale někteří vedoucí poskytují nováčkům zpětnou vazbu průběžně. Někteří respondenti se necítili od svých nadřízených být dostatečně motivováni.

Firma zohledňuje neformální vztahy pořádáním firemních akcí, a to vánočního večírku a teambuildingu, který zúčastnění respondenti hodnotili kladně. Ve Firmě je velmi dobře hodnocena spolupráce a komunikace, a to na mezikolegiální úrovni, ale také mezi jednotlivými odděleními.

Co se týče organizační kultury, není v adaptačním procesu řízeně předávána a je nováčkům předávána od kolegů, se kterými jsou noví zaměstnanci ve styku. S hodnotami Firmy jsou nováčkovi pravděpodobně v rámci adaptačního procesu nějakým způsobem seznamováni, ale nedokáží je přímo identifikovat. Očekávání příchozích zaměstnanců bylo nějakým způsobem naplněno, i když někteří zaměstnanci neměli svoje očekávání od Firmy konkrétní. Většina respondentů vnímá prostředí Firmy jako rodinné a přátelské a jako klad jsou vnímány menší kanceláře. Očekávání příchozích zaměstnanců bylo nějakým způsobem naplněno, i když někteří zaměstnanci neměli svoje očekávání od Firmy konkrétní. Z respondentů nikdo neuvažuje o brzkém odchodu z Firmy.

K tomu, aby byl adaptační proces ve Firmě efektivní, je nutné odstranit bariéry, které mohou vést k neefektivnímu průběhu adaptace jak v sociální, tak pracovní rovině a také adaptace na organizační kulturu. V rámci rozhovorů se zaměstnanci, kteří jsou v organizaci od třech do dvanácti měsíců, jsem určila následující překážky:

První bariéra, kterou identifikuje HR Manažerka, je informační. Neví přesně, co nadřízený nováčkovi sdělí za informace, zda nějaké neopomene. Pro nadřízeného neexistují žádné jasně formulované okruhy informací, které má s novým zaměstnancem probrat nebo jak podle směrnic uvádět nového zaměstnance na nové pracoviště.

Druhá bariéra, která může ovlivnit rychlou adaptaci nového zaměstnance do Firmy, je absence tzv. orientační příručky, která obsahuje stručné informace o Firmě, jednotlivých odděleních a další důležité informace, které by nejen nový pracovník měl vědět. U této bariéry se opírám o poznatky z literatury, která písemné předávání informací před nástupem nového zaměstnance do organizace důrazně doporučuje.

Třetí bariéra v efektivní adaptaci nového zaměstnance v pracovní oblasti je absence patrona ve vybraných odděleních Firmy. Protože jak někteří z respondentů uvedli, tak by jim jedna osoba, která by se jim v průběhu adaptace věnovala, pomohla. Na druhou stranu, v některých odděleních Firmy není dostatek lidské kapacity na realizaci patrona.

Čtvrtá bariéra v adaptačním procesu je ta, že poskytování zpětné vazby a motivování jednotlivých zaměstnanců se liší oddělení od oddělení. Někteří noví zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu průběžně od nadřízeného, další až před vyhodnocením zkušební doby. Na základě literatury je poskytování častější zpětné vazby v průběhu adaptačního procesu důležité.

Pátou bariérou v ještě efektivnějším začlenění nováčka do sociální roviny vnímám neexistenci neformální vítací události, kdy by šli všichni kolegové z oddělení na oběd či večeři, nebo pro nováčka připravili krátké posezení s kávou a chlebičky.

Šestá bariéra pro příchozí zaměstnance může být stres z toho, jakým způsobem mají kolegy z dalších oddělení oslovovat. Protože se jedná o menší firmu, jejíž atmosféru hodnotí respondenti jako rodinnou a přátelskou, nemusel by být problém v tom, že by si od začátku ve Firmě všichni tykali, vyjma například ředitele.

14.1. Doporučení pro organizaci

Díky zodpovězení hlavní výzkumné otázky a určením bariér v adaptačním procesu ve Firmě vytvořím seznam doporučení, které pomohou odstranit výzkumným šetřením identifikované bariéry.

Vytvoření orientačního balíčku

Prvním doporučením je vytvoření orientační příručky pro nového zaměstnance, kde by byly uvedeny základní informace o Firmě: popis a propojení jednotlivých oddělení, organizační struktura, vize, cíle a hodnoty Firmy a dále pak informace týkající se pracovní bezpečnosti, možnosti vzdělávacích kurzů apod. Tímto se také eliminuje riziko toho, že nadřízený zapomene

nováčkovi něco sdělit. Firma se v případně neznalosti zaměstnance může odvolat na poskytnuté materiály. Navíc z těchto informací může nový pracovník čerpat i později a pomůže mu to při sžívání se s organizací (Armstrong, 2007).

Realizace role patrona ve vybraných odděleních

Přidělení patrona ve vybraných oddělení ve Firmě, kde je to z kapacitních důvodů možné, pomůže nováčkovi odstranit počáteční pracovní stres a nejistotu, protože patron věnuje novému zaměstnanci pozornost, čas a pomáhá mu (Kocianová, 2007). Na základě výzkumu vyplynulo, že by někteří nováčci takovou možnost uvítali, proto bych Firmě doporučila tuto možnost využít.

