

**MASARYKOVA  
UNIVERZITA**

FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

# **Adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Diplomová práce

**ANDREA VEJMOLOVÁ**

Vedoucí práce: Mgr. Iveta Zelenková, PhD.

Katedra sociální politiky a sociální práce  
Veřejná politika a lidské zdroje

Brno 2020



**M U N I**  
**F S S**



## Bibliografický záznam

<b>Autor:</b>	Andrea Vejmolová Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita Katedra sociální politiky a sociální práce
<b>Název práce:</b>	Adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci
<b>Studijní program:</b>	Veřejná politika a lidské zdroje
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Iveta Zelenková, PhD.
<b>Akademický rok:</b>	2020
<b>Počet stran:</b>	126
<b>Klíčová slova:</b>	adaptace, adaptační proces, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptace na organizační kulturu, nový zaměstnanec

## Bibliografic record

**Author:** Andrea Vejmolová  
Faculty of Social Studies, Masaryk University  
Department of Social Policy and Social Work

**Title of Thesis:** The New Employees Adaptation in a Selected Organization

**Degree Programme:** Public Policy and Human Resources

**Supervisor:** Mgr. Iveta Zelenková, PhD.

**Academic Year:** 2020

**Number of Pages:** 126

**Keywords:** adaptation, adaptation process, work adaptation, social adaptation, adaptation to organizational culture, new employee

## Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou adaptace nových pracovníků ve vybrané organizaci XY. Práce se zaměřuje na perspektivu zaměstnanců a zjišťuje, jak hodnotí současný stav adaptačního procesu v organizaci. Teoretická část objasňuje základní pojmy a teoretické koncepty a poskytuje tak ucelený pohled na zkoumanou problematiku. Metodologická část práce se zaměřuje na operacionalizaci výzkumných otázek a na výzkumnou strategii. Vymezuje techniku sběru a analýzy dat, výzkumný vzorek, možné limity a etické aspekty výzkumu. V empirické části jsou získaná data analyzována a interpretována. V závěru jsou hlavní zjištění shrnuta a jsou navržena doporučení pro organizaci XY.

**Počet slov: 22 574**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with adaptation of new employees in particular XY organisation. Thesis is focused on actual state of adaptation proces in organisation from prespective of employees. The theoretical part explains basic terms and theoretical concepts and delivers comprehensive view on the point of concern. The methodological part is focused on operationalization of research questions and research strategy. Defines technique of data collection and analyzation, research sample, possible limitations and ethical aspects of research. The empirical part contains analysis and interpretation of collected data. In conclusion, main findings are summarized and recommendations are suggested for XY organisation.

**Word count: 22 574**



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci** zpracovala sama. Veškeré prameny a zdroje informací, které jsem použila k sepsání této práce, byly citovány a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

V Brně 1. ledna 2020

.....  
Andrea Vejmolová



## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí práce Mgr. Ivetě Zelenkové, Ph.D. za trpělivost, vstřícný přístup a za cenné rady a připomínky, které mi během psaní diplomové práce poskytla. Dále děkuji všem účastníkům výzkumu za jejich čas a ochotu. Velké díky patří také celé mé rodině a blízkým za jejich podporu během celého studia.



## Obsah

<b>Seznam obrázků</b>	<b>17</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>17</b>
<b>1 Úvod</b>	<b>18</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>20</b>
<b>2 Adaptace pracovníků v organizaci</b>	<b>20</b>
2.1 Adaptační proces a řízená adaptace.....	20
2.2 Cíle řízené adaptace.....	23
2.3 Oblasti adaptace.....	24
2.3.1 Pracovní adaptace .....	25
2.3.2 Sociální adaptace .....	26
2.3.3 Adaptace na organizační kulturu .....	28
2.4 Aktéři adaptačního procesu .....	29
2.5 Shrnutí kapitoly.....	31
<b>3 Průběh a řízení adaptačního procesu</b>	<b>34</b>
3.1 Fáze adaptačního procesu.....	34
3.1.1 Přednástupní fáze.....	35
3.1.2 Nástupní fáze.....	36
3.1.3 Integrovaná fáze .....	37
3.1.4 Fáze plného členství pracovníka v organizaci.....	38
3.2 Faktory ovlivňující adaptaci pracovníka .....	39
3.3 Plánování a řízení adaptačního procesu.....	40
3.4 Nástroje řízení adaptačního procesu.....	43
3.4.1 Adaptační program a plán.....	43
3.4.2 Písemné materiály.....	44
3.4.3 Vzdělávání .....	45
3.4.4 Mentoring.....	46

---

3.4.5	Onboardingové technologie .....	46
3.5	Hodnocení adaptačního procesu .....	47
3.6	Shrnutí kapitoly .....	49
<b>METODOLOGICKÁ ČÁST</b>		<b>51</b>
<b>4</b>	<b>Metodologie výzkumu</b>	<b>51</b>
4.1	Cíl výzkumu .....	51
4.2	Výzkumné otázky a jejich operacionalizace .....	51
4.3	Výzkumná strategie .....	58
4.4	Technika sběru dat .....	58
4.5	Výběr výzkumného vzorku a jeho charakteristika .....	59
4.6	Sběr a analýza dat .....	61
4.7	Etické aspekty výzkumu .....	62
4.8	Limity výzkumu .....	63
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b>		<b>64</b>
<b>5</b>	<b>Organizace XY</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Výzkumná zjištění a interpretace</b>	<b>64</b>
6.1	Nastavení adaptačního procesu v organizaci XY .....	64
6.1.1	Shrnutí DVO1 .....	69
6.2	Hodnocení pracovní adaptace .....	70
6.2.1	Shrnutí DVO2 .....	82
6.3	Hodnocení sociální adaptace .....	84
6.3.1	Shrnutí DVO3 .....	90
6.4	Hodnocení adaptace na organizační kulturu .....	91
6.4.1	Shrnutí DVO4 .....	97
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>99</b>
7.1	Doporučení pro organizaci XY .....	101
<b>Seznam použité literatury</b>		<b>103</b>

<b>Jmenný rejstřík</b>	<b>108</b>
<b>Věcný rejstřík</b>	<b>110</b>
<b>Příloha A    Stat'</b>	<b>111</b>
<b>Příloha B    Scénáře k rozhovorům</b>	<b>122</b>
B.1    Scénář rozhovoru – nový pracovník .....	122
B.2    Scénář rozhovoru – personalista.....	123
B.3    Scénář rozhovoru – vedoucí/garant .....	124





---

## Seznam obrázků

Schéma č. 1: Průběh adaptačního procesu .....	50
-----------------------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci .....	26
Tab. č. 2: Operacionalizace DVO1 .....	53
Tab. č. 3: Operacionalizace DVO2 .....	54
Tab. č. 4: Operacionalizace DVO3 .....	55
Tab. č. 5: Operacionalizace DVO4 .....	57
Tab. č. 6: Výzkumný vzorek .....	61

# 1 Úvod

Hlavním tématem předkládané diplomové práce je adaptační proces nových pracovníků. Po nástupu do zaměstnání se pracovníci musí přizpůsobit zcela novému organizačnímu prostředí, sociálním vztahům a požadavkům, které na ně daná pracovní pozice klade. Toto období bývá pro pracovníky obzvláště stresující a náročné. Aby jim organizace tuto situaci usnadnila a získala tak stabilní a výkonné zaměstnance v co nejkratším čase po nástupu, adaptační proces systematicky ovlivňují a řídí (Gajda, 2019, s. 929). V kontextu současné ekonomické situace je význam procesu adaptace velice aktuální. V dnešní době je změna zaměstnání běžnou součástí života lidí, organizace se proto musí vyrovnávat s neustálým příchodem nových zaměstnanců. Mnohé výzkumy ukazují, že pokud je adaptační proces v organizaci správně nastaven a řízen, dochází u pracovníků k vyšší spokojenosti a oddanosti. To pak přispívá k jejich vyšší produktivitě a stabilizaci v organizaci (Bauer, 2010, s. 6).

Předkládaná práce se bude zabývat současnou situací v neziskové organizaci XY a cílem je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: *„Jak hodnotí zaměstnanci vybrané organizace proces adaptace?“* Adaptační proces bude zkoumán z perspektivy jeho klíčových aktérů. Úhel pohledu obou skupin, objektů a subjektů adaptace, poskytne celistvý obraz procesu a umožní identifikovat jeho silné a slabé stránky v jeho jednotlivých oblastech. Adaptační proces v organizaci XY nebyl zatím nikým analyzován, výzkum tak může přinést nová důležitá zjištění. Výsledky práce pak mohou organizaci sloužit k optimalizaci procesu tak, aby dosahoval žádoucích cílů. V případě neefektivního nastavení adaptačního procesu by mohlo dojít ke ztrátě benefitů, které organizace získala z dobře odvedeného náboru a výběru nových zaměstnanců (Caldwell, Peters, 2018, s. 27).

Diplomová práce je členěna na tři části. První část zasazuje problematiku adaptace do širšího teoretického kontextu a vymezuje důležité pojmy související s hlavní výzkumnou otázkou. Druhá část je zaměřena na metodologii výzkumu. Obsahuje výzkumnou strategii,

operacionalizaci, výběr vzorku, možné limity výzkumu a etické aspekty práce. Ve třetí části jsou získaná data interpretována a analyzována. V závěru diplomové práce jsou hlavní zjištění shrnuta a jsou formulována doporučení pro organizaci XY.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 2 Adaptace pracovníků v organizaci

V nadcházející kapitole se diplomová práce zaměří na vymezení pojmu adaptace a na popis cílů řízení adaptačního procesu z pohledu zaměstnance i organizace. Dále se bude kapitola věnovat oblastem adaptace a aktérům, kteří se v procesu angažují.

#### 2.1 Adaptační proces a řízená adaptace

Pojem adaptace je obecně chápán jako proces přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám a jejich změnám (Bedrnová, Nový, 2002, s. 341; Váchal, Vochozka, 2013, s. 304). Palán (2002, s. 7) adaptaci rozděluje na pasivní, při které se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí, a na aktivní, ve které se aktivně snaží o změnu, aby jeho potřeby byly v souladu s prostředím. Naproti tomu Bedrnová a Nový (2002, s. 341) ji chápou jako ucelený proces pasivních a aktivních forem sepětí člověka s jeho vnějším prostředím.

V kontextu světa práce je adaptace definována jako proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní své pracovní úkoly (Bedrnová, Nový, 2002, s. 341). Tento proces zahrnuje formální a neformální činnosti, které jsou spojeny s informováním, odborným zapracováním a začleněním pracovníka do pracovního kolektivu (Šikýř, 2016, s. 115). Rymeš (2007, s. 348) upozorňuje na to, že se proces adaptace netýká pouze nového zaměstnance, ale objevuje se také v souvislosti organizačních změn, kdy se stávající pracovníci přizpůsobují novým podmínkám v organizaci. Tato práce se ale bude primárně zabývat procesem adaptace nově příchozích zaměstnanců.

Bauer (2010, s. 2) popisuje adaptační proces pomocí čtyř „C“, které představují čtyři úrovně adaptace:

- Compliance (vyhovění/dodržování) – tato nejnižší úroveň zahrnuje učení pracovníků základních pravidel a předpisů v organizaci.

- Clarification (objasnění) – ujištění se, že pracovníci chápou danou pracovní pozici a očekávání s ní spojená.
- Culture (kultura) – seznámení pracovníků s formálními a neformálními normami organizace, organizační kulturou.
- Connection (spojení) – vytvoření dobrých vztahů a komunikačních sítí mezi novým pracovníkem a zbytkem organizace.

V české literatuře se můžeme setkat i s jiným označením procesu adaptace. Koubek (2007, s. 192) používá pojem *orientace*. Definuje ho jako důkladně promyšlený specifický program, který má urychlit seznamování pracovníka s novým pracovním a sociálním prostředím tak, aby co nejdříve dosahoval požadované úrovně výkonu. Koubek chápe orientaci jako nadřazený pojem, který zahrnuje adaptační a vzdělávací aktivity. Jiní autoři (Šikýř, 2016; Váchal, Vochozka, 2013) chápou adaptaci a orientaci jako synonyma. Armstrong (2015, s. 310) ve své práci využívá pojem *uvádění nových pracovníků do organizace*, který definuje takto: „*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.*“ Dále se v literatuře můžeme setkat s výrazem *zpracování* (Váchal, Vochozka, 2013), *integrate* (Vajner, 2007) nebo *onboarding*<sup>1</sup>, který do češtiny proniká z anglického jazyka (Caldwell, Peters, 2018; Dessler, 2013; Fuksa, 2019). V anglické literatuře se také setkáváme s pojmem *organizační socializace*. Wilton (2011, s. 208) ji popisuje jako proces, při kterém zaměstnanci absorbují organizační kulturu a seznamují se s hodnotami a chováním, které je od nich očekáváno. Tento proces probíhá jak formálně přes výcvik a další rozvojové aktivity, tak

---

<sup>1</sup> Onboarding je definován jako proces zavádění zaměstnance do jeho nového zaměstnání, seznámení ho s cíli, hodnotami, pravidly, procesy a zásadami dané organizace a také jeho socializování v organizaci (Watkins in Caldwell, Peters, 2018, s. 28).

neformálně prostřednictvím každodenní interakce se spolupracovníky, přičemž tento proces může začít ještě před samotným vstupem pracovníka do organizace, a to prostřednictvím toho, jak se organizace prezentuje veřejnosti.

Většina výše uvedených definic vnímá adaptaci jako formální (řízený) proces, avšak jak například naznačuje Wilton (2011, s. 208), adaptace probíhá také neformálně. Neformální (spontánní) adaptace probíhá tak, že nový pracovník čerpá informace a vypořádává se s novým prostředím sám pouze za pomoci svých dosavadních zkušeností a náhodných kontaktů se spolupracovníky a s nadřízenými. Zatímco formalizovaná adaptace je promyšlená, metodicky řízená a realizována organizací, většinou personálním oddělením (Mužík, Krpálek, 2017, s. 138). Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 341) má proces adaptace zaměstnance natolik závažné důsledky pro jeho stabilizaci, výkonnost a spokojenost v organizaci, že není vhodné nechat tento proces v organizaci zcela spontánnímu průběhu, ale je třeba ho cíleně usměrňovat a řídit. Přesto podle průzkumu společnosti TREXIMA z roku 2017 až 40 % zaměstnavatelů v České republice na adaptaci svých zaměstnanců vůbec systémově nepracuje. U velkých firem s více než 500 zaměstnanci se tento podíl zvyšuje až na 47 %<sup>2</sup> (HR monitor, 2017, s. 12). Z toho vyplývá, že je adaptace pracovníků v praxi mnohdy podceňována. Nástup do nového zaměstnání ale patří k nejvíce stresujícím událostem v životě člověka a řízená adaptace mu má toto obtížné období ulehčit (Gajda, 2019, s. 929).

V závěru adaptačního procesu se vztah mezi prací a zaměstnancem postupně stabilizuje a vzniká pracovníkův specifický styl pracovního jednání. Tento výsledný stav se nazývá adaptovanost. Tu ovlivňuje jak adaptabilita pracovníka, tedy schopnost jedince se přizpůsobit, tak vnější podmínky, které na pracovníka působí (Štikar, 2003, s. 89).

---

<sup>2</sup> Průzkum se uskutečnil v roce 2017 mezi 247 podniky, které dohromady zaměstnávají více než 50 tisíc osob. V letech 2011–2013 proběhl podobný průzkum mezi 259 zaměstnavateli na Slovensku. Ten ukázal, že 30 % z nich nemá v organizaci zavedený adaptační systém nových zaměstnanců (Stacho a kol., 2017, s. 307–310).

Jednotlivé faktory ovlivňující průběh a úspěšnost adaptace budou blíže popsány v kapitole 3.2.

## 2.2 Cíle řízené adaptace

Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost a na sociální vztahy v organizaci. Cílem řízené adaptace je tento proces urychlit a zmírnit stres pracovníka v období, kdy je pro něj vše nové (Kociánová, 2010, s. 130–131).

Cílem adaptace z pohledu zaměstnance je to, aby se co nejrychleji zařadil do pracovního kolektivu, orientoval se v systému organizace a ztotožnil se s organizačními cíli. Během adaptace si pracovník osvojí specifické znalosti a dovednosti potřebné pro dosahování plnohodnotného pracovního výkonu. Adaptace má tedy značný vzdělávací efekt a je stále častěji zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2007, s. 192–193). Řízení adaptačního procesu vyvolává u nováčků pocit bezpečí, který vede ke zvýšené vazbě s organizací hned od začátku jeho nástupu. Při úspěšné adaptaci je pracovník plně adaptován na pracovní prostředí a jeho podmínky. Zná své kompetence, efektivně plní pracovní úkoly a stává se v organizaci angažovaným (Gajda, 2019, s. 931).

Dle Armstronga (2015, s. 310) má uvádění nových pracovníků do organizace tyto čtyři hlavní cíle:

- překonat počáteční fázi, kdy se novému pracovníkovi zdá vše nové,
- vytvořit u pracovníka pozitivní postoj a vztah k organizaci a stabilizovat ho v ní,
- docílit toho, aby v co nejkratším čase po nástupu pracovník dosahoval žádoucího pracovního výkonu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Z pohledu organizace je hlavním cílem řízeného adaptačního procesu snižování nákladů, zvyšování efektivity práce a stabilizace pracovních skupin (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342). Z průzkumu mezi

českými zaměstnavateli vyplývá, že nejvíce zaměstnanců odchází během zkušební doby a až do jednoho roku od vzniku pracovního poměru je zvýšené riziko jejich odchodu (HR monitor, 2017, s. 10). Zkušební doba je podle Vajnera (2007, s. 105) riziková nejen z důvodu toho, že zaměstnavatel testuje nováčka, ale také kvůli tomu, že si pracovník stále vybírá, zda v dané organizaci chce působit a zda pro něj nebude jiný podnik vhodnější. V tomto období nováček zvažuje, zda mu vyhovuje styl řízení nadřízeného, vztahy v týmu a jestli ho daná práce baví. Uvádí se, že nedůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů. Mnohdy se stává, že nový pracovník získá pocit, že mu po jeho nástupu není věnována taková pozornost, jakou mu zaměstnavatel věnoval jako uchazeči. Pokud se pracovník krátce po nástupu stáhne do „vnitřní výpovědi“ nebo práci ihned opustí, tak to pro organizaci znamená vysoké náklady (Kociánová, 2010, s. 131). Ty souvisejí zejména s tímto:

- získání náhradních pracovníků,
- náklady na jejich uvedení do organizace,
- dočasné pokrytí práce do té doby, než na pracovní pozici nastoupí náhradní pracovník,
- náklady související s kontrolou nového pracovníka a případné napravování jeho chyb,
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro organizaci a náklady na pracovníka (plat/mzda, benefity) (Armstrong, 2015, s. 310).