Zlepšení poskytované zpětné vazby a motivace od nadřízených

Jak uvádí literatura (Branham, 2009; Koubek, 2015; Armstrong, Taylor, 2015) poskytování kvalitní zpětné vazby v průběhu adaptačního procesu je velmi důležité. Z výzkumných rozhovorů vyplynulo, že ne všichni vedoucí umí podávat dobrou zpětnou vazbu, a proto by bylo vhodné tyto vedoucí vyškolit v poskytování zpětné vazby a v případně negativní zpětné vazby umět zaměstnance namotivovat.

Vytvoření neformální uvítací aktivity pro nové zaměstnance

Po formální stránce probíhá začlenění do nového kolektivu perfektně. Pro usnadnění zapadnutí nováčka po neformální stránce do kolektivu v prvních dnech adaptačního procesu bych doporučila vytvořit neformální uvítací aktivitu pro jednotlivá oddělení. Tato aktivita by mohla být v souladu s organizační kulturou, která je respondenty popisována jako rodinná a přátelská. Konkrétně by oddělení pravidelně v první den nástupu každého nováčka mohlo jít společně na oběd či večeři anebo připravit uvítací neformální posezení s novým spolupracovníkem v kanceláři s kávou a chlebičky, jak doporučuje Branham (2004).

Tykání při nástupu

Jak již bylo zmíněno, firemní kultura je v organizace přátelská a většina lidí si spolu začne tykat. Pro usnadnění pozice nováčka na začátku pracovního procesu bych Firmě doporučila zavést tykání automaticky, s výjimkou například pro ředitele Firmy. Samozřejmě před tím, než by se tento způsob zdravení začal aplikovat, bylo by vhodné zjistit názor stálých zaměstnanců Firmy. Navíc, pokud by Firma dala najevo, že si váží názoru a rozhodnutí svých zaměstnanců,

mohli by získat větší dojem, že si jich organizace váží. Protože to, zda zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží, může mít vliv na jejich výkon (Armstrong, Taylor, 2015).

ANOTACE

Název práce:	Adaptační proces ve vybrané organizaci
Autorka práce:	Bc. Hana Sedláková
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.
Konzultant:	Mgr. Josef Hornáček
Instituce:	Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita
Katedra:	Katedra sociální politiky a sociální práce
Počet slov základního textu:	23 359

Tato diplomová práce se zabývá adaptačním procesem ve vybrané organizaci. Adaptační proces je stále v některých firmách podceňovaná oblast v rámci řízení lidských zdrojů. Dobře nastavený adaptační proces má zajistit hladkou adaptaci pracovníka v organizaci. Výhodou pro organizaci je adaptovaný pracovník, který pak bude poměrně rychle dobře vykonávat svoji práci, bude angažovaný a cítit se součástí organizace, a nebude tak docházet k velké fluktuaci zaměstnanců. Cílem práce je pomocí kvalitativních rozhovorů zjistit, jaké bariéry brání tomu, aby byl adaptační proces ve vybrané organizaci efektivní. Práce se skládá ze tří částí: teoretické, metodologické a analytické. V teoretické části jsou popsány důležité teoretické koncepty, které se týkají adaptačního procesu. V metodologické části jsou uvedeny jednotlivé dílčí výzkumné otázky a jejich operacionalizace. A v poslední, analytické části jsou analyzovány odpovědi jednotlivých respondentů a je zodpovězena hlavní výzkumná otázka.

Klíčová slova

adaptace, adaptační proces, sociální adaptace, pracovní adaptace, adaptace na organizační kulturu

ANNOTATION

Disertation's title:	Adaptation Process in a Selected Organisation
Author:	Bc. Hana Sedláková
Supervisor:	prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.
Consultant:	Mgr. Josef Hornáček
Institution:	Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita
Department:	Katedra sociální politiky a sociální práce
Word count:	23 359

This master's thesis deals with the onboarding process in a selected organisation. In some companies, the onboarding process is still an underestimated part of human resources management. A well-set onboarding process should ensure smooth adapting of an employee to a company, which will enable the employee to do their job effectively in a short time as well as make them feel to be a part of the company. The aim of the thesis is, with the help of qualitative interviews, to find out which barriers prevent the onboarding process in the selected organisation from being effective. The thesis consists of three parts: theoretical, methodological and analytical. In the theoretical part, important concepts related to the onboarding process are described. The methodological part introduces each of the research questions and their operationalization. Finally, the analytical part analyses the answers of each of the respondents and the main research question is answered.