Mnohé výzkumy tedy ukazují, že pokud je adaptační proces v organizaci správně řízen, dochází k vyšší spokojenosti zaměstnanců v práci, vyšší oddanosti k organizaci, nižší fluktuaci, vyšší produktivitě a k nižší stresové zátěži (Bauer, 2010, s. 6).

### 2.3 Oblasti adaptace

Adaptace nových zaměstnanců je široce pojatá vztahová kategorie s vnitřní strukturou dílčích adaptačních procesů, které jsou relativně autonomní, vyvíjející se odlišně v závislosti na nových podmínkách a na úrovni připravenosti a vybavenosti pracovníka (Rymeš, 2007, 348–



352). V literatuře (Bedrnová, Nový, 2002; Pauknerová, 2012; Nekoranec, Nagyová, 2014) se setkáváme se dvěma základními oblastmi, ve kterých adaptace probíhá. Jsou jimi adaptace pracovní a sociální. Jiní autoři (Kociánová, 2010; Stacho a kol., 2017; Štikar, 2003) toto rozdělení doplňují o třetí oblast a ze sociální adaptace vymezují adaptaci na organizační kulturu. V této práci se přikloníme k rozdělení na tři oblasti a adaptaci na organizační kulturu popíšeme v samostatné kapitole, protože její úloha je v tomto procesu významná. Za úspěšný adaptační proces můžeme považovat pouze ten, při kterém byl pracovník úspěšně adaptován ve všech jeho oblastech. Tureckiová (2004, s. 66) upozorňuje, že se oblasti adaptace vzájemně prolínají. S tím souhlasí také Váchal a Vochozka (2013, s. 305), kteří uvádějí, že se jednotlivé oblasti od sebe nedají absolutně oddělit a navzájem se ovlivňují. Pracovní proces je procesem společenským, proto je také adaptace na práci spjata s adaptací na sociální podmínky, tedy se sociální adaptací (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s 94).

### **2.3.1 Pracovní adaptace**

Ani pečlivý výběr nových pracovníků nezajistí, že budou v práci efektivní. Jestliže nebudou vědět, co mají dělat, tak ani jedinci s vysokým potenciálem nebudou schopni vykonávat práci na nejvyšší úrovni. Z tohoto důvodu je důležité nové pracovníky adaptovat a vzdělávat tak, aby získali znalosti a dovednosti potřebné pro jejich výkon práce (Dessler, 2013, s. 244).

Adaptace na pracovní místo je procesem, během něhož dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů nově přijatého pracovníka se souborem specifických požadavků daného pracovního místa (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305). Obsah pracovní adaptace tak závisí na podmínkách práce, pro kterou byl zaměstnanec vybrán, a na připravenosti pracovníka tuto práci vykonávat. Zaměřuje se na počáteční výcvik nových zaměstnanců, který formuje jejich pracovní dovednosti (Nekoranec, Nagyová, 2014, s. 116). Pracovní adaptace je kontinuální proces, který začíná vstupem do zaměstnání a probíhá

v rozmanité podobě v průběhu celé kariérní dráhy člověka (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 94).

Cílem pracovní adaptace je uspokojivé zvládnutí nároků pracovní činnosti, dosahování očekávané výkonnosti, samostatnost a nabytá profesionální sebedůvěra. Nepříznivý vývoj a nízká pracovní adaptovanost se projevuje nedostatečnou výkonností, častými chybami, nesamostatností nebo neuspokojení z pracovní činnosti. To vede k postupné rezignaci pracovníka (Rymeš, 2007, s. 352). Průběh pracovní adaptace a její výsledek ovlivňují objektivní a subjektivní faktory. Jejich přehled uvádí ve své práci Štikar (2003, s. 91):

*Tab. č. 1: Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci*

<b>Faktory objektivní</b>	<b>Faktory subjektivní</b>
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 práce	

Zdroj: Štikar, 2003, s. 91

### **2.3.2 Sociální adaptace**

Sociální aspekty práce, vztahy na pracovišti a pocit sounáležitosti jsou velice důležité. Již od úplného začátku mohou u pracovníka zvyšovat jeho motivaci a oddanost organizaci nebo naopak mohou vést k jeho demotivaci a nespokojenosti (Stacho a kol., 2017, s. 306). Podstatou sociální adaptace je osobní styk s ostatními členy skupiny, pomocí kterého se pracovník seznamuje s žádoucími a nežádoucími projevy sociálního chování (Štikar, 2003, s. 92). Je to proces, při kterém se pracovník začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní

skupiny i do širšího sociálního prostředí organizace. Sociální adaptace vychází z procesu socializace, specifikuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání v konkrétních podmínkách, ve kterých se člověk v průběhu života nachází (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 212). Podle autorek Veselé a Kaniokové Veselé (2011, s. 93–94) není hranice mezi socializací a adaptací ostrá, ale přesto mezi nimi jisté rozdíly jsou.

- Sociální adaptace je krátkodobý proces spojený s konkrétní situací v životě člověka, zatímco socializace je procesem celoživotním.
- Socializace je funkcí působení společnosti na jedince, sociální adaptace je však funkcí aktivního vyrovnávání jedince s působením společnosti.
- V průběhu socializace si jedinec osvojuje vzorce chování a v procesu sociální adaptace je pak využívá.
- V procesu sociální adaptace je člověk aktivnější a výběrovější (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 93–94).

Cílem sociální adaptace je soulad cílů, hodnot, norem a představ pracovníka a pracovní skupiny. Po úspěšné adaptaci je pracovník skupinou přijat, je zařazen do neformální sítě vztahů skupiny, ve které má vlastní pozici a respekt. Projevuje se otevřenou komunikací, ochotou participovat ve skupině a kooperovat s ostatními členy. Pokud se sociální adaptace vyvíjí nepříznivě, tak se pracovník cítí nejistý, straní se ostatních členů skupiny, nespolupracuje, vznikají konflikty a je ze skupiny vyloučen (Rymeš, 2007, s. 351).

Proces adaptace je ovlivňován vnějšími faktory jako je kvalita sociálního klimatu ve skupině, síť formálních a neformálních vztahů, zvyklosti a tradice skupiny nebo také styl vedení a osobnost nadřízeného. Mezi vnitřní faktory ovlivňující sociální adaptaci patří úroveň socializace a sociální zralosti pracovníka a jeho osobnostní předpoklady (Štikar, 2003, s. 92).

### 2.3.3 Adaptace na organizační kulturu

Poslední oblastí, ve které se nový pracovník adaptuje, je oblast organizační kultury. Ta je chápána jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 18). Organizační kultura ovlivňuje pracovní spokojenost a motivaci pracovníků, redukuje konflikty uvnitř organizace a usnadňuje její koordinaci a kontrolu (Lukášová, 2010, s. 40).

Adaptace na organizační kulturu je procesem, prostřednictvím kterého je nový pracovník integrován do organizace, pomáhá mu orientovat se v sociálních standardech a způsobech chování. V jeho průběhu převládají formální aktivity adaptačního procesu, který ovlivňují především manažeři, personalisté a další pracovníci, kteří jsou považováni za nositele dobrých tradic organizace (Stacho a kol., 2017, s. 306; Štikar, 2003, s. 91). Cílem adaptace na organizační kulturu je identifikace pracovníka s organizací a přijetí, případně tolerování cílů, hodnot, norem a názorů, které jsou v organizaci sdíleny (Rymeš, 2007, s. 352).

Průběh této adaptace ovlivňuje zejména typ organizační kultury, její síla a stabilita. Úspěch adaptace se projevuje angažovaností a loajalitou pracovníka a jeho prezentováním dobrého jména organizace. Při neúspěšné adaptaci je zaměstnanec pasivní, má vůči organizaci výhrady, často absentuje a má tendenci k fluktuaci (Rymeš, 2007, s. 352; Štikar, 2003, s. 91).

Pokud měl pracovník před nástupem do zaměstnání dostatek informací o organizaci a její kultuře, bývá jeho adaptace rychlá. Pokud ale vstoupí do organizace, o které předem nic nevěděl, může dojít k tomu, že mu daná kultura nebo její prvky nebudou vyhovovat a nebude schopen se jim přizpůsobit. Takové případy většinou končí odchodem pracovníka (Lukášová, 2010, s. 38).

## 2.4 Aktéři adaptačního procesu

Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, průběh adaptace a její úspěšnost neovlivňuje pouze adaptabilita nového pracovníka, ale také působení ostatních aktérů, kteří se adaptačního procesu přímo nebo nepřímo účastní. V literatuře jsou tito aktéři rozdělováni do dvou kategorií – objekty a subjekty adaptačního procesu. Klíčovými subjekty jsou obvykle vedoucí pracovníci a pracovníci personálního oddělení. Objektem adaptace bývá nově příchozí pracovník, může se jím ale také stát pracovní skupina při zavádění inovačních změn nebo stávající zaměstnanec, který:

- v organizaci mění své pracovní zařazení,
- se po dlouhé době vrací na svou pozici, např. po mateřské/rodičovské dovolené nebo po dlouhotrvající nemoci (Vochozka, Mulač, 2012, s. 239).

Tato práce se zabývá adaptací nově příchozích zaměstnanců, proto bude v následujícím textu podrobněji popsána pouze úloha tohoto objektu.

### Pracovníci personálního oddělení

Personální oddělení organizace zaštiťuje celý adaptační proces po formální stránce. Vypracovává koncepci, obsah, plánuje a kontroluje jeho průběh. Dále také vytváří písemné materiály a proškoluje ostatní subjekty adaptačního procesu. Pracovníci personálního útvaru v průběhu adaptace a při jejím hodnocení úzce spolupracují s přímými nadřízenými objektu adaptace a jejich vzájemná spolupráce má na celý proces významný vliv. Vedoucí by měl od personalisty v předstihu obdržet dostatek informací o novém pracovníkovi, aby se na jeho nástup mohl připravit (Koubek, 2007, s. 200–201).

Personalista s novým zaměstnancem pracuje zejména v úvodní fázi adaptace. Při nástupním rozhovoru předává obecné informace o fungování podniku, o podmínkách práce a o systému péče o zaměstnance. Pracovníka poté uvede na jeho nové pracoviště a předá ho nadřízenému. Do konce adaptačního procesu personalisté působí jako

podpora jak pro nováčka, tak pro vedoucí pracovníky (Dvořáková, 2007, s. 143).

### **Vedoucí pracovník**

Nadřízený nováčka je jedním z nejvýznamnějších aktérů adaptace. Jeho vliv na adaptaci je rozhodující a v případě, že je to pro nového pracovníka první zaměstnání, má vliv také na jeho budoucí vztah k práci a k seberozvoji (Bedrnová, Nový, 2002, s. 343).

Vedoucí pracovníka seznámí se zvyklostmi a pravidly na pracovišti. Vysvětlí mu jeho práva a povinnosti, seznámí ho s pracovními podmínkami a zadá mu první úkoly. Vedoucí ho také uvede do týmu a představí všem spolupracovníkům. V průběhu adaptačního procesu mu vedoucí poskytuje potřebné informace, vede ho k samostatnosti a snaží se mu usnadnit jeho začlenění do pracovní skupiny. Po celou dobu sleduje jeho výsledky, dává mu zpětnou vazbu a napomáhá mu získat sebedůvěru (Dvořáková, 2007, s. 143).

### **Mentor**

Další osobou, která pomáhá nováčkovi stát se plnohodnotným členem týmu, je mentor. V literatuře se můžeme setkat také s pojmem patron, konzultant či garant<sup>3</sup>. Tím je zpravidla zkušený spolupracovník, který nováčka zaškoluje a pomáhá mu orientovat se v novém sociálním prostředí celé organizace i pracovní skupiny (Bedrnová, Nový, 2002, s. 347). Mentor poskytuje potřebné informace, rady, pomáhá novému kolegovi rozvinout jeho dovednosti a poskytuje mu zpětnou vazbu. Předává mu také hodnoty a normy chování a tím mu usnadňuje integraci do organizační kultury. Po celou dobu je k dispozici a je mu oporou. Důležité je nováčkovi vybrat správného mentora. Měl by jím být zkušený zaměstnanec, který se s organizací identifikuje, reprezentuje žádoucí kulturu, zná konkrétní požadavky daného pracovního místa a má k tomu především osobnostní předpoklady (Lukášová, 2010, s. 195).

---

<sup>3</sup> Organizace XY využívá pojem garant.

### **Pracovní tým**

Po neformální stránce je adaptační proces zajišťován spolupracovníky, kteří ovlivňují adaptaci pracovníka ve všech třech oblastech. Běžné interakce pracovního týmu na pracovišti vytváří atmosféru, která má velký význam při zařazování nového pracovníka do kolektivu (sociální adaptace). Spolupracovníci působí jako vzory přijímaného chování, jsou nositeli hodnot a předávají nováčkovi firemní tradice (adaptace na organizační kulturu). V případě potřeby také radí a pomáhají novému kolegovi s pracovními úkoly (pracovní adaptace). Koubek (2007, s. 192) uvádí, že je adaptace po neformální stránce pro pracovníka velmi cenná a účinná, avšak řízení adaptačního procesu zase napomáhá pracovnímu týmu. Řízení adaptace snižuje stres spolupracovníků z nového kolegy a minimalizuje jejich zátěž na jeho zaškolení (Kociánová, 2010, s. 131).

### **Nově příchozí zaměstnanci**

Nejdůležitějšími aktéry jsou v procesu adaptace nově příchozí pracovníci, kteří v dané organizaci doposud nepůsobili. V procesu představují objekt adaptace, u něhož je snaha, aby získal určitý stupeň adaptovanosti. Liší se věkem, pracovní a životní zkušeností nebo charakterem vykonávané práce, proto by měl být adaptační proces co nejvíce individualizován. Průběh procesu a jeho úspěšnost je determinován především pracovníkovou odbornou připraveností, jeho psychickou a stresovou zdatností, motivací a osobnostní vyhraněností (Vochozka, Mulač, 2012, s. 239–240).

Nováčkův pohled na zavedené postupy a na případné problémy může být pro organizaci přínosem a zdrojem nápadů na inovace. Je proto dobré po krátké době od nástupu s pracovníkem uskutečnit pohovor a zachytit jeho postřehy (Bedrnová, Nový, 2002, s. 343).

## **2.5 Shrnutí kapitoly**

První kapitola diplomové práce pojednávala o vymezení pojmu adaptace, o adaptačním procesu ve světě práce se zaměřením na řízenou adaptaci a její cíle. Dále se kapitola zaměřila na oblasti adaptace a aktéry, kteří se adaptačního procesu účastní.

Obecně lze adaptaci charakterizovat jako proces přizpůsobování se životním podmínkám (Bedrnová, Nový, 2002, s. 341). V kontextu světa práce se pracovník přizpůsobuje organizačnímu prostředí a jeho měnícím se podmínkám a dochází k jeho postupnému „vrůstání“ do systému organizace (Tureckiová, 2004, s. 66). Adaptace pracovníka může probíhat spontánně nebo řízeně. V literatuře se proces adaptace doporučuje usměrňovat a řídit, protože má na pracovníka a na jeho pozdější působení v organizaci významný vliv. Cílem je získat plnohodnotného člena organizace, který dosahuje požadovaných výsledků v co nejkratší době, je v organizaci stabilizovaný a má k ní pozitivní vztah. Systematicky řízená adaptace tento proces zkracuje, zefektivňuje a všem aktérům zjednodušuje (Bauer, 2010, s. 6; Kociánová, 2010, s. 130–131; Koubek, 2007, s. 192–193). Řízení procesu obvykle zajišťuje personální oddělení, které v celém procesu úzce spolupracuje s dalšími aktéry, kteří jsou v procesu zainteresováni. Aktéři adaptačního procesu se dělí na subjekty a objekty. Objektem je pracovník, který se aktivně přizpůsobuje novým podmínkám, a subjektem se stává jedinec, který má na toto přizpůsobování vliv. V empirické části budou vedeny rozhovory s následujícími aktéry adaptačního procesu – noví pracovníci, vedoucí zaměstnanec, garant a personalisté.

Z uvedené teorie dále vycházím při tvorbě dílčích výzkumných otázek, které se budou zaměřovat na adaptaci nových pracovníků v jednotlivých oblastech. Odborná literatura v této kapitole pojednává o třech oblastech, ve kterých se pracovník adaptuje – pracovní, sociální a adaptace na organizační kulturu. Pracovní adaptací rozumíme proces postupného vyrovnávání souboru osobních předpokladů nově přijatého pracovníka se souborem specifických požadavků daného pracovního místa (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305). Sociální adaptace je proces, při kterém se pracovník začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do širšího sociálního prostředí organizace (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 212). Cílem adaptace na organizační kulturu je identifikace pracovníka s organizací a přijetí, případně tolerování cílů, hodnot, norem a názorů, které jsou v organizaci sdíleny



(Rymeš, 2007, s. 352). Na základě této kapitoly byly formulovány tyto dílčí výzkumné otázky:

- DVO 2: *Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v pracovní oblasti?*
- DVO 3: *Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v sociální oblasti?*
- DVO 4: *Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace na organizační kulturu?*

## 3 Průběh a řízení adaptačního procesu

V této kapitole bude popsán průběh adaptačního procesu v jeho jednotlivých fázích, bude vysvětleno, jakým způsobem ho organizace řídí a jaké nástroje k tomu mohou využít. V neposlední řadě se kapitola zaměří na to, jak a proč proces adaptace kontrolovat a hodnotit.

### 3.1 Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces nového pracovníka probíhá v několika fázích. Ty jsou v odborné literatuře členěny různě. Autoři se neshodují zejména na tom, kdy adaptace pracovníků přesně začíná. Dle Urbana (2013, s. 54) začíná v okamžiku, kdy se zaměstnavatel s uchazečem o zaměstnání dohodnou na uzavření pracovní smlouvy. Podobné je to také například u autorů Duchoně a Šafránkové (2008, s. 213), kteří v procesu adaptace uvádějí jako první etapu zařazení pracovníka na jeho pracoviště. Jiní autoři jako například Foot a Hook (2002, s. 210), Kociánová (2010, s. 132) nebo Kasper a Mayrhofer (2005, s. 541) se shodují na tom, že adaptace zaměstnance začíná ještě před prvním dnem v nové práci, tedy v procesu nábory a výběru z uchazečů. V této práci bude podrobně popsána i přednástupní fáze, která má při adaptaci pracovníka významný vliv a její úloha v procesu bude v textu vysvětlena. Členění adaptačního procesu v nadcházejících podkapitolách bude vycházet z dělení Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 451) na:

- 1) Přednástupní fáze
- 2) Nástupní fáze
- 3) Integrační fáze
- 4) Fáze plného členství pracovníka v organizaci

Jednotlivé fáze na sebe navazují, návaznost ale není strnulá a fáze se mohou i vzájemně prolínat. Zejména nástupní a integrační fázi od sebe nelze v čase jednoznačně oddělit, protože probíhají souběžně. Nelze také přesně určit jejich časový harmonogram a kdy nový pracovník v organizaci dosáhne plného členství (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 454).

### 3.1.1 Přednástupní fáze

V přednástupní fázi adaptace dochází k prvnímu kontaktu mezi organizací a pracovníkem. Během náboru a výběrového řízení získává pracovník o podniku důležité informace, setkává se s jeho kulturou a vytváří si o něm představu. V této fázi se jedinec teprve rozhoduje, zda se chce stát jeho členem či nikoliv. Jeho rozhodování ovlivňuje image podniku, jeho prezentace na veřejnosti, zprostředkované informace a uchazečovy první dojmy (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342). Wilton (2011, s. 208) tuto představu o organizaci, která ovlivňuje zaměstnance ještě před jejich nástupem, nazývá „employer branding“. Při náboru organizace uchazeče přiláká a zaujme a během období přijímání již s uchazečem vytváří vztah. Proces výběru a přijímání pracovníka má být pozitivní a angažovaný, aby pracovník neměl důvod absolvovat další výběrová řízení u dalších firem a aby nakonec nástup nezrušil (Danielová, 2016, s. 38). Koubek (2007, s. 161) považuje za klíčové to, jak organizace ke svým uchazečům přistupuje. Jejich vztah by měl být rovnocenný a založený na důvěře. Organizace by měla dát najevo, že si váží uchazečova zajmu a vždy by s ním měla jednat slušně.

Doba mezi výběrem a nástupem pracovníka by měla být soustavně vyplňována kontaktem s organizací. Užitečné je zasílat informační emaily, pozvánky na sociální sítě, odkaz na firemní blog nebo pracovníka pozvat na poradu či firemní událost. Dále se také pracovník kontaktuje kvůli zajištění nástupních formalit a je dobré ho informovat ohledně plánované adaptace. Pracovník by se neměl cítit zahlcený, ale měl by mít pocit, že se o něj organizace zajímá (Danielová, 2016, s. 37–38). Vajner (2007, s. 94) toto období nazývá domácí přípravou, kdy pracovník dostává materiály k prostudování a připravuje se na samotné zahájení pracovního poměru.

V publikacích zabývajících se organizační socializací v této fázi mluví o tzv. anticipační socializaci. Jedinec v tomto období získává informace o organizaci a vytváří si o ní očekávání na základě informací a předchozích zkušeností, které vyjadřují jeho vnitřní hodnoty a postoje. Pak se následně rozhoduje, zda nabídku zaměstnání přijmout (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 452; Ozturk, 2014).

V této fázi se také začíná formovat psychologická smlouva. Tu Palán (2002, s. 178) definuje jako: „*vztah mezi pracovníkem a podnikem v oblasti vzájemného očekávání*“. Psychologickou smlouvu tvoří nepsaná očekávání o tom, jak se budou pracovníci chovat a co naopak mohou pracovníci očekávat od zaměstnavatele. Čím jasnější jsou tato očekávání, tím lépe, protože psychologická smlouva vytváří základnu pro jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2015, s. 396). Tureckiová (2004, s. 66) proto doporučuje si vzájemná očekávání ujasnit ještě před podpisem pracovní smlouvy, aby se předešlo případným negativním jevům souvisejících s nenaplněním nevyřčených očekávání. Negativní vlivy se mohou projevit nespokojeností pracovníka, snížením jeho motivace a výkonu, častou absencí a mohou vyústit až jeho fluktuací. Zaměstnavatelé obvykle od svých pracovníků očekávají, že svými schopnostmi, dovednostmi, pracovním úsilím a nasazením přispějí organizaci. Dále že jí věnují veškerý čas strávený v práci a budou ji dobře prezentovat a zůstanou jí loajální. Naopak zaměstnanci očekávají, že jim organizace vedle platu a benefitů poskytne pracovní jistotu, možnost seberealizace, seberozvoje a kariérové příležitosti (Urban, 2013, s. 53).

Přednástupní fáze končí podpisem smlouvy a pracovníkovým nástupem do organizace. Tím následuje fáze nástupní.

### **3.1.2 Nástupní fáze**

Ve druhé, nástupní, fázi dochází k uvedení a orientaci nového pracovníka do organizace. To probíhá ve třech úrovních – celoorganizační, útvarová a orientace na konkrétní pracovní místo. Celoorganizační orientace je zaměřená na zprostředkování obecných informací, které jsou společné pro všechny zaměstnance v organizaci. Personalista nováčkovi vysvětlí vše důležité, poskytne mu tištěnou příručku a zodpoví všechny jeho dotazy. Poté ho odvede do jeho útvaru a formálně představí vedoucímu útvaru. Vedoucí ho přivítá, poskytne základní informace a předá ho jeho bezprostřednímu nadřízenému. Ten ho představí všem členům týmu a seznámí s podrobnostmi práce v organizační jednotce. Poslední úroveň je orientace na konkrétní pracovní místo. Při té se nováček dozvídá veškeré informace, které potřebuje pro výkon na konkrétní pracovní

pozici. To zajišťuje jeho přímý nadřízený, mentor či spolupracovník (Armstrong, 2015, s. 398; Koubek, 2007, s. 193–194).

Tato fáze je v teorii socializace popsána jako fáze akomodační. V tomto období jedinec poznává, jaká organizace ve skutečnosti je oproti jeho očekávání, které získal v anticipační fázi. Začíná v ní aktivně participovat, plní zadané úkoly a navazuje nové vztahy s ostatními členy (Flanagin, Waldeck, 2004, s. 145–146; Ozturk, 2014). Po nástupu pracovníka do organizace dochází ke střetu mezi očekáváním a realitou. První dny jsou pro nováčka plné nejistoty a mohou vznikat nepříjemná překvapení, která vycházejí z nerealistických informací při náboru, neočekávaných pracovních podmínek, z očekávání od své vlastní osoby nebo také z kulturního šoku. Teorie kognitivní disonance může vysvětlit reakce lidí na tato nesplněná očekávání. Teorie popisuje to, že se jedinec snaží myslet a chovat tak, aby se rozpory v jeho přesvědčeních a hodnotových postojích minimalizovaly. Při rozhodování jsou vyhodnocovány argumenty, aby se dospělo k uváženému a racionálnímu rozhodnutí. Jestliže pak dojde ke zklamání v očekávání, dochází k přehodnocování výhod a nevýhod zvolené alternativy (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 452–453).

### **3.1.3 Integrační fáze**

Období, kdy se pracovník zapracovává a začleňuje do struktury vztahů v organizaci, probíhá v integrační fázi. Pracovník se v této fázi seznamuje se svou pracovní činností a učí se ji efektivně vykonávat, aby mohl produkovat výsledky a stát se pro organizaci přínosným (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 453). Dle Urbana (2013, s. 149) slouží pracovníkům tři základní zdroje k získání nových schopností. Prvním zdrojem jsou vlastní zkušenosti, které pracovník získává řešením zadaných úkolů. Vedoucí by měl tyto úkoly správně delegovat podle pracovníkových schopností tak, aby měl prostor k rozvoji, ale aby nebyly příliš složité a pro pracovníka nezvládnutelné. Tento zdroj je nejvýznamnější, protože se tím člověk naučí nejvíce. Dalším zdrojem je vysvětlení, instrukce od nadřízeného, zkušeného kolegy nebo mentora. Předpokladem pro úspěšné zaškolení nováčka je výběr a zaškolení vhodného instruktora.

Důležité je také mít dostatek času na vysvětlení pracovního postupu, nevynechávat detaily a zdůvodnit význam jednotlivých kroků. Po vysvětlení a demonstraci činnosti by si měl daný úkol nováček sám vyzkoušet a procvičit. Instruktore ho přitom upozorní na případné chyby a pomůže mu je odstranit. Vhodné je také vytvořit písemné manuály, o které se nováček může opřít. Třetím zdrojem je školení, na jehož přípravě a následné kontrole výsledků by se měl podílet nadřízený.

Často se v praxi stává, že vedoucí od nových pracovníků očekávají vysoký pracovní výkon a jejich loajalitu už od začátku. Nový pracovník se ale musí v organizaci nejprve dostatečně zaškolit a vazba na organizaci musí být postupně vybudována. Pracovník musí porozumět normám a hodnotám organizace tak, aby se dostatečně přizpůsobil skupinové kultuře. Musí se také začlenit do struktury vztahů v rámci pracovního týmu i širšího sociálního prostředí, aby se stal efektivním členem organizace. To vše, odborná a sociální integrace, probíhá v této fázi (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 212; Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 450).

Třetí fáze organizační socializace se nazývá řízení rolí. Je charakterizována identifikací a řízením konfliktů rolí jedince a konfliktů mezi prací jednotlivců ve skupině s dalšími pracovními skupinami (Flanagin, Waldeck, 2004, s. 145–146; Ozturk, 2014).

### **3.1.4 Fáze plného členství pracovníka v organizaci**

Poslední fází adaptačního procesu pracovníka je fáze plného členství v organizaci. Nováčkovi vznikne pevná vnitřní vazba s organizací, chápe ji jako „svou firmu“ a je s ní identifikován (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 453). Ztotožňuje se s jejími cíli, zájmy a hodnotami. To se projevuje zejména v jeho chování a ochotě maximálně přispět svojí prací prospěchu organizace. Pracovník v tuto chvíli chápe úspěchy a neúspěchy organizace jako vlastní (Kociánová, 2010, s. 20–21). Nový pracovník je plně adaptován, dosahuje očekávané výkonnosti, pracuje samostatně. Pracovní skupinou je přijat a ve struktuře vztahů má vlastní pozici a respekt. Nováček se v této fázi stává plnohodnotným členem organizace.

Pokud ale pracovník nezvládne některou z předchozích fází, tak se dostává do stavu rezignace. Neúspěšnost adaptace nebo jen jedné z jejích oblastí může pro pracovníka představovat odchod, ať už dobrovolný či nucený (Vochozka, Mulač, 2012, s. 238).

### 3.2 Faktory ovlivňující adaptaci pracovníka

Některé faktory ovlivňující adaptaci nováčka byly již v textu naznačeny. V této kapitole budou ale pro větší přehlednost shrnuty. Vlivy působící na adaptaci jsou v literatuře obvykle rozdělovány na subjektivní a objektivní faktory.

Mezi subjektivní faktory se řadí zejména předpoklady pracovníka ke zvládnutí požadavků pracovního místa a předpoklady k začlenění do sociálního prostředí. Ty jsou determinovány osobnostní charakteristikou pracovníka, jeho profesní úrovní nebo předchozími zkušenostmi (Kociánová, 2010, s. 130). Vliv má také nováčkova otevřenost k přijímání nových zkušeností, jeho motivace, hodnotová orientace, postojové zaměření nebo jeho úroveň socializace a sociální zralosti (Rýmeš, 2007, s. 352; Štikar, 2003, s. 91–92).

Mezi objektivní faktory patří obsah a charakter práce, pracovní podmínky, způsob vedení, pracovní skupina, kvalita sociálního klimatu a zvyklosti a tradice pracovní skupiny (Štikar, 2003, s. 91–92). Autoři Vochozka a Mulač (2012, s. 240) tento výčet doplňují o technické vybavení pracoviště a ochotu vedoucích zaměstnanců věnovat řízení adaptačního procesu dostatečnou pozornost. Podle Štikara (2003, s. 91) má na průběh adaptačního procesu také významný vliv typ organizační kultury, její síla a proměnlivost nebo vztah dominantní kultury a subkultur. Významným objektivním faktorem je i charakter organizace a její přístup k adaptaci zaměstnanců. XY je velká nezisková organizace poskytující služby dalším neziskovým subjektům, jejíž činnost je velice různorodá. Tato její složitost může při počáteční orientaci nováčků způsobovat problémy. Také četnost vnitřních předpisů a nutnost dodržování formálních procedur může mít vliv na průběh adaptace, zejména u těch nováčků, kteří přichází ze soukromého sektoru a mají

zkušenosti pouze s odlišnými typy organizací. V neziskových organizacích je obvykle kladen také větší důraz na sdílení určitých hodnot. V přednástupní fázi je proto žádoucí dbát na představení organizační kultury, předání důležitých informací v souvislosti s charakterem organizace a především je důležité vyjasnit si vzájemná očekávání.

Pokud se zaměříme na to, jaké faktory jsou pro adaptaci rizikové, najdeme v literatuře (Hroník, 2007, s. 337; Tureckiová, 2004, s. 66; Werther, Davis, 1992, s. 250) tato úskalí:

- podcenění významu řízení adaptačního procesu,
- nevyjasnění vzájemných očekávání a nedodržování psychologické smlouvy,
- přehlčení pracovníka informacemi,
- pověřování pracovníka podřadnými úkoly,
- pověřování úkoly, které jsou příliš složité a náročné, tzv. „hození do vody“,
- neangažovanost vedoucího.

### 3.3 Plánování a řízení adaptačního procesu

Před samotnou realizací adaptačního procesu je velice důležité jeho důsledné a včasné naplánování a sladění s ostatními činnostmi v organizaci (Poštulka, 2016, s. 42). Je potřeba věnovat pozornost především výběru pracovníků, kteří se v procesu angažují. Výběr by měl zohledňovat jejich odbornou a výkonovou způsobilost, jejich osobnost a sociální dovednost. Důležitým aspektem výběru je také dobrovolnost a motivace se procesu účastnit. Dále je nezbytné sestavit program, vybrat vhodné nástroje řízení adaptace a následně proces řídit. V neposlední řadě by měla probíhat kontrola jeho průběhu a následné vyhodnocení celého procesu (Pauknerová, 2012, s. 216). Dle Hroníka (2007, s. 337) plán řízení adaptace zahrnuje:

- určení cílů adaptace,
- určení doby jejího trvání,
- výběr vhodného mentora,



- stanovení konkrétních vzdělávacích aktivit,
- stanovení funkčních míst k rotaci,
- určení způsobu vyhodnocování procesu.

Jak již bylo v práci zmíněno po formální stránce všechny tyto činnosti obvykle zajišťuje personální oddělení, které v celém procesu úzce spolupracuje s ostatními subjekty adaptace. Přestože mají nově příchozí zaměstnanci různé pracovní a životní zkušenosti, různé předpoklady, liší se věkem a charakterem práce, kterou budou vykonávat, měl by proces adaptace respektovat určitý postup (Vochozka, Mulač, 2012, s. 239). Jednotlivé kroky procesu popisují například Bedrnová a Nový (2002, s. 344–345), kteří se zaměřují především na postup vedoucího, nebo Koubek (2007, s. 199–200), který proces popisuje podle jeho časového rozložení. Zkombinováním obou přístupů dostaneme podrobný plán toho, jak adaptace pracovníka může v organizaci probíhat:

- 1) Ihned po rozhodnutí o přijetí pracovníka, a ještě před podepsáním pracovní smlouvy, personalista předává vybrané písemné materiály k prostudování.
- 2) Při podpisu pracovní smlouvy dostává nováček další písemné a ústní informace od personalisty a od jeho budoucího nadřízeného.
- 3) V období před samotným nástupem pracovníka s ním personalista a vedoucí udržují kontakt. Poskytují mu informace, podporu a řeší potřebné administrativní úkony (např. vstupní lékařská prohlídka, osobní dotazník atd.).
- 4) Vedoucí se v období před nástupem podrobně seznamuje s problematikou adaptace a používanými nástroji jejího řízení.
- 5) Před příchodem nováčka by mělo být připraveno jeho pracovní místo, počítač nebo další administrativní záležitosti, které jsou po jeho příchodu potřeba vyřídit (Caldwell, Peters, 2018, s. 32).
- 6) V den nástupu probíhá nástupní rozhovor mezi vedoucím a nováčkem, jehož součástí je předání důležitých informací o organizaci a pracovní pozici.

- 7) První den je nováček vedoucím proveden po organizaci, útvaru a je zařazen na konkrétní pracovní místo. Vedoucí ho seznámí s pracovní skupinou, jejími členy a s jeho mentorem. Nováček dostane plán adaptace.
- 8) Během prvního týdne má nováček několik pohovorů s vedoucím, spolupracovníky a mentorem. Učí se, jak a na koho se obracet v souvislosti se svou pracovní činností, zařazuje se do pracovní skupiny, spolupracuje s vedoucím při plánování svých pracovních úkolů a začíná je plnit.
- 9) Ve druhém týdnu začíná plnit všechny běžné povinnosti. Je kontaktován personalistou, který se zajímá o průběh jeho adaptace a na toto téma má také rozhovor s vedoucím.
- 10) V průběhu třetího a čtvrtého týdne absolvuje vstupní a další školení.
- 11) Od druhého měsíce jsou mu postupně ukládány všechny úkoly daného pracovního místa, účastní se dalších kurzů a rozvojových aktivit.
- 12) Během procesu adaptace se začleňuje do pracovní skupiny, je vedoucím sledován a dostává od něj zpětnou vazbu o výsledcích své práce. Vedoucí a personalista pravidelně kontrolují plnění adaptačního plánu.
- 13) Na konci adaptačního procesu probíhá závěrečné hodnocení a v případě adaptovanosti pracovníka ve všech oblastech se proces adaptace uzavírá. Vedoucí hodnotí jeho pracovní výkon, průběh adaptace a projednávají se plány jeho dalšího rozvoje.

V průběhu adaptace je pracovníkovi poskytnut velký soubor informací. Ty se týkají zejména organizace, pracovních podmínek, pracovníkovy pozice a jeho úkolů, jeho pracovní a finanční perspektivy a informace, které se týkají pracovní skupiny (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342). Pro pracovníka je velice obtížné absorbovat všechny tyto informace v příliš krátké době, proto by měla být adaptace vhodně rozložena do delšího časového úseku. Vhodné je také kombinovat a účelně sladit ústní a písemnou formu jejich předání (Koubek, 2007, s. 199). Informace by měly být dávkovány podle naléhavosti a aby se na

některá důležitá témata nezapomnělo, je vhodné vytvořit kontrolní seznam, kde bude vyznačena odpovědná osoba za předání konkrétní informace (Foot, Hook, 2002, s. 213). Délka adaptačního procesu není v literatuře uváděná jednoznačně. Nejčastěji se ale autoři shodují na délce od jednoho do šesti měsíců. Obvykle adaptační proces trvá déle než zkušební doba<sup>4</sup> a začíná ještě před oficiálním nástupem do organizace (Hroník, 2007, s. 336). Délka procesu je závislá především na složitosti a povaze pracovních činností pracovníka, na jeho zařazení ve struktuře organizace, dále také na jeho zkušenostech a potřebách (Poštulka, 2016, s. 42).