Keywords

adaptation, adaptation process, onboarding, social adaptation, work adaptation, cultural adaptation

JMENNÝ REJSTŘÍK

- Armstrong, 9, 11, 18, 19, 24, 26, 29, 30, 38,
39, 54, 60, 61, 72, 73, 76
- Barták, 18
- Bauer, 11
- Bednář, 14, 69
- Bedrnová, 7, 8, 13, 28, 35, 36, 37, 38, 69,
- Branham, 8, 23, 25, 33, 40, 54, 67, 68, 76
- Britt, 14
- Cejthamr, 16, 38
- Corbinová, 47
- Dale, 22, 24,
- Davis, 34
- Dědina, 16, 38
- Duchoň, 8, 15, 21,
- Dvořáková, 6, 8, 16, 30, 35, 37
- Ferrazi, 34
- Foot, 17, 21
- Hart, 10
- Hartlová, 10
- Hendl, 47, 49
- Hook, 17, 21
- Hrabětová, 9
- Hronik, 20, 22, 28, 34, 37
- Hyhlík, 10
- Charvát, 10
- Jay, 23, 24
- Jex, 14
- Kanioková Veselá, 14, 19,
- Kasper, 16, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 32, 39,
54
- Kleibl, 16, 30
- Kocianová, 12, 15, 21, 22, 26, 27, 28, 33, 35,
38, 58, 63
- Koubek, 6, 7, 8, 9, 11, 21, 23, 30, 31, 32, 33,
37, 55, 56, 59, 64, 76
- Křivohlavý, 10
- Langer, 30, 31, 32
- Lukášová, 17, 25, 70, 71
- Mayerová, 14
- Mayrhofer, 16, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 32,
39, 54
- Meier, 33
- Mikulášník, 15
- Miovský, 47, 48
- Mulač, 38
- Müller, 17
- Nakonečný, 10
- Nový, 7, 8, 12, 13, 17, 25, 28, 35, 36, 37, 38,
66, 69, 70, 71
- Palán, 12, 37, 89
- Pauknerová, 12, 15
- Paulík, 10, 12
- Pavlík, 34, 39
- Petrusek, 23
- Pilařová, 19
- Poštulka, 34
- Provazník, 27, 39
- Schein, 17, 18, 19
- Sillamy, 12
- Smékal, 10
- Stachová, 17, 18, 22
- Strauss, 47
- Surynek, 12, 13, 66
- Svobodová, 16
- Šafránková, 8, 15, 21
- Šedřová, 49
- Šikýř, 7, 9, 11, 21, 33, 65
- Štikar, 13, 14, 16, 20, 27
- Šubrt, 16, 30
- Švaříček, 49

Taylor, 19, 30, 39, 72

Templar, 23, 24

Toth, 7, 22, 27, 34

Tureckiová, 8, 14, 30, 39

Urban, 18, 72

Vajner, 29, 34

Veselá, 14, 19

Vochozka, 38

Wilton, 14

VĚCNÝ REJSTŘÍK

- Adaptabilita, 12
- Adaptace, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 52, 53, 54, 57, 58, 68, 75, 78
- Adaptační plán, 27, 28, 45, 62, 63
- Adaptační proces, 6, 7, 9, 11, 14, 21, 22, 38, 41, 42, 50, 52, 54, 74, 75, 78
- Anticipační socializace, 23
- Délka adaptačního procesu, 34, 51
- Dílčí adaptační program, 28
- Efektivita, 38
- Fáze plného členství, 22
- Formální vztahy, 15, 43, 45, 65
- Integrační fáze, 22, 26
- Konflikty, 16, 46, 68, 85
- Maladaptace, 12
- Mentorování, 32
- Motivace, 12, 19, 44, 61, 76
- Nástupní fáze, 22, 23, 42, 44, 45, 46
- Neformální vztahy, 15, 43, 46, 66
- Nový zaměstnanec, 6, 11, 34, 37
- Organizační kultura, 17, 43, 46, 70
- Organizační socializace, 14
- Patron, 35, 58
- Personální politika, 8
- Personální práce, 7
- Pracovní adaptace, 13, 20, 78
- Pracovní skupina, 15, 20
- Přednástupní fáze, 21, 22, 42, 46, 55
- Příručka pracovníka, 29
- Psychologická smlouva, 18, 46, 71
- Řízení lidských zdrojů, 7, 8, 9, 78
- Sociální adaptace, 13, 14, 28, 68, 78
- Stres, 16, 46, 68
- Vzdělávání, 30, 33, 42, 44, 59
- Zpětná vazba, 33, 74,

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – scénář otázek k rozhovoru

DVO1: Jak probíhá adaptační proces v organizaci?

Jak je v organizaci adaptační proces nastaven?

Udržujete komunikaci s uchazečem před dnem nástupu do práce? Poskytujete mu nějaké materiály o organizaci?

Jaké adaptační nástroje jsou organizací používány?

Kdo a jakým způsobem v organizaci adaptační proces realizuje? Jak se na adaptačním procesu aktivně podílejí?

Provádíte s novým zaměstnancem rozhovor, ve kterém si ujasňujete vzájemná očekávání? Jak předáváte zaměstnancům hodnoty a normy organizace?

Mají zaměstnanci možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání v organizaci?

Zohledňuje důležitost neformálních vztahů?

Jaká je délka adaptačního procesu?

DVO2: Jaké jsou bariéry v adaptačním procesu z pohledu HR Manažerky?

Co podle Vás brání úspěšnému začlenění do pracovního týmu?

Jak vnímáte důležitost neformálních vztahů ve firmě a jaké překážky v adaptačním procesu mohou podle Vás vyvolat?

Jaké jsou podle Vás bariéry, které brání tomu, aby se pracovník ztotožnil s organizací?

Jaké jsou podle Vás bariéry, které brání úspěšnému pracovnímu výkonu?

Máte dostatek času věnovat se nově příchozím zaměstnancům?