### 3.4 Nástroje řízení adaptačního procesu

K řízení adaptačního procesu existuje velké množství nástrojů, které organizace mohou využít. Aby byl proces efektivní, je potřeba zvolit takové nástroje, které jsou pro danou organizaci vhodné a snadno využitelné. V této kapitole představíme nástroje nejčastěji uváděné.

#### 3.4.1 Adaptační program a plán

Pro každého nově nastupujícího pracovníka je vytvořen tzv. adaptační program. Ten obsahuje formalizovaná opatření na podporu odborné a sociální adaptace v organizaci. Jeho podoba závisí především na požadavcích na práci, na míře rozhodování, zařazení pracovní pozice v organizační struktuře a délce adaptačního procesu, která je v souladu s uvedenými faktory. Neexistuje proto žádné univerzální pravidlo, jak ho vytvořit a v organizaci implementovat (Nekoranec, Nagyová, 2014, s. 118). Kasper a Mayrhofer (2005, s. 457) uvádí základní prvky, které by měl adaptační program obsahovat. Jsou jimi:

- adaptační akce v širším rámci,
- písemné informační materiály,

---

<sup>4</sup> Zkušební doba nesmí být dle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 35) delší než 3 po sobě jdoucí měsíce nebo 6 po sobě jdoucích měsíců v případě vedoucích pracovníků.

- kontrolní seznamy pro subjekty adaptace,
- seznamovací výjezdy, služební cesty,
- kvalifikační opatření (zapojení do tréninkových programů, vzdělávacích kurzů).

Nekoranec a Nagyová (2014, s. 118) tento výčet ještě doplňují o adaptační plán, adaptační pohovory, seznámení s pracovní skupinou, dodržování konkrétních pracovních úkolů a vyhodnocení programu.

Adaptační program je metodickým návodem pro vytvoření adaptačního plánu nového zaměstnance, který je vodítkem pro všechny aktéry v celém procesu. Plán zahrnuje všechny důležité kroky, které probíhají v procesu adaptace a jsou naplánovány v časovém harmonogramu (Bedrnová, Nový, 2002, s. 346; Kociánová 2010, s. 134).

Obsah plánu je determinován skutečnými potřebami na straně organizace i na straně pracovníka. Měl by také respektovat aspekty pracovní a sociální adaptace (Kociánová, 2010, s. 135). Bedrnová a Nový (2002, s. 347) dodávají, že při tvorbě plánu je třeba také zohledňovat přání a představy pracovníka, jak by adaptace měla probíhat. Plán může obsahovat například zácvikový program, vstupní školení, řešení konkrétního úkolu nebo samostudium písemných dokumentů. Může mít rozmanitou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly (Bedrnová, Nový, 2002, s. 347). Plán může mít také podobu formuláře, kam se zaznamenávají jednotlivé aktivity, odpovědné osoby, časový rozvrh a kam po skončení adaptace nadřizený napíše závěrečné zhodnocení (Kociánová, 2010, s. 136).

### **3.4.2 Písemné materiály**

Nejjednodušším způsobem předání informací pracovníkům je využití písemných materiálů. Ty se vyskytují v tištěné nebo elektronické formě a mohou nabývat podob od letáků, směrnic, přes více či méně propracované příručky, až po detailní manuály pracovních činností. Písemné materiály by ale měly mít v procesu adaptace vždy pouze podpůrnou roli a neměly by být jediným nástrojem adaptace. Jejich výhodou je předání velkého množství informací v krátké době a možnost

se k nim kdykoliv vracet. Nejvyužívanějším materiálem bývá příručka pro nového zaměstnance, která by měla obsahovat všechny informace, které nováček potřebuje. Armstrong (2015, s. 397–398) nastiňuje následující oblasti, které by příručka měla obsahovat:

- charakteristika organizace (její historie, výrobky/slужby, cíle, hodnoty),
- pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená),
- odměňování a benefity,
- organizační pravidla,
- organizační postupy,
- odborové záležitosti,
- možnosti rozvoje pracovníků, vzdělávání,
- ochrana zdraví a bezpečnost práce, IT bezpečnost,
- možnosti stravování,
- první pomoc.

Příručka může být ještě doplněna o popis jednotlivých útvarů, seznam kontaktních osob nebo seznámení s pracovníkovou pracovní pozicí. Vhodné je také doplnit popis řešení problémů, se kterými se nováček může setkat.

### **3.4.3 Vzdělávání**

Jak již bylo v předchozích kapitolách popsáno, adaptace má na pracovníka značný vzdělávací efekt. Při adaptaci nováček získává nové odborné znalosti a formují se jeho pracovní schopnosti tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa (Koubek, 2007, s. 192). Aby bylo vzdělávání nových pracovníků na pracovišti účinné a efektivní, doporučuje Armstrong (2015, s. 400) plánovitý a systematický přístup. Jestliže chceme, aby obsah vzdělávání odpovídal skutečným potřebám, mělo by se na začátku vzdělávacího procesu pracovní místo analyzovat a posoudit, co nováček potřebuje znát. Dessler (2013, s. 246) doporučuje dodržovat tyto kroky při procesu vzdělávání pracovníků:

- 1) Analýza vzdělávacích potřeb
- 2) Sestavení vzdělávacího programu

- 3) Implementace vzdělávání – využití nejrůznějších metod, které jsou vhodné pro danou cílovou skupinu a obsah vzdělávání
- 4) Evaluace procesu

Ve větších podnicích se brzy po vstupu do organizace nováčků obvykle účastní vstupního školení. Informační kurzy jsou většinou organizovány pro větší počet nováčků z různých útvarů. Ideální je takový kurz uspořádat co nejdříve po příchodu nového pracovníka, avšak může být i odložen do doby, dokud nebude k dispozici dostatečné množství nových pracovníků. V takovém případě ale musí pracovníci dostat nejdůležitější informace od personalisty nebo od vedoucího v prvních dnech v práci individuálně (Armstrong, 2015, s. 399–400).

### **3.4.4 Mentoring**

Častým nástrojem adaptace a rozvoje zaměstnanců je také mentoring. Nováčkovi je přidělen zkušený kolega, který mu během adaptace poskytuje rady, učí ho a pomáhá mu se sociální adaptací (Wilton, 2011, s. 464). Mentoring má v organizaci tři funkce. První z nich je vzorová. Mentor se stává vzorem, nováček sleduje a přebírá jeho postoje a způsoby chování. Další je funkce podpůrná. Mentor nováčka podporuje, oceňuje, radí mu v problematických situacích a dává mu najevo, že má o něj podnik zájem. Poslední funkcí mentoringu je funkce kariérní. Mentor zviditelňuje pracovníkovy úspěchy, podporuje ho při povyšování a poskytuje mu pocit ochrany (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 456).

### **3.4.5 Onboardingové technologie**

Donedávna byly technologie a personalistika dvěma vzdálenými světy, ale trend se postupně mění a zájem personalistů o nové technologie v HR roste. V současné době už existují softwarová řešení, která se dokážou přizpůsobit většině tradičních personálních procesů, a to i adaptaci nových zaměstnanců (Benáková, 2017). Onboardingové technologie jako například mobilní aplikace se už nějaký čas v praxi využívají a podle nedávného průzkumu noví pracovníci s jejich využitím dosáhnou produktivity rychleji. Výhodou těchto mobilních aplikací je zejména to,

že nováčci mají veškeré potřebné informace pohromadě v rozhraní mobilního telefonu, takže jsou kdykoliv dostupné, dají se snadno aktualizovat a jednoduše vyhledávat. Veškeré informace jsou trvale k dispozici, takže se k nim nováček může stále vracet, a to odkudkoliv bez nutnosti nosit tištěné materiály (Fuksa, 2019, s. 6–7).

Onboardingovou aplikaci si může nováček nainstalovat ještě před jeho nástupem do zaměstnání. Jejím prostřednictvím může dostávat informace co si má připravit, co ho čeká nebo se pomocí videa seznámit s vedoucím a s kolegy (Benáková, 2017). Při správném provedení se tak může budovat vztah mezi nováčkem a organizací ještě před jeho samotným nástupem. Kvalitní aplikace nedává pouze odpovědi na obvyklé otázky, ale může také automaticky vyhledávat vhodné mentory či spolupracovníky, kteří ho budou během prvních dnů v organizaci podporovat. Může být také nástrojem pro uvedení do pracovního odvětví, organizační kultury, uvedení do požadavků na týmovou spolupráci, představení vedoucích a kolegů, poskytnutí IT oprávnění nebo interaktivní školení pracovních úkolů (Fuksa, 2019, s. 6–7).

### 3.5 Hodnocení adaptačního procesu

Velice důležitou součástí adaptačního procesu je jeho hodnocení. To by se mělo uskutečňovat jak na závěr celého procesu, tak v jeho průběhu. Hodnocení může mít formální nebo neformální podobu. Neformální hodnocení probíhá nahodile dle potřeby během celého procesu adaptace. Vedoucí koriguje pracovníkův výkon, snaží se rozpoznat možné problémy a s pracovníkem se je snaží odstranit. Formální hodnocení probíhá v závěru adaptace, kdy se posuzuje průběh a výsledky celého adaptačního procesu (Šikýř, 2014, s. 109).

Obvyklým nástrojem k získání průběžné zpětné vazby od nováčka je zpětnovazební rozhovor. Koubek (2007, s. 199) doporučuje, aby byl nováček alespoň dvakrát kontaktován během prvního týdne a v následujících třech týdnech alespoň jednou týdně. Průběžné rozhovory s vedoucím nebo personalistou zjišťují spokojenost pracovníka s organizací, s pracovními úkoly a zjišťují jeho dojmy

z průběhu adaptace. Sleduje se úspěšnost začleňování do pracovního kolektivu, adaptování na organizační kulturu a zvládání pracovních úkolů. V rozhovorech je důležité pracovníka oceňovat za snahu, za jeho úspěchy a podporovat ho v činnosti (Kociánová, 2010, s. 136). Urban (2013, s. 55) upozorňuje, že v těchto rozhovorech je také důležité, odstranit případné nejasnosti, nezodpovězené dotazy či nedorozumění v očekáváních obou stran.

Výsledek adaptace pracovníka, tedy úroveň adaptovanosti, posuzuje nadřízený ve spolupráci s mentorem a se spolupracovníky nováčka. Při jeho posuzování může vedoucí uplatnit kritéria objektivní a subjektivní. Množství a kvalita práce, samostatnost, angažovanost, postavení v systému mezilidských vztahů v organizaci apod. jsou kritéria objektivní. Subjektivní zahrnují například vztah pracovníka k organizaci a pracovní činnosti, profesní sebedůvěru, spokojenost s vedoucím či ochotu spolupracovat s ostatními členy týmu (Pauknerová, 2012, s. 216). Na konci závěrečného hodnocení jsou stanoveny další vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníka, jeho cíle a úkoly na následující pracovní období (Urban, 2013, s. 55).

Při vyhodnocování procesu by se nemělo zapomenout také na zpětnou vazbu od ostatních aktérů, jako jsou vedoucí, mentoři či kolegové nováčka. Jedním z cílů řízení procesu adaptace je totiž dle Kociánové (2010, s. 131) minimalizovat jejich zátěž a stres z přítomnosti nováčka a z požadavků na jeho uvedení do organizace. Zorientování v organizaci a zvládnutí pracovních požadavků nováčka v krátkém čase ulehčí práci celého týmu.

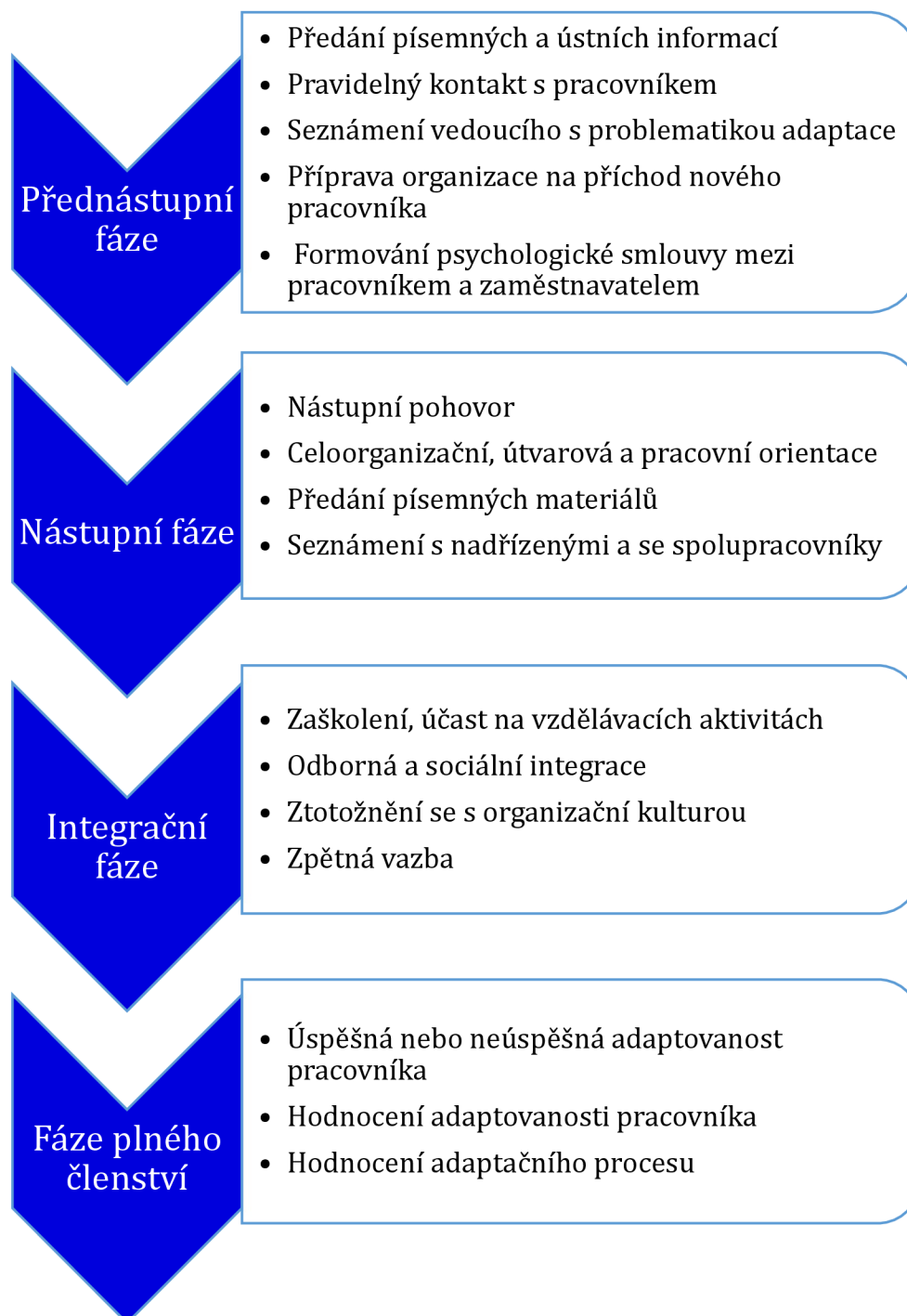
Na základě získané zpětné vazby pak může dojít k optimalizaci procesu tak, aby byl v souladu s aktuálními potřebami všech aktérů. V případě neefektivního nastavení adaptace by mohlo dojít ke ztrátě benefitů, které organizace získala z dobře odvedeného náboru nových zaměstnanců (Caldwell, Peters, 2018, s. 27). Při nepříznivém průběhu adaptace u pracovníka totiž dochází k pasivitě, izolaci, nesamostatnosti, konfliktnosti, nízké produktivitě, k časté absenci anebo také k jeho odchodu (Rymeš, 2007, s. 351–352).



### 3.6 Shrnutí kapitoly

V předchozí kapitole byl popsán proces adaptace v jeho jednotlivých fázích, které jsme rozdělili dle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 451) na přednástupní, nástupní, integrační a fázi plného členství. Z odborné literatury uvedené v této kapitole bylo vytvořeno schéma č. 1 zobrazující průběh adaptačního procesu. V jednotlivých fázích jsou znázorněny důležité body, které by se měly v dané fázi objevit. Podle tohoto schématu se bude dále vycházet při operacionalizaci výzkumných otázek, jejichž subdimenze budou rozděleny na jednotlivé fáze adaptačního procesu. Dále se kapitola zaměřila na formální řízení adaptace. Před samotnou realizací je důležité celý proces naplánovat, stanovit jeho cíle, dobu trvání a vybrat vhodné pracovníky, kteří se budou v procesu angažovat. Dále je důležité stanovit vhodné nástroje řízení a určit způsob hodnocení (Hroník, 2007, s. 337). V odborné literatuře se obvykle délka adaptace uvádí v rozmezí od jednoho do šesti měsíců. Délka je závislá na charakteristice pracovního místa a na potřebách nováčka. K řízení adaptačního procesu existuje mnoho nástrojů, mezi ně patří například adaptační program, písemné materiály, vzdělávání, mentoring nebo onboardingové technologie. Jejich volba a implementace závisí, stejně jako na délce procesu, na faktorech na straně zaměstnance i zaměstnavatele. Důležitou součástí procesu je také jeho hodnocení. Neformální hodnocení probíhá průběžně a nahodile podle aktuálních potřeb, zatímco formální probíhá systematicky v závěru adaptace. Hodnotí se pracovníkova adaptovanost ve všech oblastech, výsledky jeho práce a jeho spokojenost. Na konci hodnocení pracovníka je vhodné také stanovit vzdělávací aktivity a cíle na další pracovní období (Urban, 2013, s. 55). Zpětnou vazbu je třeba zjišťovat i od ostatních aktérů tak, aby se získal celistvý pohled na adaptační proces v organizaci. Pojem hodnocení se pak objevuje ve výzkumných otázkách a je chápán jako subjektivní spokojenost či nespokojenost zaměstnance s nastavením adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Z této kapitoly také vyplývá dílčí výzkumná otázka: „*Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci XY?*“

Schéma č. 1: Průběh adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

## METODOLOGICKÁ ČÁST

### 4 Metodologie výzkumu

V následující části diplomové práce bude pozornost věnována operacionalizaci výzkumného problému a postupu objasnění hlavní výzkumné otázky. Bude charakterizována technika sběru a analýzy dat a bude popsán výběr výzkumného vzorku. V závěru se kapitola zaměří na etický kontext a možné limity výzkumu.

#### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu diplomové práce je analyzovat a zhodnotit adaptační proces vybrané organizace. Pomocí rozhovorů bude zjišťováno, jakým způsobem adaptaci vnímají klíčoví aktéři procesu, jimiž jsou nově příchozí zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci, garanti a personalisté. Úhel pohledu obou skupin, objektů a subjektů adaptace, poskytne celistvý obraz procesu a umožní identifikovat jeho silné a slabé stránky v jednotlivých oblastech. Adaptační proces v organizaci nebyl zatím nikým analyzován, výzkum tak může přinést nová důležitá zjištění. Výsledky práce pak mohou organizaci sloužit k optimalizaci procesu tak, aby dosahoval žádoucích cílů. Ty mohou pro organizaci znamenat angažované zaměstnance s nižší tendencí k fluktuaci, kteří krátce po nástupu dosahují požadovaného výkonu. Zaměstnancům řízení jejich adaptace přinese snížení stresu na počátku jejich působení v organizaci, pocit bezpečí a vyšší spokojenost. Výstupem práce bude expertíza současného nastavení procesu s případnými doporučeními pro vybranou organizaci.

#### 4.2 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Hlavní výzkumná otázka (HVO) předkládané diplomové práce zní: „*Jak hodnotí zaměstnanci vybrané organizace proces adaptace?*“ Abychom mohli zodpovědět tento základní poznávací cíl, byly stanoveny dílčí

výzkumné otázky (DVO), které byly vyvozeny z teoretické části práce. Švaříček a Šed'ová (2007, s. 69) uvádí, že výzkumné otázky tvoří základ každého výzkumného projektu. Konkretizují výzkumný problém a ukazují cestu, jakým způsobem výzkum vést. Dílčí výzkumné otázky budou dále v této kapitole operacionalizovány a poslouží jako základ pro tvorbu otázek k rozhovorům.

### **DVO 1: Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci XY?**

První dílčí výzkumná otázka se zaměřuje na popis současného nastavení adaptačního procesu v organizaci XY. Popis se bude soustředit na klíčové prvky adaptace v jednotlivých fázích procesu. Tato DVO slouží především k lepší orientaci v dalších DVO, které budou zjišťovat subjektivní hodnocení klíčových aktérů adaptace.

### **DVO 2: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v pracovní oblasti?**

Pomocí druhé výzkumné otázky budu zjišťovat, jak zaměstnanci vnímají činnosti a nástroje, které jsou využity v procesu pracovní adaptace nováčků.

### **DVO 3: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v sociální oblasti?**

Třetí dílčí výzkumná otázka zjišťuje, jakým způsobem vnímají aktéři proces seznamování a začleňování nováčků do pracovního kolektivu, tedy sociální adaptaci.

### **DVO 4: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace na organizační kulturu?**

Poslední dílčí otázka se zaměřuje na hodnocení předávání organizační kultury a míru ztotožnění se s ní.

Následující tabulky zobrazují operacionalizaci dílčích výzkumných otázek. Operacionalizaci chápeme jako převod definovaných pojmů na zkoumatelné ukazatele. Zkoumaný problém tedy převedeme z jazyka teorie do jazyka výzkumu (Reichel, 2009, s. 51). Jejich rozpracováním získáme vodítko, na co se během výzkumu soustředit a jakým způsobem

vypracovat scénáře k rozhovorům. Scénáře pro jednotlivé skupiny respondentů jsou součástí příloh.

Tab. č. 2: Operacionalizace DVO1

<b>DVO1: Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci XY?</b>		
<b>Dimenze: formální nastavení adaptačního procesu</b>		
<b>Subdimenze</b>	<b>Indikátory</b>	<b>Zdroj dat</b>
<b>Přednástupní fáze</b>	Výběrové a přijímací řízení  Poskytnuté informace  Aktivity před nástupem nováčka	Rozhovor <ul style="list-style-type: none"> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul>
<b>Nástupní a integrační fáze</b>	Formální nastavení  Cíle adaptačního procesu  Aktéři adaptačního procesu  Nástroje adaptačního procesu	Rozhovor <ul style="list-style-type: none"> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul> Analýza interních dokumentů <ul style="list-style-type: none"> <li>• metodika adaptace</li> <li>• prezentace adaptačního procesu</li> <li>• prezentace vstupního školení</li> <li>• adaptační plány</li> <li>• intranet</li> </ul>

<b>Fáze plného členství</b>	<p>Délka adaptačního procesu</p> <p>Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul> <p>Analýza interních dokumentů</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• metodika adaptace</li> <li>• prezentace adaptačního procesu</li> <li>• adaptační plány</li> <li>• intranet</li> </ul>
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 3: Operacionalizace DVO2

<b>DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v pracovní oblasti?</b>		
<b>Dimenze:</b> pracovní adaptace		
<b>Subdimenze</b>	<b>Indikátory</b>	<b>Zdroj dat</b>
<b>Přednástupní fáze</b>	<p>Informace před nástupem</p> <p>Vzájemná očekávání</p> <p>Aktivity před nástupem</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul>

<p><b>Nástupní a integrační fáze</b></p>	<p>První pracovní den</p> <p>Nástroje řízení pracovní adaptace</p> <p>Zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu</p> <p>Přednosti v pracovní adaptaci</p> <p>Nedostatky v pracovní adaptaci</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul> <p>Analýza interních dokumentů</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• metodika adaptace</li> <li>• prezentace adaptačního procesu</li> <li>• adaptační plán</li> </ul>
<p><b>Fáze plného členství</b></p>	<p>Adaptovanost nováčků</p> <p>Délka pracovní adaptace</p> <p>Závěrečné vyhodnocení procesu</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul> <p>Analýza interních dokumentů</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• metodika adaptace</li> <li>• adaptační plán</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4: Operacionalizace DVO3

<p><b>DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v sociální oblasti?</b></p>		
<p><b>Dimenze: sociální adaptace</b></p>		
<p><b>Subdimenze</b></p>	<p><b>Indikátory</b></p>	<p><b>Zdroj dat</b></p>
<p><b>Přednástupní fáze</b></p>	<p>Důležitost vztahů na pracovišti</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul>

<p><b>Nástupní a integrační fáze</b></p>	<p>Seznámení se zaměstnanci</p> <p>Začleňování do kolektivu</p> <p>Podpora subjektů v sociální oblasti</p> <p>Přednosti v sociální adaptaci</p> <p>Nedostatky v sociální adaptaci</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul> <p>Analýza interních dokumentů</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• metodika adaptace</li> </ul>
<p><b>Fáze plného členství</b></p>	<p>Adaptovanost nováčků</p> <p>Délka sociální adaptace</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování



Tab. č. 5: Operacionalizace DVO4

<b>DVO 4: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace na organizační kulturu?</b>		
<b>Dimenze: adaptace na organizační kulturu</b>		
<b>Subdimenze</b>	<b>Indikátory</b>	<b>Zdroj dat</b>
<b>Přednástupní fáze</b>	<p>Informace o organizaci</p> <p>Vnímání organizace před nástupem</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul>
<b>Nástupní a integrační fáze</b>	<p>Způsob seznámení se s prvky organizační kultury</p> <p>Znalost hodnot</p> <p>Vnímání kultury organizace</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> <li>• vedoucí</li> <li>• garant</li> </ul> <p>Analýza interních dokumentů</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• příručka pro nového zaměstnance</li> <li>• prezentace ze vstupního školení</li> </ul>
<b>Fáze plného členství</b>	<p>Vnímání členství v organizaci</p> <p>Loajalita</p>	<p>Rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nováček</li> <li>• personalista</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Výzkumná strategie

V této práci se snažím porozumět tomu, jak probíhá adaptace nováčků v organizaci XY a jak ji ze své perspektivy zaměstnanci vnímají a hodnotí. K realizaci těchto cílů jsem proto zvolila metodu kvalitativního výzkumu. Ten umožňuje pozorovat sociální jevy v jejich přirozeném prostředí a vytvářet o nich obraz v co možná nejkompaktnější podobě (Reichel, 2009, s. 40). Disman (2002, s. 285) definuje kvalitativní přístup jako „*nenumerické šetření a interpretace sociální reality*“. Jeho cílem je rozkrýt, porozumět a prezentovat to, jak lidé chápou a prožívají sociální realitu (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 17). Vybraná strategie tedy nejlépe reflektuje potřeby výzkumného problému, který se zaměřuje na perspektivu klíčových aktérů adaptačního procesu vybrané organizace.

Tato strategie na rozdíl od kvantitativního výzkumu využívá induktivní logiku, kdy výzkumník nejprve sociální jev pozoruje, provádí sběr dat, které poté analyzuje a pátrá v nich po pravidelnostech (Disman, 2002, s. 285–289). Pro kvalitativní výzkum je charakteristické získávání velkého množství dat od malého počtu jedinců. To umožňuje hlubší pochopení problému, ale získaná znalost je těžko generalizována na populaci a do jiného prostředí. Nevýhoda nízké reliability kvalitativního výzkumu je ale díky nízké standardizaci vyvažována potencionálně vysokou validitou výzkumu. Další nevýhodou vybrané strategie může být nižší transparentnost, poměrně vysoká ovlivnitelnost výzkumu jeho výzkumníkem a časová náročnost sběru a analýzy dat (Disman, 2002, s. 286–287; Hendl, 2005, s. 52).

### 4.4 Technika sběru dat

Mezi nejvyužívanější techniky sběru dat v kvalitativním výzkumu patří pozorování, rozhovory a analýza dokumentů (Disman, 2002, s. 298; Hendl, 2005, s. 162). Pro získání dat k naplnění poznávacího cíle této práce byla využita především metoda polostrukturovaného rozhovoru. Při tomto typu rozhovoru má tazatel připravený seznam otázek, které při jednotlivých rozhovorech musí položit, jejich pořadí a formulaci ale

může modifikovat a doplňovat. Tazatel má možnost se v průběhu rozhovoru doptávat, zjišťovat, zda byla otázka správně pochopena nebo požadovat upřesnění a vysvětlení odpovědi. Polostrukturovaný rozhovor tak kombinuje výhody strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru a zároveň eliminuje jejich nevýhody (Miovský, 2006, s. 159–161; Reichel, 2009, s. 111–112). Pro účely diplomové práce byly vedeny polostrukturované rozhovory s personalisty, vedoucím, garantem a s nováčky, kteří adaptačním procesem v organizaci XY prošli. Perspektiva více skupin tak obohatí výsledky práce a zvýší se její validita (Hendl, 2005, s. 149).

Jako doplňková metoda sběru dat byla využita analýza interních dokumentů organizace. Dle Hendla (2005, s. 133) se analýza dokumentů hodí k doplnění poznatků získaných jinou metodou díky své nereaktivnosti. Výhodou je to, že data získaná z dokumentů nejsou ovlivněna nebo jinak zkreslena subjektem výzkumníka a chybami, které vznikají u rozhovorů. Výzkumník ovlivní pouze výběr dokumentů, ale neovlivní data v nich obsažená.

Touto kombinací technik sběru dat a kombinací tázaných skupin respondentů byla dosažena triangulace.

#### 4.5 Výběr výzkumného vzorku a jeho charakteristika

Výběr výzkumného vzorku pro polostrukturované rozhovory proběhl metodou záměrného výběru. Ten je charakterizován cíleným výběrem účastníků výzkumu na základě stanovených kritérií. Výzkumu se tak účastní jedinci, kteří splňují zadané kritérium a současně s výzkumem souhlasí (Miovský, 2006, s. 80).

Výzkumný vzorek této práce tvoří zejména noví zaměstnanci, kteří splňují kritérium délky působení v organizaci XY tři až dvanáct měsíců. Tito nováčci mají již po zkušební době a svoji adaptaci v organizaci mají stále čerstvě v paměti. Dalším kritériem bylo jejich pracovní zařazení. Do výzkumu byli vybráni THP<sup>5</sup> zaměstnanci, kteří v organizaci vykonávají obvykle administrativní činnosti. Jsou to pracovníci, jejichž pracovní

---

<sup>5</sup> Technicko-hospodářský pracovník

pozice v organizaci může být označována jako „běžná“. Tito zaměstnanci tvoří v organizaci XY nejpočetnější skupinu. Výzkum se proto zaměřoval pouze na tuto kategorii zaměstnanců.

Dále byl do výzkumu zahrnut vedoucí pracovník a garant. Ti byli vybráni na základě toho, že se podílí na práci s nováčky a současně se zapojili do procesu adaptace nováčků, kteří se účastnili výzkumu. Poslední oslovenou skupinou byli personalisté. Ti zajišťují celý adaptační proces v organizaci po formální stránce. Personalisté pomohli zodpovědět především DVO1: *„Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci XY?“*

Společným kritériem pro výběr respondentů byla místní příslušnost. Aby byla zajištěna snazší dostupnost sběru dat, byli osloveni pouze pracovníci, kteří působí v Praze. Vybraní pracovníci byli z více oddělení napříč organizací XY (například ekonomické, marketingové nebo IT oddělení).

Výběr probíhal ve spolupráci s personálním oddělením a následný první kontakt a domluva na termínu rozhovoru s respondenty proběhla prostřednictvím emailu. Osloveno bylo 9 nováčků, 2 personalisti, 2 vedoucí pracovníci a 3 garanti. S rozhovory následně souhlasilo 12 respondentů. V tabulce č. 6 je pro přehlednost výzkumný vzorek znázorněn. Další charakteristiky účastníků výzkumu nebudou uvedeny z důvodu zachování jejich anonymity.

Tab. č. 6: Výzkumný vzorek

Typ respondenta	Identifikace	Délka působení v organizaci
Nový zaměstnanec	Z1	12 měsíců
	Z2	4 měsíce
	Z3	4 měsíce
	Z4	3 měsíce
	Z5	7 měsíců
	Z6	8 měsíců
	Z7	7 měsíců
	Z8	6 měsíců
Personalista	P1	
	P2	
Garant	G1	
Vedoucí pracovník	V1	

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.6 Sběr a analýza dat

Výzkumné šetření bylo uskutečněno na začátku listopadu 2019. Dle výše uvedených kritérií byli pomocí emailové komunikace osloveni vybraní respondenti a rozhovorů se nakonec účastnilo celkem 12 osob. Všechny rozhovory proběhly na základě předem připraveného scénáře v prostorách společnosti XY v klidných místnostech a bez přítomnosti třetích osob. Rozhovory trvaly průměrně 30 minut a byly uskutečněny v rámci pracovní doby. Respondenti byli seznámeni s cílem výzkumu a byla jim zaručena anonymita. Se souhlasem všech respondentů byly rozhovory nahrávány a nahrávky byly následně přepsány do písemné podoby.

Ke sběru dat byla jako doplňková metoda využita také analýza interních dokumentů. Ta přispěla zejména k zodpovězení DVO1 a pomohla odhalit, jakým způsobem probíhá adaptační proces ve vybrané organizaci. Personalistka, která byla v celém průběhu sběru dat

velmi nápomocná, poskytla pro účely práce interní dokumenty zabývající se adaptací nováčků. Mezi analyzované dokumenty patří:

- šablona adaptačního plánu,
- příklady vyplněných adaptačních plánů,
- metodika adaptace pro vedoucí pracovníky,
- příručka pro nového zaměstnance,
- prezentace adaptačního procesu, která byla na školení vedoucích pracovníků,
- prezentace ze vstupního školení,
- intranet společnosti.

Získaná data byla následně tříděna a analyzována. Analýza proběhla pomocí metody zachycení vzorců. Princip této metody spočívá v tom, že výzkumník v datech vyhledává opakující se témata a vzorce, které následně zaznamenává a třídí. Pomocí pročitání přepisů jednotlivých rozhovorů jsem v datech hledala pravidelnosti, které vytvářely skupiny klíčových témat a z nich se pak utvářela představa o zkoumaném jevu (Miovský, 2006, s. 222). Na analýzu následně navazuje interpretace dat, která je součástí další části práce.

### 4.7 Etické aspekty výzkumu

Důležitou součástí předkládané diplomové práce bylo dodržování etických pravidel výzkumu. Respondenti se výzkumu účastnili zcela dobrovolně a byli obeznámeni s jeho cíli a průběhem. Na začátku každého rozhovoru byli respondenti požádáni, zda k zaznamenávání mohou využít nahrávací zařízení, a ve všech případech jsem k tomu dostala souhlas. Ve výzkumu byla zajištěna anonymita organizace i všech zúčastněných respondentů. V práci proto neuvádím bližší informace, které by mohly přispět k identifikaci vybrané organizace nebo jednotlivých účastníků výzkumu.

## 4.8 Limity výzkumu

Limitujícím faktorem práce jsem především já, jakožto autorka výzkumu. I přes snahu o co největší objektivitu, mohlo dojít ke zkreslení dat subjektivním pohledem na zkoumaný problém. Také nedostatečná zkušenost s realizací a vyhodnocením výzkumu znamená riziko. Výzkum by mohl být rovněž zkreslen zvoleným výzkumným souborem, který se skládal pouze ze současných zaměstnanců organizace XY. Hodnocení procesu respondenty tak mohlo být kladnější, než kdyby se výzkumu účastnili i bývalí pracovníci, u kterých adaptace v organizaci nebyla úspěšná. Přestože byli všichni respondenti ujištěni o anonymitě, některé jejich výpovědi mohly být ovlivněny obavou o svoji reputaci. Některé odpovědi byly stručné, to mohlo být způsobeno zmíněnou obavou nebo také tím, že si na některé aspekty adaptace nevzpomněli, protože od nástupu uplynul delší čas. Toto zkreslení informací jsem se snažila omezit doplňujícími otázkami a poskytnutím dostatečného množství času na odpověď.

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 5 Organizace XY

Organizace XY, ve které probíhal výzkum, je subjektem neziskového charakteru. V současné době má kolem 350 zaměstnanců a svou velikostí se tak řadí mezi velké organizace. Pracoviště organizace se nachází v Praze, Brně a Ostravě, přičemž v Praze je většina jejích zaměstnanců. V Brně a Ostravě jsou pouze doplňkové pobočky.

Organizace XY poskytuje služby na podporu činnosti jiných neziskových subjektů (poradenství, metodická činnost, pořádání rozvojových aktivit, IT a PR služby atd.). Z důvodu ojedinělosti její činnosti, nebude organizace XY blíže charakterizována, aby nedošlo k její identifikaci.

### 6 Výzkumná zjištění a interpretace

V následujících podkapitolách budou zjištěná data interpretována a diskutována s cílem zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Text bude členěn dle dílčích výzkumných otázek, které se zabývají nastavením adaptačního procesu ve vybrané organizaci a jeho zhodnocením zaměstnanci. Na závěr budou poznatky shrnuty a navrhnutá doporučení pro organizaci XY.

#### 6.1 Nastavení adaptačního procesu v organizaci XY

K zodpovězení první DVO: „*jak je nastaven adaptační proces v organizaci XY?*“ jsem použila techniku analýzy interních dokumentů a vedení polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry adaptace. Cílem této DVO je poznání toho, jakým způsobem je v organizaci adaptační proces nastaven. Pozornost je zaměřena na důležité aspekty procesu v jeho jednotlivých fázích.



### Přednástupní fáze

Organizace XY si uvědomuje důležitost navázání vztahu se zaměstnancem ještě před jeho samotným nástupem a snaží se v přednástupní fázi s nováčkem udržovat **intenzivní kontakt**. V rozhovoru to personalista komentoval takto: „*Je potřeba, jak se říká, kout železo, dokud je žhavé a skutečně ho (uchazeče) nepustit*“ (P2).

Dle představených teoretických konceptů již v **průběhu výběrového a přijímacího řízení** pracovník sbírá informace a navazuje s organizací i se subjekty adaptace vztah, který má na jeho další působení v podniku vliv. První kontakt s uchazečem realizuje personalista prostřednictvím telefonu. Zeptá se na pár základních otázek a domluví se s ním na termínu pohovoru. Přijímacího pohovoru se většinou účastní dvě až tři osoby, jeden zástupce z personálního úseku, budoucí přímý nadřízený a někdy i budoucí spolupracovník. Během rozhovoru se uchazeč dozvídá o průběhu přijímacího řízení, o organizaci XY, o jejích cílech a činnostech. Pracovní náplň je podrobně popsána již v inzerátu, ale během rozhovoru se jednotlivé činnosti konkretizují a doplňují. Uchazeči se také často sami doptávají a jejich dotazy jsou velmi ceněny. „*Samozřejmě jsou i kandidáti, kteří se na nic neptají. Já se vždycky divím, že nemají žádné otázky. Ale kdo se ptá, tam je vždy vidět ten zájem, to už je taková motivace, angažovanost. Čím víc se ptá o té pozici, tak tím je podle mě lepším kandidátem*“ (P2). Dále uchazeči získávají informace o pracovní době, o docházkovém systému a dovolených, pak informace ohledně vzdělávání a systému benefitů. Personalisté i vedoucí shodně odpovídali, že se snaží být co nejkonkrétnější a uchazečům poskytnout co nejvíce informací.

Výběrové pohovory v organizaci probíhají v jednom až ve dvou kolech. Jestli je potřeba realizovat druhé kolo pohovorů závisí vždy na konkrétní situaci. Do druhého kola pohovorů pak většinou postupují dva kandidáti, se kterými se dále diskutují podmínky a mezi kterými se vybírá. Při výběru je nejdůležitější kvalifikace, aby organizace měla jistotu, že bude vybraný uchazeč vykonávat svoji práci na nejvyšší úrovni. Poté se zohledňuje také jejich osobnostní charakteristika tak, aby

uchazeč bez problémů zapadl do daného týmu. Při výběru má konečné slovo vedoucí pracovník.

*„Řekla bych, že ta kvalifikace je ze dvou třetin nebo ze tří čtvrtin důležitá a pak se samozřejmě pohlíží na toho člověka jako na lidskou bytost, ale podstatná je hlavně ta kvalifikace no a pak se uvidí“ (P2).*

Poté, co je pracovník vybrán, je důležité ho co nejdříve kontaktovat, informovat ho, že byl ve výběrovém řízení úspěšný a domluvit se s ním na podpisu smlouvy. Smlouva se podepisuje co nejdříve, i když bude pracovník nastupovat až za několik měsíců. Pro pracovníka je to závaznější, i když od podepsané smlouvy může samozřejmě odstoupit. Organizace tak redukuje riziko toho, že si jedinec nástup rychle rozmyslí a do organizace vůbec nenastoupí. Pokud je časový úsek od výběru po nástup pracovníka příliš dlouhý, organizace nezřídka nabízí na tuto dobu uzavření dohody o práci konané mimo pracovní poměr<sup>6</sup>. Nováček tak může v organizaci působit pár hodin týdně a získávat potřebné informace ještě před zahájením pracovního poměru. Tato forma spolupráce je výhodná především v případě, kdy nováček přebírá práci za pracovníka, který by ale z organizace odešel dřív, než nováček nastoupí. Dle personalistky je tato spolupráce obvykle oboustranně vítaná, ale vždy je to jen návrh a záleží na konkrétní domluvě s nováčkem. *„Samozřejmě, pokud mu to neumožňují jeho podmínky, které má, tak ne, ale často se to děje“ (P2).*

V přednástupní fázi personální úsek s nováčkem vyřizuje potřebné administrativní úkony, kterými jsou: lékařská prohlídka, osobní dotazník, výpis z rejstříku trestů, kopie diplomu/vysvědčení, příprava a podpis pracovní smlouvy, předání základních informací a příprava docházkového systému. Vedoucí v této době odpovídá na další případné dotazy ohledně pracovní pozice a domlouvá se s nováčkem na prvním dnu v práci.

### **Nástupní a integrační fáze**

Adaptační proces v organizaci XY je **formálně nastaven a řízen**. Personální úsek vytvořil jeho koncepci, metodicky řídí činnosti ostatních

---

<sup>6</sup> Dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti

aktérů a vytváří písemné dokumenty zabývající se adaptací nováčků. V interních dokumentech společnosti jsou **stanoveny tyto cíle adaptace**: nižší fluktuace, rychlejší dosažení požadovaných pracovních výkonů, snazší zapojení nového kolegy do pracovního týmu, redukce počátečního stresu a bezradnosti nového kolegy, využití zkušeností nového kolegy z předchozích zaměstnání, minimalizace zátěže spolupracovníků a lepší a rychlejší sladění s firemní kulturou. V rozhovorech otázku cílů personalistky komentovaly takto. „Cílem je samozřejmě co nejrychlejší zařazení toho nováčka do pracovního procesu tak, aby byl co nejrychleji schopen zastávat svoji práci tak, aby se seznámil s novým prostředím, s novými kolegy, to je to nejdůležitější“ (P1). „Cíl adaptačního procesu u nás, aby se ten člověk vlastně co nejrychleji zadaptoval na tu pozici, aby ji pochopil a aby mohl adekvátně vykonávat tu práci. Aby byl vlastně plnohodnotným členem týmu co nejdříve“ (P2).

Vedoucí a garantka cíl adaptačního procesu vnímají více z pohledu nováčka. Vyzdvihují jeho připravenost a spokojenost. „Ideálně, když je tam dostatek času tomu člověku, aby se seznámil s tou pozicí ještě, než jí začne úplně vykonávat“ (V1). „Aby na té pozici setrval, byl spokojený, líbilo se mu tady a aby byl následně přínosem, aby byl do té své pozice připraven se všemi vědomostmi, znalostmi a tak dále“ (G1).

Jak již bylo uvedeno, odpovědnost za plánování a udávání směru adaptace nováčků má **personální úsek**. Samotná realizace je zprostředkována **vedoucími pracovníky a garanty**. Garanta organizace chápe jako zkušeného kolegu, který nováčkovi napomáhá se v organizaci orientovat, zaškoluje ho, zodpovídá mu dotazy a je mu oporou. Tento popis odpovídá definici mentora/garanta v literatuře (Bedrnová, Nový, 2002, s. 347; Wilton, 2011, s. 464). Garanta nováčkovi přiděluje vedoucí pracovník podle jeho zkušeností, povahových rysů a časových možností tak, aby měl na nováčka dostatek času.

První kroky nováčka po nástupu směřují na personální úsek, kde s personalistou podepíší zbývající dokumenty, nováček dostane kartu zaměstnance, příručku pro nového zaměstnance a přehled aktivit a služeb organizace XY. Poté je nováček odveden na své oddělení a je předán svému nadřízenému. Vedoucí pracovník má s nováčkem

rozhovor, při kterém ho v organizaci přivítá, vysvětlí jeho adaptační plán a blíže ho seznámí s organizací. Dále nováčka představí garantovi a všem členům týmu. V této fázi si nováčka převezme garant. Provede ho budovou, seznámí ho s činnostmi organizace, útvaru a s nováčkem začne naplňovat adaptační plán.

**Plán adaptačního procesu** má podobu formuláře, kde jsou stanoveny jednotlivé kroky adaptace, vzdělávací aktivity a informace, které musí nováček znát. *„Samozřejmě v tom jsou takové základní věci, které se týkají BOZP, PO, proškolení s docházkou, s terminály, pak se hodně soustředíme na interní předpisy, které ten člověk má znát a potřebuje pro svou práci, a to samozřejmě filtrujeme podle dané pozice“* (P2). Ke každé položce je stanoven termín, do kdy má být splněna, a zodpovědná osoba, která ho s daným tématem seznámí. Personální úsek vytvořil šablonu tohoto plánu, kde jsou popsány základní kroky, které jsou platné pro všechny zaměstnance (BOZP, seznámení s pracovištěm, seznámení s intranetem, s organizačním řádem). Odpovědnost za vypracování konkrétní podoby plánu pro daného nováčka má vedoucí zaměstnanec.

Dalším nástrojem k řízení adaptace nováčka je **vstupní školení**. To realizuje personální úsek jednou za 6 měsíců. Na tomto školení prezentuje vyšší management vize společnosti, její hodnoty, historii, strukturu a představuje jednotlivé úseky a jejich činnosti.

Hlavními nástroji k řízení adaptačního procesu v organizaci XY jsou individuální adaptační plány, garanti, vstupní školení a informační materiály, které noví zaměstnanci dostávají při nástupu. Organizace XY využívá pro všechny zaměstnance stejné nástroje řízení adaptačního procesu, liší se pouze jejich obsah, který je individualizován dle konkrétní pozice. Adaptační plány tedy u různých pracovníků obsahují jiné položky, jiné interní předpisy, se kterými se daný pracovník musí seznámit, a různá školení podle jejich zaměření. U manažerských pozic se pak vzdělávací aktivity zaměřují zejména na manažerské dovednosti jako je například leadership, komunikace, time management nebo delegování. Manažerské pozice nebyly součástí výzkumného vzorku nováčků.

### **Fáze plného členství v organizaci**

Adaptační proces v organizaci XY začíná prvním kontaktem s nováčkem a končí v závěru jeho zkušební doby. Adaptace nováčků je tedy nastavena na 3 měsíce u běžných pozic a v případě manažerských pozic až na 6 měsíců. Na konci zkušební doby daného pracovníka má jeho vedoucí pracovník za úkol vyhodnotit jeho adaptační proces. Vyhodnocení má proběhnout formou rozhovoru s nováčkem. Na konci adaptačního plánu je list, který se tímto vyhodnocením zabývá. Zaznamenává se tam úspěšnost adaptace, přijatá doporučení v průběhu adaptace a další navrhovaná školení. V této části formuláře je prostor pro vyjádření jak vedoucího zaměstnance, tak i pro vyjádření nováčka.

#### **6.1.1 Shrnutí DVO1**

Adaptační proces je v organizaci XY formálně nastaven a řízen. Po metodické stránce ho řídí personální úsek, za jeho realizaci pak zodpovídají vedoucí nově příchozích pracovníků. Stanovené cíle procesu se shodují s cíli, které najdeme v literatuře. Subjekty adaptace vnímají jako klíčové, aby se nováček co nejrychleji zapracoval, vyzdvihují ale také jeho připravenost a spokojenost. Adaptační proces v organizaci začíná prvním kontaktem s nováčkem. V přednástupní fázi se personalisté i vedoucí snaží poskytnout co nekonkrétnější informace, aby si uchazeči udělali reálnou představu o fungování organizace a aby věděli, co od dané pracovní pozice očekávat. Pro řízení adaptačního procesu organizace využívá adaptační plány, systém garantů, pořádá vstupní školení a nováčkům poskytuje informační materiály. Tyto nástroje jsou využívány pro všechny pozice stejně, jen se jejich obsah liší podle zaměřenosti konkrétní pozice. Délka adaptačního procesu je shodná s délkou zkušební doby. U manažerských pozic se adaptace liší zejména v tom, že se u nich dbá především na rozvoj měkkých dovedností v oblasti vedení týmů. Na konci zkušební doby je adaptační proces vyhodnocen formou rozhovoru s nadřízeným zaměstnancem.

## 6.2 Hodnocení pracovní adaptace

V této kapitole bude popsáno, jak zaměstnanci vnímají činnosti a nástroje, které jsou využity v procesu pracovní adaptace nováčků. Pozornost bude také zaměřena na to, co při zapracování nováčků nejvíce pomohlo a co naopak tento proces komplikovalo.

### Informace před nástupem a vzájemná očekávání

V období před nástupem je důležité uchazeči poskytnout dostatek pravdivých informací tak, aby jeho představa o pracovní pozici byla co nejbližší skutečnosti. Tato utvořená představa ovlivňuje nejen jeho rozhodnutí o přijetí či nepřijetí místa, ale má také vliv na jeho další působení a vztah k organizaci (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 452–454). V práci proto bylo zkoumáno, zda měli noví pracovníci dostatek informací a jaké byly jejich představy v porovnání s realitou. Jak již bylo popsáno v rámci DVO1, organizace se snaží uchazečům poskytovat co nejkonkrétnější informace ohledně fungování organizace a budoucí pracovní náplně. Z jednotlivých výpovědí nových pracovníků vyplynulo, že poskytnuté informace vnímali jako dostačující.

*„Měl jsem popis práce, měl jsem dva rozhovory se svou nadřízenou, vlastně během těch dvou kol toho přijímacího řízení, takže jsem věděl do čeho jdu a co budu dělat“ (Z5).*

*„Myslím, že všechno, co bylo možný si říct před nástupem, že jsme si řekli. Všechno, co jsem potřebovala, jsem věděla“ (Z3).*

*„Myslím si, že jo, žádný informace mi nechyběly. Něco jako přišlo až časem, ale to byly spíš takový detaily. A co jsme si řekli, tak pak i tak vlastně bylo“ (Z8).*

Pouze jedna respondentka si nemohla udělat jasnou představu z poskytnutých informací. Její případ byl ale specifický tím, že se hlásila na jednu pozici, ale v průběhu přijímacího řízení jí byla nabídnuta jiná. Při následném vyjednávání se pozice propojily a vznikla zcela nová, která nebyla ještě jasně definována. Nicméně respondentka to nevnímala negativně a chápala, že některé informace o pracovní činnosti vyplynou až postupem času. *„Ono to bylo ze začátku takové, že to nebylo zřejmé na 100 procent, co vlastně bude pracovní náplň, ale v 99 procentech se to*

*slučovalo s tím co umím, takže to pro mě bylo pořád zajímavé a atraktivní místo“ (Z6).*

Jejich představu o pracovní pozici ovlivňovaly také předchozí zkušenosti nebo informace, které získali od svého okolí. Respondent Z2 se například na svoji pozici přihlásil poté, co mu ji představila známá, která v organizaci XY také pracuje. Informace z její strany byly pro respondenta zásadní. *„Řekl bych, že jo, ale asi to bylo hodně způsobený tím, že jsem měl tady svého agenta. Já jsem potom četl inzeráty vystavený na tu pozici a nejsem si jistý, že bych se na něj přihlásil, kdybych netušil, co přesně tady budu dělat“ (Z2).*

Dále mě zajímalo, zda nováčci se zaměstnavatelem projednávali vzájemná očekávání ohledně pracovní náplně a jaká byla následná realita. Subjekty i objekty adaptace shodně popisovaly, že na toto téma během výběrových pohovorů diskutovaly a obecně to hodnotily kladně. Personalistky i vedoucí si uvědomují důležitost si všechno vyjasnit před přijetím pracovníka, aby předešli jeho případnému odchodu v důsledku zklamání. Podle Tureckiové (2004, s. 66) vedou rozpory v očekáváních ke snížení pracovníkovy spokojenosti. To pak může způsobit jeho nižší výkonnost, vyšší nemocnost či stav, kdy pracovník „dělá jen to, co musí“. I přes to, že se během výběrového procesu subjekty snaží vzájemná očekávání projednat a vytvořit uchazečům reálnou představu, tak se setkali i s tím, kdy se to zcela nepovedlo. Na otázku, co to způsobilo a zda si myslí, že byla rezerva v poskytnutých informacích, odpovídali váhavě a spíše vnímali nedostatek v omezených pracovních zkušenostech nováčků. Ve všech případech, které subjekty uváděly, měla nerealistická očekávání mladší generace.

*„Třeba právě u mladší generace, že mají takovou představu, že prostě odvedou co nejméně práce, za co nejvíce peněz a super podmínky k tomu, práce z domova skoro na 100 procent úvazku, vysoká mzda a tak dále. Ono to vždycky na začátku toho pracovního poměru nelze naplnit tato očekávání“ (P2).*

*„No není to úplně po nástupu, ale třeba do jednoho roku se nám stane, že ty mladší ročníky především, tady narazí na poměrně náročnou administrativu“ (P1).*

*„Bylo to dané tím, že to byl absolvent, takže tam nebyly zatím informace z nějakého dřívějšího zaměstnání a zároveň to bylo úplně přehodnocení, jakou pracovní pozici vlastně hledá“ (V1).*

U nováčků, kteří se výzkumu účastnili, jsem nenaplnění jejich očekávání nezjistila. Respondenti mluvili o tom, že vše podstatné věděli, nic je nepřekvapilo a na čem se na pohovoru domluvili, tak se také splnilo. Jeden respondent zmiňoval právě výhodu předchozích zkušeností v tom, že ví, co může od dané pozice očekávat: *„Jako já dělám léta v tomhle tom oboru, takže nepřekvapilo mě nic. A negativně už vůbec ne, naopak měl jsem dobrý pocit z těch lidí, co jsem potkal při tom pohovoru, měl jsem dobrý pocit z toho, že vědí, o čem mluví, že nenabízí vzdušný zámky“ (Z5).* U dvou respondentů pak samotná pracovní pozice dokonce předčila jejich očekávání. *„Já jsem si třeba nepředstavovala, že budu mít až takovou zodpovědnost. Ale jako není to ke škodě, spíš naopak bych řekla.“ „Takže je to pro mě určitě lepší a určitě jsem se v tom víc našla, že můžu dělat i zodpovědnější a komplikovanější práci“ (Z4).*

Z rozhovorů lze konstatovat, že uchazeči o zaměstnání v organizaci XY dostávají dostatečné množství informací o pracovní pozici a úkolech, které budou vykonávat. Poskytnuté informace jsou pravdivé, srozumitelné a nováčky pozitivně hodnocené. Očekávání nováčků byla realistická, nic je nepřekvapilo nebo nezklamalo. Představu o pracovním místě ovlivňují také předchozí zkušenosti a rizikovou skupinou se v tomto ohledu stávají absolventi, pro které je to první pracovní úvazek. Předchozí pracovní zkušenosti dle literatury ovlivňují průběh a délku adaptačního procesu (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 454). U této skupiny nováčků by se proto mělo dbát na větší důraz při vyjasnění si vzájemných očekávání a následnou pomoc při zapracování.