Myslíte si, že mají nadřízení dostatečné znalosti toho, jak poskytovat zpětnou vazbu a hodnotit zaměstnance?

Jak postupujete v případě, že zaměstnanec nezapadne do organizační kultury?

DVO3: Jaké jsou bariéry v pracovní adaptaci z pohledu zaměstnanců?

Poskytla Vám organizace dostatek informací o pracovní pozici a firmě před nástupem?

Jaké materiály jste obdržel/a?

Jak probíhal Váš den nástupu do organizace? Jak probíhalo Vaše uvedení na pracovní místo?

Byl/a jste seznámen/a s pracovním očekáváním? Absolvoval/a jste nějaké školení?

Jak náročné byly z Vašeho úhlu pohledu úkoly Vám přidělené?

Odpovídá popis práce Vašeho místa tomu, co skutečně děláte?

Jak probíhá hodnocení Vaší práce v organizaci?

Jste spokojen/a s hodnocením, které dostáváte od nadřízeného?

Máte možnost dalšího vzdělávání v organizaci?

Motivuje Vás nadřízený v práci?

Víte, co se děje v rámci organizace/pracovní skupiny?

Jak celkově hodnotíte informace, které Vám nadřízený poskytuje?

Když jste nastoupil/a do firmy, měl/a jste problém něčemu porozumět?

Dostal/a jste přiděleného svého „patrona“ na kterého jste se mohl/a obrátit?

Uvítal/a byste na Vaší pozici adaptační plán?

Kdy jste cítil/a, že zvládáte práci bez pomoci?

DVO4: Jaké jsou bariéry v sociální adaptaci z pohledu zaměstnanců?

Jak probíhalo Vaše seznámení s pracovní skupinou?

Jak probíhá spolupráce s Vašimi kolegy? Po jak dlouhé jste podle Vás do pracovní skupiny zapadl/a?

Jaké jsou Vaše vztahy s kolegy po neformální stránce?

Co Vám pomohlo se začleněním do kolektivu?

Jak vnímáte teambuilding a další firemní akce?

Byly pro Vás špatné vztahy s kolegy důvodem pro opuštění zaměstnání?

Jak vnímáte svého nadřízeného?

Zažil/a jste konflikty s kolegy

Zažil/a jste velké stresové situace?

Po jak dlouhé jste podle Vás do pracovní skupiny zapadl/a?

DVO5: Jako jsou bariéry v adaptaci na organizační kulturu z pohledu zaměstnanců?

Proč jste si vybral/a právě Firmu?

Byl/a jste seznámen s tím, co od Vás organizace očekává? Naplnilo se Vaše očekávání od organizace?

Znáte hodnoty organizace? Měl/a jste problém něčemu porozumět?

Jak vnímáte prostředí firmy?

Cítíte, že si Vás organizace jako zaměstnance váží?

Cítíte se být „součástí“ organizace?

Uvažoval/a jste někdy o opuštění organizace?

Napadá vás něco, čím by vám organizace vaše začátky ještě více ulehčila?

ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché (Grada).
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007.
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.
- BAUER, Talya N. *Onboarding New Employees: Maximizing Success* [online]. 2013 [cit. 2016-08-02]. Dostupné z: <https://drive.google.com/file/d/0BxCW4kNTDvYb200Y3V1TWo0d2M/edit?usp=sharing>
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada).
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press).
- CEJTHAMR, Václav - DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada).
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie.
- FERRAZZI, Keith a Tim DAVIS. The Employee Integration Equation. *TD: Talent Development* [online]. 2015, **69**(10), 56-60 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com>
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press).

- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007b. MBA study.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007a. Vedení lidí v praxi.
- HYHLÍK, František a Milan NAKONEČNÝ. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: SPN, 1973. Knižnice psychologické literatury.
- CHARVÁT, Josef. *Život, adaptace a stres*. 2. vyd. Praha: Avicenum, 1970.
- JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006.
- JEX, Steve M. a Thomas W. BRITT. *Organizational Psychology: A Scientist-practitioner Approach* [online]. Third edition. John Wiley & Sons, 2014 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <https://books.google.cz>
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Metody personální práce*. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. Edice celoživotního vzdělávání.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada).
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada).
- KOUBEK, Josef a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2003.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada).

- LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004.
- MAYEROVÁ, Marie. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi.
- Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada).
- MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii* [online]. Praha: Management Press, 2013 [cit. 2016-11-12]. Action Learning - praktický management. Dostupné z: <http://knihy.cpress.cz/?p=actions&action=download/file&value=files&id=123798>
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada).
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010.
- PAVLÍK, Marek. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. Manažer.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016.
- POŠTULKA, Jan. *Adaptační proces*. In HR Střípky. Ostrava: Erudio Patria s.r.o., 2016.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012.
- SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. Malá moderní encyklopedie.
- SILLAMY, Norbert. *Psychologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001.
- SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister, 2002. Studium.

- STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita, 1997.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN.
- Successful onboarding: Follow the 5 C's. *HR Specialist* [online]. 2011, 9(9), 1-2 [cit. 2016-08-10]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=c9be5288-4662-494a-b59b-d6af95f75436%40sessionmgr4010&hid=4211>
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada).
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.
- ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. Psyché (Grada).
- TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada).
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých.
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi.
- Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996.
- VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada).
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení.
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013.
- Zákoník práce

STAŤ

Adaptační proces ve vybrané organizaci

Hana Sedláková

TEORETICKÁ ČÁST

Adaptačním procesem v organizacích se zabývá personální práce neboli personalistika. Nejnovější koncepci personální práce představuje řízení lidských zdrojů, které je zaměřeno na využívání, zlepšování a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a rozvíjení konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2015).

Na současném pojetí řízení lidských zdrojů se podílejí z velké části personalisté a vedoucí pracovníci. Personální útvar je specializované pracoviště, jehož posláním je vytváření, organizace a podpora personálního řízení organizace (Kocianová, 2012). V oblasti adaptace nových pracovníků je nutná úzká spolupráce mezi personalisty a vedoucími pracovníky, kteří mají informace o tom, jaké nové pracovníky potřebují do svého oddělení. Měli by se také podílet na výběrovém řízení a být aktivní součástí v řízení adaptačního procesu (Koubek, 2003).

Pojem adaptace (přizpůsobení) vyjadřuje v oblasti lidských zdrojů proces, ve kterém se noví zaměstnanci začleňují do organizace. Tento proces se dělí na dvě hlavní oblasti: pracovní adaptaci a sociální adaptaci, pod kterou patří adaptace na organizační kulturu.

Základem úspěšné adaptace člověka je jeho schopnost adaptability, což představuje soubor schopností, které usnadňují přizpůsobení se prostředí. Opak adaptace je maladaptace, která vzniká při nesprávné nebo nedostatečné adaptaci (Palán, 2002).

Aby se nový pracovník úspěšně adaptoval v organizaci, musí úspěšně projít jak pracovní adaptací, tak sociální adaptací. Úspěšné zvládnutí adaptačního procesu má vliv na stabilizaci pracovníků v podniku, na výkonost pracovníka a na spokojenost s vykonávanou prací, proto se doporučuje věnovat oblasti řízené adaptace pozornost (Bedrnová, Nový, 2002). Průběh sociální a pracovní adaptace je u každého člověka individuální, protože každý má za sebou jiné pracovní zkušenosti, pochází z jiného sociálního prostředí a vstupuje do organizace s jinou mírou očekávání (Nový, Surynek, 2006).

Sociální adaptace

Podstatou sociální adaptace je začlenění pracovníka do struktury sociálních vztahů v rámci jeho pracovní skupiny, ale i sociálního systému dané organizace (Nový, Surynek, 2006). Průběh sociální adaptace je ovlivňován vnějšími a vnitřními faktory. Mezi vnější patří třeba systém formálních a neformálních vztahů ve skupině a mezi vnitřní úroveň sociální zralosti jedince. Překážky v této oblasti vznikají, když je nová pracovní skupina hodnotově odlišná od hodnot pracovníka, je vnitřně nesourodá nebo konfliktní (Štikar, 1996). Někteří autoři tuto oblast nazývají jako organizační socializace, ale definice je mnohem obsáhlejší a zahrnuje i oblast pracovní adaptace.

Pracovní skupina

Většina nových pracovníků je zařazena do kolektivu s dalšími pracovníky. V pracovní skupině existují formální a neformální vztahy. Formální jsou organizací vědomě vytvářeny k tomu, aby plnily cíle daného oddělení i celé organizace. Neformální vztahy jsou založeny na osobních preferencích, a nováček tak začíná s nějakými kolegy ve skupině více komunikovat (Duchoň, Šafránková, 2008). Pokud jsou vztahy v organizaci špatné, mohou působit jako stresor, který může vést až k odchodu zaměstnance. Organizace by proto měla hlídat kvalitu vztahů v organizaci a podporovat neformální seznamovací aktivity a vybírat vhodné nové zaměstnance do pracovní skupiny.

Nový zaměstnanec může prožívat v období nástupu do organizace stres, protože se může potýkat s náročnými situacemi. Problém může vzniknout, pokud má organizace neřádný adaptační proces, a na zaměstnance tak stres z neznámého působí dlouhodobě. Je důležité mít dobře nastavené adaptační aktivity, které stres u nového zaměstnance minimalizují.

Podoblastí sociální adaptace je adaptace na organizační kulturu, kdy by měl být zaměstnanec seznámen s hodnotami, normami a názory a žádoucím chováním uvnitř organizace (Štikar, 2003). Pokud se pracovník s firemní kulturou neztotožní, může to pro organizaci znamenat problém při dosahování jejích cílů, a identifikace tohoto nesouladu by měla být odhalena v průběhu adaptačního procesu a tento pracovník by měl být nejlépe propuštěn, protože na sebe může „nabalovat“ další zaměstnance (Barták, 2011). S organizační kulturou souvisí tzv. psychologická smlouva, kdy si pracovník a organizace vyjasňují vzájemná očekávání. Aby se stal zaměstnanec efektivním členem organizace, musí se nejen naučit pracovním dovednostem, ale i znát a přijmout poslání a kulturu dané organizace (Schein, 1969).