### **Aktivity před nástupem**

Po telefonickém oznámení personalistou, že byl uchazeč vybrán, následovaly zejména administrativní úkony. Nástupní a další formální aktivity s nováčky zařizovalo personální oddělení. *„Bylo to stejný jako všude jinde, hlavně jsme řešili administrativu“ (Z8).* Intenzivnější kontakt s organizací popisovali čtyři nováčci. Jedna respondentka se ještě před



nástupem sešla s vedoucím pracovníkem, který popsal, jak bude probíhat začátek pracovního poměru, kde a kdy jí vyzvedne první pracovní den a co může očekávat v prvním týdnu. Druhá respondentka se při příležitosti podepsání pracovní smlouvy seznámila se všemi členy týmu a domluvila se s vedoucí na tom, kdy přijde první den. Další se zase účastnila vstupního školení, které bylo naplánované na dobu před jejím nástupem, a další termín by byl možný až za několik měsíců. Respondent Z2 se před nástupem setkal s celým týmem na neformální společenské události. Z výpovědí se ukázalo, že to pro dané respondenty bylo přínosné a vítané. Z prvního dne měli menší obavy a získané informace jim v prvních dnech také pomohly.

Kontakt s organizací před nástupem byl nováčky obecně vnímán jako profesionální, bezproblémový a přátelský.

### **První pracovní den**

První pracovní den nováčků byl podobný. Po doplnění potřebných administrativních úkonů byl nováček uveden na své pracoviště. Většina respondentů měla krátký pohovor s nadřízeným, který nováčka přivítal, poskytl úvodní informace a seznámil ho s týmem a s jeho garantem. První den byl dále nováček proveden po kancelářích, šel s členy týmu na oběd a začal se seznamovat se svou pracovní náplní.

Z rozhovorů vyplynula pouze jedna aktivita, která není v organizaci XY běžná. Respondentka Z1 se svým vedoucím první den obešla několik oddělení, se kterými spolupracuje. Vedoucí jí vysvětlil, jak a proč spolupracují, kde se nachází a seznámil ji s jednotlivými kolegy. Respondentka to hodnotila jako velice přínosné a zmiňovala, že by toto „kolečko“ uvítala i ve zbývajících odděleních.

První pracovní den byl respondenty nováčky vnímán pozitivně. Někteří ho popisovali jako seznamovací a poklidný. Pouze jeden respondent zmínil, že byl nervózní, ale zároveň dodával, že cítil od kolegů podporu, která mu první den zjednodušovala. *„Jako všichni se mi snažili vyjít vstříc, dostal jsem od všech najevo, že není problém se na cokoli ptát, cokoli řešit a nikdo na mě nebyl nepříjemný, nikdo se mi nesnažil tady dávat najevo, že bych sem nepatřil nebo tak. Spíš naopak“ (Z2).*

Na otázku, zda při svém příchodu cítili, že je na jejich příchod organizace připravená, odpovídali respondenti souhlasně. Pracovní místo a počítač měli první den nachystané a přihlašovací údaje jim byly zaslány také brzy po nástupu. Žádný z respondentů dlouho nečekal na něco, co potřeboval ke své práci. Někteří uváděli, že první dny v organizaci ani přístupová hesla nepotřebovali, protože pracovali s kolegy, kteří jim práci vysvětlovali u sebe na počítači. V této souvislosti mě také zajímalo, zda mají subjekty před příchodem nováčka dostatek informací a jak hodnotí spolupráci s ostatními odděleními při přípravě. Z rozhovorů jsem se dozvěděla, že sdílení informací v této fázi adaptace obvykle probíhá bez problémů a kolegové jsou nápomocní. *„Když jsem měla požadavky na proškolení těch svých lidí, nastavení přístupových práv, nebo když mi něco nefungovalo, tak jsem nikdy nečekala dlouho. Vždycky ochotné příjemné vystupování. Takže můžu gratulovat, protože ne vždy jsou ti ajťáci v těch organizacích takoví vstřícní, že by vám to vysvětlili jako laikovi“* (G1).

Z šetření lze usoudit, že se organizace na příchod nováčků připravuje dostatečně a v této oblasti jsem nenašla žádné nedostatky. Připravenost pracovního místa a dalšího příslušenství ukazuje, zda organizace pečlivě promýšlí příchod nováčka a dává mu tím také najevo její zájem o něj (Caldwell, Peters, 2018, s. 32–33).

### **Nástroje řízení pracovní adaptace**

Jedním z pilířů formálního nastavení adaptačního procesu v organizaci XY je sestavení **adaptačního plánu nováčka**. Z výzkumu ale vyplynulo, že většina nováčků po příchodu adaptační plán nedostala. V rozhovoru to vedoucí v případě svých podřízených argumentovala tím, že na to nemá dostatek času a není to v současné době její prioritou. Ke své potřebě využívá vytvořenou šablonu, kde jsou uvedeny základní, většinou administrativní úkony platné pro všechny zaměstnance, aby sama na něco nezapomněla. Svým podřízeným ale adaptační plány netvoří a nepředává. Personální útvar si je skutečností, že adaptační plán nedostávají všichni nováčci, vědom. Personalisté se aktivně snaží využívání adaptačních plánů propagovat, nicméně to někteří nepřijímají.

*„Samozřejmě je to tak, že různí vedoucí k tomu různě přistupují. Jsou útvary, kde na to kladou opravdu velký důraz a uvědomují si, jak jim to vlastně usnadní práci, ale samozřejmě někteří vedoucí to stále dělají po svém a ani si nepřipraví ten adaptační plán a my v tuto chvíli nemáme žádnou páku, jak je k tomu nějak přinutit“ (P1). „My už pak nemáme tu páku na to, abychom ho úplně přinutili, že on třeba řekne, nestíháme to. Nemůžeme ho úplně přinutit, nemají to v cílech, aby to bylo skutečně vyžadováno. Ale myslím si, že ta propagace je veliká, snažíme se k tomu přimět ty vedoucí pracovníky, aby to takhle dělali“ (P2). Dle Koubka (2007, s. 201) je úkolem personálního útvaru zastřešovat adaptační proces v organizaci, metodicky řídit a také vzdělávat v této oblasti ostatní subjekty. Personální útvar organizace XY v minulosti pro vedoucí pracovníky zorganizoval školení na téma adaptačního procesu. Jeho obsahem bylo vedoucím vysvětlit smysl, proč dodržovat formální nastavení procesu a představit, jak by měl ideálně probíhat. V rozhovoru vedoucí toto školení hodnotila jako nedostatečné. „Ano, měla jsem školení, ale bohužel pro mě nebylo dostatečné. Chyběly mi tam zkušenosti, jak to ideálně naplánovat. Bylo nás tam víc vedoucích a všichni, kdo mají na starosti provoz, tak tam říkali, my nemáme čas se tomu člověku věnovat, my potřebujeme, aby ten člověk začal hned pracovat“ (V1). Garantka, která měla možnost se tohoto školení účastnit, s tím také nebyla zcela spokojená. „Pro mě to bylo takové stručné, možná bych uvítala nějaký opětovný pohled a školení rozšířit“ (G1). Další školení by se tak mohlo zaměřovat na sdílení zkušeností, diskutování kritických míst a předávání novinek v této oblasti.*

I když nejsou adaptační plány realizovány, je potřeba říct, že nováčci při zapracovávání adaptačního plánu nepostrádali, protože o všech důležitých aspektech se s nadřízeným domluvili ústně, a necítili se tak bez podpory. Respondentka, která jako jediná adaptační plán obdržela, ho však hodnotila jako velice přínosný. Z následné výpovědi jsem se ale dozvěděla, že splnění plánu nebylo zatím kontrolováno a sama neví, do kdy by ho měla celý dokončit. Respondenti si také neuvědomovali, jestli byly stanoveny jejich cíle adaptace. „Asi měly být a možná si je někde vedoucí stanovil, ale ne se mnou“ (Z2). „Jako neřekli jsme si přímo cíle, že

*by jako byly stanoveny, že bychom na to měli nějakou písemnou formu, ale určitě jsme řešili naše vzájemná očekávání“ (Z3). „Ježiš jako, já teď jako nechci shodit svoji nadřízenou nebo lidi, co to mají na starosti, ale myslím si, že jsem nic takovýho neměl. Ale jako necítil jsem, že bych to potřeboval“ (Z5). Stanovení cílů respondenti vnímali spíše jako zbytečné a nepostrádali to. Vymezené cíle jsou však podstatné pro následné vyhodnocení celého procesu. To se v organizaci později také ukázalo jako nefunkční.*

Samotný proces zaučování ve většině případů probíhal prostřednictvím **garanta**. Garant je zkušený kolega, který nováčka provází adaptačním procesem, zaučuje ho a pomáhá mu. Vybírá ho vedoucí týmu podle jeho osobnosti a zkušeností s danou pracovní náplní. V případě, že vedoucí garanta nevybere, zůstává styčnou osobou pro nováčka on sám a plní tuto funkci. Výběr vhodného mentora by neměl vedoucí podcenit, protože má na adaptaci nováčka velký vliv (Bedrnová, Nový, 2002, s. 347). Z rozhovorů usuzuji, že se podařilo najít vhodné osoby, protože byly hodnoceny pozitivně a později nováčci uváděli, že jim při zapracování garanti také nejvíce pomohli. Respondenti je hodnotili jako velice ochotné, nápomocné a přátelské. Současně ale dodávali, že stejně vstřícní byli všichni, na koho se obrátili.

Všichni nováčci se v rámci adaptačního procesu účastnili **vstupního školení nových zaměstnanců**. Dva respondenti byli ale v polovině programu odvoláni nadřízeným. *„Byl jsem na tom nástupním školení, ale bohužel jsem ho neodseděl celý do konce, protože mě šéfová odvolala na setkání, který bylo důležitější“ (Z5). Tato skutečnost může opět poukazovat na to, že někteří vedoucí nepřikládají adaptačnímu procesu velkou důležitost a nastavené procedury vnímají jako nepodstatné.*

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, školení je koncipováno tak, že vyšší management obecně představí organizaci, její strukturu, činnosti a důležitá témata, která jsou pro organizaci aktuální. Nováčci hodnotili kladně většinou jen skutečnost, že se mohli potkat s vyšším managementem. *„Tak určitě bylo moc fajn, že jsem tam viděla osobně důležité tváře, jako personální ředitelku, ředitele“ (Z3). „Jako myslím, že je to milé, takhle si tím projít a třeba i z těch jiných pozic vidět, kdo ve vedení*

*je. Jako já se s nimi stýkám, ale věřím, že někdo třeba nemusí tak, aby viděli, jaký třeba jsou a jak to tady chodí“ (Z4). „Jako přišlo mi přínosné, že vidím ty tváře, že vím, kdo to je“ (Z5). Z hlediska realizace a přínosu získaných informací nebylo školení vnímáno některými nováčky pozitivně. „Nedalo mi to vůbec nic, byly to všechno věci, který jsem se mohl dočíst na tom intranetu, který byly takový základní a povrchní. Opravdu nic zajímavého jsem se tam nedozvěděl“ (Z2). „Asi spíš si člověk udělá jenom takovou představu, ne že by mu k něčemu bylo to vyloženě praktický využití těch informací, které se tam člověk dozví, to asi úplně ne“ (Z1). Negativně bylo vnímáno především u těch nováčků, kteří se ho účastnili až po několika měsících od nástupu. Školení je personálním oddělením realizováno jednou za půl roku, někteří zaměstnanci se ho tak mohou účastnit až za velmi dlouho. „Přínosné to moc nebylo. Školení jsem se účastnil až po několika měsících, a to už bylo asi takový zbytečný“ (Z8). Tento nedostatek vnímali i vedoucí s garantem a navrhovali vstupní školení pořádat pravidelněji tak, aby se ho nováčci mohli účastnit co nejdříve. „Jako doporučila bych, aby se toho účastnili hnedka od začátku“ (G1). Toto doporučení najdeme také v literatuře například u Armstronga (2015, s. 399). Vedoucí při tomto školení vnímá důležitost komplexního pohledu na organizaci, vysvětlení jejích cílů, struktury a provázanosti organizačních jednotek. Navrhuje proto, aby se na program účastnilo méně lidí z vyššího managementu, to je totiž důvod, proč školení neprobíhá častěji. Vyšší management je velice vytížený a je náročné domluvit termín, kdy mají všichni čas. „Bylo by fajn, aby tam byla aspoň jedna osoba z toho vyššího managementu, bylo by fajn, kdyby tam byl pan ředitel a jinak ti ostatní tam nejsou moc důležití. Pro mě jsou důležitější ty informace“ (V1).*

Dále se noví zaměstnanci účastnili odborných konferencí, kurzů a školení, které jsou zaměřené na informační systémy. Nabídka těchto kurzů byla většinou ze strany nadřízeného. Respondenti tyto vzdělávací aktivity popisovali jako dostačující a přínosné. Shodně také vnímali, že pokud by se chtěli dalšího školení účastnit, tak by k tomu měli od vedoucího podporu. Pouze dva respondenti se účastnili jen vstupního školení. Jako důvod uváděli, že žádné další aktivity nepotřebovali,

protože potřebné znalosti a dovednosti získali z předešlých pracovních zkušeností.

### Zpětná vazba

Dále mě zajímalo, jak respondenti hodnotí zpětnou vazbu, kterou dostávali v průběhu své adaptace. Všichni respondenti uváděli, že se průběžná zpětná vazba v organizaci předává neformálně v přátelském duchu. Oslovená vedoucí popisovala, že se snaží alespoň jednou týdně za nováčkem zastavit a zeptat se ho, jestli něco nepotřebuje a jestli je všechno v pořádku. Garantka uváděla, že se s nováčky setkává každý den, aby si spolu řekli to důležité. *„...že už si vyzkoušeli třeba práci, na které jsme se domluvili, a že jim to šlo, že budou dneska dělat to a to. Takže víceméně takhle přátelsky, snažím se, aby to pro ně nebylo moc formálně, aby neměli obavy, aby jim nebylo trapně se přijít zeptat a tak dále, aby to brali tak, že je to pro ně“* (G1). Nováčci se k frekvenci i k obsahu zpětné vazby vyjadřovali kladně. Zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon dostávali od nadřízeného, garanta či ostatních kolegů.

*„Pořád se scházíme, pořád si říkáme, co se dělat má, co se dělat nemá. Určitě jsem se dozvěděl, co se má dělat jinak a co třeba dělám dobře“* (Z2).

*„Garantem těch zakázek je kolega, takže spíš řídil tu mojí práci, a to zaučování on, takže on mi tu zpětnou vazbu dával. No jako někdy jsem se musela víc doptávat, jak to jako třeba myslel, ale jako kladně určitě“* (Z1).

*„Už jenom jakoby, když jsme spolu víc komunikovali mailem nebo telefonicky, když to nebylo možný se tam vidět osobně, tak tam byla ta odpověď, z toho jsem pochopila, jestli je všechno v pořádku nebo ne. Nebo taky osobně. Takže jako průběžně“* (Z3).

Pouze jeden nováček uvedl, že zpětnou vazbu v průběhu adaptace nedostal a hodnocení pracovního výkonu proběhlo až po třech měsících. Respondent to ale nevnímal jako nedostatek a necítil potřebu větší interakce zejména z důvodu pracovní vyčerpání obou stran.

### Zhodnocení pracovní adaptace

V rozhovorech jsem dále zjišťovala, co **nováčkům nejvíce pomohlo** při zapracování a jaké naopak v procesu cítili **nedostatky**.

Noví zaměstnanci nejčastěji zmiňovali jako nejpřínosnější pomoc od svých garantů a od ostatních členů týmu. Vnímali je jako velice ochotné a vstřícné. „*Určitě to, že jsem tady měla tu kolegyni, na kterou jsem se mohla obracet a byly jsme spolu pořád. A taky že ona byla tak ochotná, že mě to učila důsledně a měla tu trpělivost, že jsem jí jako byla za zadkem. A zároveň ostatní kolegové, kteří jsou moc přátelští a že si tu připadám, že jsem tu už dlouho a že mě hned začlenili do kolektivu*“ (Z4). „*Určitě mi nejvíc pomohl ten můj kolega, který mě měl na starost. Ale jako všichni mi pomáhali, když jsem třeba nevěděl*“ (Z8). Většina také cítila podporu od svého nadřízeného. Pouze jeden respondent vnímal, že se mu od vedoucího podpora nedostávala. Vzápětí ale dodával, že to bylo jen krátké období, kdy měli všichni moc práce.

Dále nováčci vnímali, že je při zapracovávání důležitý čas a samotné vykonávání pracovních činností. „*Určitě to množství zakázek. Když se to učíte, tak čím víc jich zpracujete, tak tím líp. Takže nejvíc člověku dá vlastně praxe. Čas no*“ (Z1). „*To, že jsem musel tu práci dělat okamžitě. Když pomínu tu kolegyni, která mi pomohla nejvíc, tak že jsem byl hozený do vody a bylo potřeba, abych si co nejrychleji převzal tu agendu, abych s ní začal pracovat*“ (Z2). Poskytnutí dostatečného času zmiňovala i oslovená vedoucí. „*Čas a aktivně se toho účastnit, ale nechtít po něm ještě výkon. Postupně pozorováním, zapojením*“ (V1).

Dva noví pracovníci uvedli, že jim také pomohly předchozí pracovní zkušenosti. „*Taky mi pomohlo to, že jsem podobnou práci dělal v zaměstnání, kde jsem byl předtím. Takže jsem si sem jako přinesl vědomosti, který tady využiju*“ (Z8). Pracovní zkušenost a zkušenost s daným oborem patří mezi významné faktory ovlivňující rychlost adaptace (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 454).

Na otázku, jestli vnímali nějakou překážku při zapracování, si většina nemohla na nic vzpomenout. Někteří uvedli, že byli zprvu nervózní, ale po pár dnech v týmu se uklidnili. Jeden respondent zmínil, že vnímal jako problém velké množství informací v krátkém čase. Vedoucí i personalistka si důležitost rozložení informací uvědomují, ale občas vnímají najít správnou rovnováhu jako výzvu.

*„Pořád je to ten čas a velké množství informací, které ten člověk musí zpracovat. Najít prostě tu míru, kdy je těch informací adekvátní množství pro toho člověka, necítí se zahlcen, ale zároveň se necítí, že by měl málo informací a že tápe. Takže najít ten balanc“ (V1).*

*„Myslím si, že to nejdůležitější je to správné rozvrstvení informací, aby toho nebylo moc, aby nebyl zahlcený, to je nejdůležitější.“ „Prostě myslet na to, abychom mu tam nedali tři témata podobná v jednom dni“ (P1).*

Vedoucí jako největší problém vnímá nedostatek času. Je pro ni náročné věnovat dostatek pozornosti nováčkům, když potřebuje řešit i další záležitosti. Nutno říct, že tato vedoucí zatím nevyužívá systém garantů, tak jak je v organizaci nastaveno. Adaptace podřízených zatím zůstává celá v její gesci. Důvodem je ale to, že její tým je v organizaci vytvořen relativně nedávno, a proto zatím nemá žádného zkušeného podřízeného, kterého by tím mohla pověřit. Dodává ale, že je potřeba novým pracovníkům vždy projevít podporu. *„Ukázat, co dělat, když se cokoli stane, že ve mně má prostě oporu a člověka, který mu bude naslouchat v případě, že bude potřebovat poradit a pomoci, takže dát tomu člověkovu pocit bezpečí a jistoty, nijak ho nestresovat“ (V1).*

Personalistky zase uvádějí, že největší slabinou procesu jsou vedoucí zaměstnanci, kteří adaptačnímu procesu v organizaci XY nevěnují požadovanou pozornost. *„Slabinou někdy může být právě to zapojení vedoucího zaměstnance, který nemá tu motivaci a vlastně to nechápe. Další slabinou je, že my nemáme úplně páku na toho vedoucího zaměstnance, aby to dělat musel“ (P2).* *„Slabá stránka je určitě to, pokud ti vedoucí to nekontrolují nebo se s tím nechtějí až tak zabývat. Oni udělají třeba takový ten nástřel prvotní a pak už nejdou do důsledku a dostatečně nekontrolují ten průběh“ (P1).* Právě neangažovanost vedoucích zaměstnanců považují Werther a Davis (1992, s. 250) jako největší problém většiny programů. I když je adaptační proces efektivně nastaven, nemusí být efektivní z důvodu neaktivity vedoucích.

### **Adaptovanost a délka pracovní adaptace**

Odpovědi na otázku, kdy nováčci začali vykonávat svou pracovní náplň samostatně, byly odpovědi velice různorodé. Někteří se sebevědomě



a samostatně ještě zcela necítí. Další odpovědi byly v rozptýlu od nástupu až po rok působení v organizaci. „*Asi od začátku. ...No a vlastně jako hned, první akci jsme měli asi po dvou měsících, takže jsem na to vlítla oběma nohama, takže to bylo rychlý*“ (Z5). „*Já myslím, že tak po tom prvním měsíci*“ (Z4). „*Asi tak po těch třech měsících, si myslím*“ (Z8). „*No až teď po roce. Že mám pocit, že se ve všem vyznám a tak*“ (Z1). Délka adaptačního procesu je závislá především na složitosti a povaze pracovních činností pracovníka, na jeho zařazení ve struktuře organizace, dále také na jeho zkušenostech a potřebách (Poštulka, 2016, s. 42). Nejčastěji se v literatuře autoři shodují na délce od jednoho do šesti měsíců.

### **Závěrečné vyhodnocení procesu**

Závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu proběhlo u poloviny nováčků. Ti, kteří se ho nezúčastnili, zmiňovali, že na to nebyl dostatek času, protože měli hodně práce. „*Asi neproběhlo, myslím, že na tohle není čas. Kdyby byl ale asi nějaký problém, tak mi to vedoucí řekne, nebo naopak já půjdu za ní*“ (Z8). Žádný z těchto respondentů to nevnímal jako problém, nicméně ve formálním nastavením je vyhodnocení součástí procesu. V literatuře je význam hodnocení také vyzdvihován. Bedrnová a Nový (2002, s. 327) uvádějí, že je účinnost adaptačních programů v organizacích přímo podmíněna kontrolou a kvalitou závěrečného hodnocení. Na základě získané zpětné vazby pak také může dojít k optimalizaci procesu tak, aby byl v souladu s aktuálními potřebami všech aktérů (Caldwell, Peters, 2018, s. 27).

Někteří vyhodnocení procesu popsali jako stručné a rychlé. Spíše to vnímali jako formalitu, kterou musí splnit. „*Sedli jsme si, řekli jsme si dvě věty a pracovali dál, protože jsme to brali jako ztrátu času, a protože máme hodně práce, takže jsme jeli dál*“ (Z6). Ostatní popisovali hodnocení na druhou stranu jako přínosné. S nadřazeným si vyjasnili, co je potřeba změnit, co je v pořádku a jestli jsou se sebou vzájemně spokojeni. „*Bylo to přínosný, zopakovali jsme si, že dveře jsou otevřeny na obou stranách, což je důležitý*“ (Z5).

Garantka v rozhovoru zmínila, že v této fázi nepocituje dostatečnou podporu od personálního úseku. Sama si nebyla jistá, jakým způsobem

má vyhodnocování procesu probíhat. „*Byl poskytnut nějaký vzor, ale chtěla bych nějak trošku k tomu blíže vysvětlit, co bychom měli zahrnout do toho vyhodnocování, jestli mají nějakou osnovu, čeho se máme držet, jak by to mělo proběhnout, jestli formou rozhovoru*“ (G1). Vedoucí by zase ocenila podporu v tom, kdyby personální úsek vytvořil dotazník, který by nováčkům zaslal po zkušební době. Navrhovala, aby toto dotazníkové šetření bylo anonymní a zaměřovalo se zejména na zpětnou vazbu na svého vedoucího. „*My se sice doptáme, ale možná lepší, když ten člověk má čas a prostor to udělat anonymně. Myslím si, že by je ocenilo více vedoucích*“ (V1).

Z výpovědí se tak dá usoudit, že vyhodnocování adaptačního procesu nováčků je v organizaci nedostatečně řízeno a realizováno. Vedoucí i garant by v této fázi ocenili větší podporu od personálního úseku. Z rozhovorů s nováčky bylo zjištěno, že u poloviny z nich nebyla adaptace vyhodnocena. Tato skutečnost může také souviset s tím, že většina nováčků na začátku adaptace nedostala adaptační plán se stanovenými cíli. Na konci šablony adaptačního plánu se nachází list, který se vyhodnocením zabývá. Domnívám se tak, že kdyby měli všichni nováčci adaptační plán vypracovaný a postupovali by podle něj, tak bude na konci procesu větší počet nováčků, kteří hodnocením prošli.

### 6.2.1 Shnutí DVO2

Z výzkumu bylo zjištěno, že nováčci měli před samotným nástupem do organizace utvořenou reálnou představu o jejich budoucí pracovní náplni. V přednástupní fázi dostali dostatečné množství a kvalitu informací. Žádný z nováčků nebyl při střetu s realitou překvapen nebo dokonce zklamán. Z pohledu subjektů adaptace se v této souvislosti jeví jako riziková skupina mladší generace. Ta nemá před nástupem dostatek pracovních zkušeností, které mají na utváření realistické představy významný vliv. Tuto skutečnost potvrzují i vzpomínané teoretické koncepty. Samotní nováčci v rozhovorech výhodu pracovních zkušeností také zmiňovali.

Kontakt s organizací byl vnímán jako profesionální, přátelský a pro potřeby nováčků vyhovující. Intenzivnější kontakt u některých

respondentů byl vnímám ale jako přínosný, protože se tím zmenšil jejich stres při nástupu. Z uvedených zjištění vnímám přednástupní fázi jako dobře organizovanou a bez dílčích nedostatků.

Organizace se na příchod nováčků připravuje v dostatečném předstihu tak, aby měli první den připravené pracovní místo a aby dlouho nečekali na přístupové údaje. Zajímavým zjištěním bylo představení jednotlivých oddělení vedoucím pracovníkem u jednoho z nováčků. Tato aktivita není ve formálním nastavení procesu, vedoucí to zorganizoval z vlastní iniciativy. Tato aktivita navíc byla respondentkou hodnocena jako velice přínosná.

Z výpovědí byl zjištěn významný nedostatek v podobě nedodržování formálního nastavení vedoucími pracovníky. Ti neplní jeden z hlavních pilířů adaptačního procesu v organizaci, a to sestavování adaptačního plánu. Tento nedostatek si personální oddělení uvědomuje, ale v současnosti nemá žádné prostředky, jak k tomu pracovníky donutit. Vedoucí svoji neaktivitu omlouvá především svým časovým vytížením. Domnívám se, že by mělo personální oddělení více prezentovat smysl a účel řízení adaptačního procesu a jednotlivých nástrojů tak, aby vedoucí měli sami zájem je dodržovat. Pro vedoucí pracovníky bylo v minulosti realizováno školení. To se ale ukázalo jako nedostatečné. Subjekty pociťují potřebu větší podpory a sdílení zkušeností mezi sebou. V souvislosti s adaptačním plánem se objevila absence stanovování cílů adaptace nováčků a následné vyhodnocení celého procesu. Jak se ukázalo, vyhodnocování procesu v organizaci často neprobíhá a pokud ano, bývá to velmi stručné a rychlé. Obecná kontrola a vyhodnocování procesu není v organizaci zajišťováno ani personálním úsekem, který adaptační proces zaštiťuje. Dle teoretických konceptů je kontrola a hodnocení podmínkou pro efektivní řízení adaptačního procesu. Z výzkumu mezi českými zaměstnavateli vyplývá, že tento problém není výjimečný. Výsledky výzkumů naznačují, že tato fáze adaptačního procesu je v českém prostředí opomíjena. Výsledky adaptace podle výzkumu vyhodnocuje pouze 44 % firem (HR monitor, 2017, s. 13).

Jako nepřínosnější nástroj hodnotili nováčci pomoc garanta. Organizaci bych doporučila zaměřit se na jejich rozvoj a motivování, protože jsou pro adaptaci zaměstnanců zásadní, ale jejich rozvoj v této oblasti není řízen. Personální úsek realizoval školení pro vedoucí pracovníky, ale garanty nijak neškolí. Garanti získávají potřebné informace pouze od vedoucích pracovníků. Zajímavé je, že se v pracovní oblasti ukázaly jako nejvýznamnější sociální faktory. Provázanost jednotlivých oblastí, kterou literatura popisuje, se v organizaci XY potvrdila. Většina nováčků vnímala podporu od všech subjektů adaptace jako velice významnou. Dále respondentům pomáhaly vlastní pracovní zkušenosti a čas. Naopak jako překážku vnímali vlastní nervozitu či velké množství podaných informací v krátkém čase.

Vedoucí vnímala jako slabinu nedostatek času na to, aby se nováčkům mohla dostatečně věnovat. Vedoucí i garant postrádají od personalistek více podpory při vyhodnocování procesu a navrhuji vytvoření podpůrných materiálů.

### 6.3 Hodnocení sociální adaptace

Následující kapitola se zaměří na průběh a výsledek sociální adaptace nových pracovníků v organizaci XY. Bude popsáno, jakým způsobem zaměstnanci vnímají vztahy na pracovišti a jak hodnotí proces seznamování a začleňování do pracovního kolektivu.

#### Důležitost vztahů na pracovišti

Sociální vazby na pracovišti považují všichni respondenti za velmi důležitý prvek v zaměstnání. *„Určitě jsou. Ovlivňuje to pak celou tu atmosféru“* (Z4). *„Velmi, myslím si, že by to mělo být důležité pro každého“* (Z6). Klima na pracovišti působí na výsledek adaptace nováčka a jeho adaptovanost v sociální oblasti pak také významně ovlivňuje jeho celkovou spokojenost v organizaci (Štikar, 2003, s. 91). Respondentka Z3 to vnímá následovně. *„Určitě je důležitý nejenom to fyzický prostředí, kde pracujete, ale i s kým pracujete. To znamená, že je pro mě důležitý, abych si sedla s těmi kolegyněmi, takže i to tam mám jako důležitý. Že to tam může vylepšit nebo zhoršit to vaše zapracování“* (Z3). Podobně to také

vnímá vedoucí s garantem. I pro ně jsou vztahy na pracovišti velmi významné.

V rozhovoru s personalistkou jsem se zajímala, jestli jsou i pro organizaci vztahy na pracovišti důležité. Odpověď byla jasná. „*Stoprocentně, určitě jsou. A my se to snažíme také nějakým způsobem řídit*“ (P2). Způsob řízení sociální adaptace pracovníků v organizaci bude blíže vysvětlen v následujícím textu. Dále mě ale zajímalo, proč si myslí, že jsou vztahy mezi pracovníky pro organizaci významné. Odpovědí bylo, že vztahy ovlivňují spokojenost zaměstnanců, která se dále projevuje v jejich pracovním výkonu. „*Protože vlastně spokojený zaměstnanec, který dobře funguje, má dobrý kolektiv, i tu službu produkuje dobrou a ke klientovi se pak nedostane nějaká nespokojenost*“ (P2). Dobré vztahy také zvyšují motivaci zaměstnanců a jejich angažovanost v organizaci (Stacho a kol., 2017, s. 306).

### **Seznámení se zaměstnanci a začleňování do kolektivu**

Téměř všichni nováčci se s vedoucím pracovníkem seznámili na přijímacím pohovoru. Pouze jedna respondentka, uvedla, že v době přijímacího řízení měla její vedoucí dovolenou, takže se setkaly až po jejím nástupu. Dva respondenti byli seznámeni s celým týmem ještě před samotným nástupem do organizace. Jedna respondentka byla kolegům představena při podpisu smlouvy. Druhý nováček měl zase možnost se s nimi setkat při neformální společenské události, protože v daném oddělení pracuje jeho známá. Když bylo rozhodnuto, že respondent na svou pozici nastoupí, byl na tuto akci také pozván. Oba respondenti to hodnotili jako něco, co jim usnadnilo první dny v organizaci, protože nebyli tolik nervózní. V ostatních případech pak byli do pracovního kolektivu uvedeni svým nadřízeným během prvního dne. Vedoucí tak postupovali v souladu s nastavením adaptačního procesu v organizaci. Představení nováčka je hned v prvním bodě metodiky, co by měl vedoucí v den nástupu nového zaměstnance zařídit. V této fázi nováčci nezaznamenali žádné nedostatky nebo něco, co by se vymykalo běžným zvyklostem.

Představení nováčka s dalšími kolegy z jiných oddělení probíhalo spíše spontánně v rámci pracovní náplně nováčka. Seznamování se zaměstnanci mimo daný tým není v organizaci XY formálně řízeno. Pouze jedna respondentka udělala „kolečko“ se svým vedoucím, který ji provedl po organizaci a představil ji většině kolegů, se kterými bude dále spolupracovat. Respondentka to hodnotila jako velice přínosné a ocenila by rozšíření i o ostatní oddělení, které nenavštívili. *„Takže si myslím, že by třeba pro toho člověka, když neví, co a jak, kde, kdo, co funguje, co dělá, tak si myslím, že by nebylo špatný s ním udělat takový kolečko. Kdy mu vždycky vedoucí toho úseku ukázal, co mají na starost a aby věděl, na koho se v konkrétním případě mohl obrátit. Kolikrát jsem nevěděla, na koho se obrátit“* (Z1). Tento problém, kdy zaměstnanci nevěděli, na koho se mohou obrátit, se v rozhovorech objevil hned pětkrát.

Další začleňování do kolektivu všichni nováčci popisovali jako přirozené a bezproblémové. Brzy po nástupu si také začali s kolegy tykat a kolektiv popisují jako neformální a přátelský. *„S kolegy jsme si začali tykat hned. S vedoucím o něco později“* (Z1). *„Vedoucí nás představila normálně celým jménem, my jsme si pak hned nabídli tykání, takže pak to z toho hezky vyplynulo“* (Z3). Nováčci také popisovali, že v prvních dnech s garantem a s dalšími členy týmu šli společně na oběd. Personální úsek toto garantovi doporučuje a dle rozhovorů to tak v praxi i probíhá. *„No tak jako všech, když přišli i noví kolegové, tak jdeme vždycky na oběd a snažíme se jakoby poznat a tak“* (Z7). *„Vzali mě třeba na oběd hned první den. V tohle to bylo hodně přátelský a otevřený, hned jsme si tykali. Okamžitě to bylo takový, že jsem se nemusel cítit špatně“* (Z2).

### **Podpora subjektů v sociální oblasti**

Největší podporu nováčci vnímali především od garantů a kolegů, kterou poskytovali z jejich vlastní iniciativy. Nováčci z jejich strany cítili ochotu a snahu je mezi sebe začlenit. *„Ono tím, že byli zvyklí sem chodit a nosit sem různý písemnosti, tak to je nutilo sem jít, nebo sem chodili i na kávu a sednout si sem a zeptat se, jak se mám a tak, takže to bylo snadný“* (Z4). Z rozhovorů vyplynulo, že někteří byli po nástupu nervózní a pociťovali mírný stres. *„Protože nevíte, do čeho jdete, pak během prvních dvou dnů to*

*bylo takový nepříjemný, že nevíte, jestli budete mít s kým jít na oběd, jestli trefíte a tak“ (Z4) Právě díky přátelskosti kolegů a jejich snahy nováčkům pomoci, tyto nepříjemné pocity nepřetrvávaly.*

Garantka klíčovou podporu vnímá v navázání neformálního vztahu s novým pracovníkem. *„Právě takovou tou neformálností. Nejdříve si s ním tak povykládám, aby ztratil ten ostych. Mám zkušenost je ty první dny vzít na oběd a ukázat jim, kde se můžou jít najíst“ (G1).*

V rozhovorech mě také zajímalo, zda vnímali podporu od svého vedoucího. Většina nováčků podporu zaznamenala a hodnotili ji kladně. Pozitivně hodnotili zejména prvotní představení týmu a dále neformálnost, která v týmu panuje. *„My si tady všichni tykáme, tady je to vedené jako neformálně celé“ (Z6).* Pouze jeden respondent vnímal roli vedoucího spíše negativně *„Od kolegů určitě, od vedoucího moc ne. Myslím si, že mě tak trochu zkoušel, co vydržím. Možná, že jsem tady jedinej chlap, nebo nevím, tak ten