Pracovní adaptace

Oblast pracovní adaptace zahrnuje přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Tato adaptace začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v průběhu celé profesní dráhy (Veselá, Kanioková Veselá, 2011). Úroveň pracovní adaptace lze vyjádřit kvantitou a kvalitou splněných úkolů, samostatností při práci, pracovní ochotou nebo pracovní aktivitou (Štikar a kol, 1996). V průběhu pracovní adaptace by měla organizace dbát na obsah a charakter práce zadávaný novému pracovníkovi, protože i to může ovlivnit jeho pracovní motivaci. Přidělený patron, adaptační plán či dobrá zpětná vazba jsou jedny z nástrojů, jak může organizace nastavit efektivní adaptační proces, a to nejen v oblasti pracovní adaptace, protože obě hlavní oblasti adaptace spolu úzce souvisí a jsou spolu v některých aspektech propojeny. Řízený adaptační proces organizací lze označit jako formální rovinu adaptace. Naopak, spontánní proces, kdy se noví zaměstnanci do organizace adaptují spontánně, především pomocí kolegů, se nazývá neformální rovina adaptace (Šikýř, 2014).

Adaptační proces lze rozdělit z pohledu čtyř časových fází. Tyto fáze zahrnují aktivity, které by měly vést k úspěšné pracovní a sociální adaptaci pracovníka.

1. Přednástupní fáze – uchazeč se rozhoduje, zda přijme pracovní nabídku, na což má vliv například image organizace a první dojmy. Do prvního dne nástupu zaměstnance do organizace s ním má organizace udržovat kontakt a ideálně mu zaslat informační materiály či pracovní smlouvu (Dale, 2007).
2. Nástupní fáze – tato a další fáze adaptačního procesu se týkají oblastí celooorganizační adaptace, útvárové adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo (Koubek, 2015). V této fázi dochází k nástupu nového zaměstnance do organizace. Organizace by měla seznámit nováčka se základními informacemi, což většinou zajišťuje personalista, který ho pak předá přímému nadřízenému, který ho začleňuje do konkrétního oddělení (Armstrong, 2007). První den v organizaci je pro nového zaměstnance velmi náročný a je ideální mít přichystané „vítací“ aktivity.
3. Integrovační fáze – tato fáze zahrnuje postupné zvládnutí pracovních úkolů a začleňování zaměstnance do systému vztahů v organizaci. Nováček začíná produkovat výsledky a zapadat do kultury organizace (Kasper, Mayrhofer, 2005).
4. Fáze plného začlenění do organizace – nováček se stal právoplatným členem organizace, identifikoval se s organizací a s prací, což vede k angažovanému chování

pracovníka a snížení kontroly nad ním. Pokud by došlo k nezvládnutí přechozích fází, pracovník opouští organizaci (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Nástroje, které slouží k efektivnímu začleňování pracovníka do organizace, mohou být následující:

- Adaptační plán – každý zaměstnanec by měl dostat svůj psaný individuální adaptační plán, který se odvíjí od pozice, na kterou nastupuje
- Příručka pracovníka – obsahuje základní informace o podniku, pracovní podmínky aj.
- Vzdělávání – řízené vzdělávání může sloužit jako velká konkurenční výhoda firmy. Usnadňuje začleňování pracovníka do pracovní oblasti adaptace, např. patron nebo osoba, která zpočátku pomáhá nováčkovi (Tureckiová, 2004)
- Zpětná vazba – zpětnovazební rozhovory jsou důležité hlavně na začátku adaptačního procesu a měly by pravidelně hodnotit, jak se pracovník adaptuje do organizace (Koubek, 2015)
- Délka adaptačního procesu – může ovlivnit úspěšnost adaptace pracovníka, pro náročnější pozice by měla být nastavená délka delší, než je zkušební doba

Subjekty, které se účastní adaptačního procesu v organizaci, a mají tak vliv na jeho průběh, jsou: bezprostřední nadřízený, personalista, patron a spolupracovníci. Objekty, tedy aktéři, kterých se adaptační proces přímo týká, mohou být: noví pracovníci, ale také pracovníci, kteří se na své místo vrací po delším čase; pracovníci, kteří mění pracovní zařazení; pracovní skupiny (Bedrnová, Nový, 2002).

Cílem adaptačního procesu by mělo být rychlé a bezstresové zařazení pracovníka do pracovního kolektivu i organizace (Koubek, 2003). Organizační cíle jsou podle Dvořákové (2012) následující: snížit náklady na zaměstnance, snížit ztráty na produktivitě a zvyšovat pracovní spokojenost.

Každá organizace by měla mít zájem na tom, aby její adaptační proces byl efektivní. To znamená, že nebude docházet k plýtvání financí, lidského kapitálu a času kvůli nevhodně nastavenému adaptačnímu procesu či špatné volbě adaptačních nástrojů. Tyto překážky, bariéry, které brání efektivnímu adaptačnímu procesu, by organizace měla mít zájem odstranit. Tyto bariéry mohou být nejen informační nebo komunikační, ale každá organizace je jiná a má jinak nastavený adaptační proces, tudíž i překážky budou v každé organizaci specifické.

METODOLOGICKÁ ČÁST

Cílem mého výzkumu je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku (HVO) „*Jaké bariéry brání tomu, aby byl adaptační proces v organizaci efektivní?*“ K získání odpovědi na hlavní výzkumnou otázku pomůže pět dílčích výzkumných otázek (DVO):

- DVO1: Jak probíhá adaptační proces v organizaci?
- DVO2: Jaké jsou bariéry v adaptačním procesu z pohledu HR Manažerky?
- DVO3: Jaké jsou bariéry v pracovní adaptaci z pohledu zaměstnanců?
- DVO4: Jaké jsou bariéry v sociální adaptaci z pohledu zaměstnanců?
- DVO5: Jaké jsou bariéry v adaptaci na organizační kulturu z pohledu zaměstnanců?

Pro účely výzkumu jsem si zvolila kvalitativní výzkumnou strategii a jako metodu získání dat jsem použila polostrukturovaný rozhovor.

Výběr respondentů proběhl metodou záměrného výběru, kdy účastníky pro rozhovor vybíráme podle jejich vhodnosti a zároveň musí souhlasit s rozhovorem (Miovský, 2006). Při výběru respondentů byl kladen důraz na to, aby to byli zaměstnanci vybrané organizace a pracovali v ní alespoň tři a maximálně dvanáct měsíců. Protože tato organizace nemá mnoho zaměstnanců z jednoho oddělení, kteří by splňovali tyto požadavky, je výběrový vzorek rozmanitý. Celkem souhlasilo s rozhovory osm oslovených zaměstnanců.

Respondenti měli různé pozice: tester, programátor, programátor junior, servisní technik, sales specialista, databázový specialista, projektový manažer a HR Manažerka. I věkové rozpětí respondentů bylo široké, od 22 do 50 let.

ANALYTICKÁ ČÁST

Popis organizace

Organizace, ve které probíhal výzkum, se nachází v Jihomoravském kraji. Tato původem tuzemská organizace vznikla v devadesátých letech dvacátého století a zabývá se specifickou oblastí informačních technologií a má pobočky v zahraničí. Organizace má v současnosti kolem 60 zaměstnanců. Pro zajištění anonymity této organizace nebudu blíže specifikovat její činnost. V Organizaci je několik pracovních týmů, které spolu často musí spolupracovat na různých projektech.

Interpretace dat:

Bariéry v pracovní adaptaci

Nově nastupující zaměstnanci do organizace dostanou v přednástupní fázi smlouvu k prostudování před tím, než ji podepíší. Další materiály, které by sloužily nováčku k bližšímu seznámení se s organizací, jim nebyly poskytnuty. Právě toto v souladu s literaturou vnímám jako první bariéru, která může bránit potřebnému seznámení se pracovníka s organizací. Přestože jsou tyto informace sděleny ústně v nástupní fázi, může dojít k opomenutí důležité informace, a to jak ze strany personalistky, tak ze strany přímého nadřízeného.

V nástupní fázi všichni respondenti absolvovali tzv. kolečko po organizaci, kdy prošli celou firmou a byli představeni jednotlivým oddělením. Toto kolečko všichni zaměstnanci hodnotili přínosně. Nikdo nebyl v nástupní fázi vystresován a ani se neseťkal s nepříjemnou situací, že by ho v organizaci například neočekávali. Respondenti uvedli, že byli víceméně seznámeni s tím, co se od nich očekává. Některým to už bylo jasné z popisu pracovní pozice. V den nástupu nově příchozí zaměstnanci absolvovali také školení.

Jakmile nováček projde všemi formalitami a školeními, čekají ho první pracovní úkoly. Dva z respondentů uvedli, že začátky pro ně byly náročnější, avšak se s tím nějakým způsobem vypořádali. Zbytek respondentů uvedl, že náročnost přidělených úkolů pro ně byla přiměřená. Důležitým prvkem v adaptačním procesu je mít se na koho obrátit, pokud si nováček s něčím neví rady. V literatuře je doporučena role takzvaného patrona, který bude nového pracovníka se začátku zaučovat. V organizaci není zvykem patrony nováčkům přidělovat. V souladu s teoretickými koncepty a s odpověďmi některých respondentů tedy vnímám absenci patrona (v odděleních, kde je to možné realizovat) jako další bariéru v efektivní adaptaci zaměstnanců. Novým zaměstnancům tak pomáhá s úkoly kolega, který má zrovna čas. Tuto pomoc hodnotili respondenti kladně a nikdo si nestěžoval na neposkytnutí pomoci.

Co se týká možností vzdělávání, tak v organizaci existuje výuka anglického jazyka. Respondenti o ni však neměli velký zájem, jedním z důvodů bylo to, že výuka je mimo pracovní dobu. Jeden respondent zmínil, že mu chybí kurzy na soft-skills. Systematické vzdělávání v organizaci jako takové není, avšak v případě potřeby jsou zaměstnanci vysláni na potřebné školení. Se vzděláváním v organizaci souvisí možnosti kariérního růstu. Respondenti uvedli, že možnost kariérního růstu v organizaci je spíše menší, ale pokud firma bude expandovat, tak ta možnost tam je.

Hodnocení adaptačního procesu v organizaci probíhá před koncem tříměsíční zkušební doby. Zpětnou vazbu realizuje HR Manažerka s přímým nadřízeným, který vyplní hodnotící dotazník týkající se nováčka. Ten má možnost se k hodnocení vyjádřit a sdělit také svoje pocity a doporučení. Většina respondentů toto hodnocení hodnotila kladně. Další hodnocení zaměstnanců je v organizaci nastaveno v půlročním intervalu.

Pokud se zaměstnanci v průběhu adaptačního procesu příliš nedaří, je důležité ho umět podpořit a motivovat ho dále k práci. Respondenti, až na dvě výjimky, uváděli, že je přímí nadřízení nijak zvlášť nemotivují. Za další bariéru tedy považují nevyškolené vedoucí pracovníky, jejichž poskytování zpětné vazby s motivací nemusí být na dostatečné úrovni.

Informovanost o tom, co se děje v organizaci, je důležitá pro vytváření angažovanosti zaměstnanců. Respondenti uváděli, že s informacemi, které dostávají od organizace, jsou dostatečné. Ve firmě neexistují individuální adaptační plány na jednotlivé pozice, které by někteří dotazovaní uvítali. Podle odpovědí uchazečů je v organizaci komunikace dobrá, a pokud mají s něčím problém anebo si neví s něčím rady, nebojí se obrátit na přímého nadřízeného nebo HR Manažerku.

Bariéry v sociální adaptaci

Všichni respondenti uvedli, že byli uvedeni do svého oddělení svým nadřízeným, který je představil novým kolegům. Bližší seznamování s kolegy probíhalo u většiny tak, že si nevěděli s něčím rady a požádali zkušenějšího kolegu o pomoc. Všichni také uvedli, že zapadnutí do kolektivu proběhlo bez větších překážek. Doba, za jakou do kolektivu podle jejich pocitu zapadli, se individuálně lišila – od čtrnácti dnů do třech měsíců.

Spolupráce nejen mezi kolegy, ale i mezi odděleními, je v organizaci důležitá pro práci na jednotlivých projektech. Všichni dotazovaní uváděli, že i přes počáteční neznalosti jim byli kolegové ochotni pomoci a hlavně s nimi spolupracovali. Tuto spolupráci usnadňovala přátelská či rodinná atmosféra ve firmě.

Dobré neformální vztahy usnadňují sociální komunikaci, a proto by je každá organizace měla zohledňovat. Ve firmě probíhá jednou ročně teambuilding a vánoční večírek, což se respondentům líbí a hodnotí je kladně. Jednotlivá oddělení mají různorodě plánovaná neformální setkávání po práci. V některých odděleních jsou zvykem mini-teambuildingy a další oddělení spolu nechodí nikam. Pro lepší neformální vztahy v organizaci a seznámení se

nováčka s oddělením vnímám absenci uvítací neformální aktivity pro nováčka jako bariéru v efektivitě.

Co se týká konfliktů a stresových situací na pracovišti pramenící hlavně z mezilidských vztahů, tak žádné takové situace respondenti neuváděli.

Bariéry v adaptaci na organizační kulturu

Firmu většina respondentů vnímá jako rodinnou a přátelskou. Předávání organizační kultury je v organizaci řízeno neformálním procesem. Zaměstnanci nedostávají žádnou příručku nebo materiály, kde by byly hodnoty, cíle či vize firmy obsaženy. Respondenti se neshodli na tom, jaké hodnoty firma vyznává, avšak to, jaké chování je žádoucí, co je dovoleno a co naopak ne, je jim předáváno v rámci styku s kolegy. Myslím, že další ulehčení a redukci stresu ze začátku by bylo nastavení tykání od počátku pracovního poměru v organizaci, které by jim usnadnilo oslovování kolegů především z jiných oddělení. Co se týká psychologické smlouvy a zda organizace naplnila očekávání, tak v podstatě většina respondentů neměla žádná zvláštní očekávání a pokud ano, tak byla naplněna. Respondenti se cítí jako „součást“ organizace, ale naopak nemají příliš pocit, že jim dává firma najevo, že si jich jako zaměstnanců váží.

Z výše uvedených rozborů DVO vyplývá, že tomu, aby byl adaptační proces ve firmě efektivní, brání určité bariéry:

- Možnost opomenutí důležitých informací ze strany vedoucího pracovníka při nástupu nového zaměstnance
- Absence písemných materiálů (příručky pro pracovníka)
- Absence patrona v odděleních, kde je možná jeho realizace
- Nekvalitní/nedostatečná zpětná vazba a motivace poskytovaná ze strany přímých nadřízených
- Neexistence vítací aktivity v době nástupu nového zaměstnance do organizace
- Nejasná oslovovací politika firmy pro nováčka

Doporučení

Výsledky toto výzkumu mohou zefektivnit adaptační proces ve vybrané organizaci. Mezi doporučení patří vytvořit orientační balíček či příručku pro nového zaměstnance, kterou si bude moci prostudovat před prvním dnem nástupu do organizace. Ve vybraných odděleních vytvořit ze zkušenějšího pracovníka patrona, který bude nováčka zaučovat. Dále sjednotit a případně vyškolit vedoucí pracovníky pro schopnost a důležitost poskytování zpětné vazby a motivace.

Dalším doporučením je připravit pro nového pracovníka uvítací posezení anebo společný oběd.
A poslední doporučení je zmírnit stres nováčka tím, že bude zvykem tykání od jeho nástupu.

ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007.
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada).
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2003.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada).
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. Malá moderní encyklopedie.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer.
- ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada).
- VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada).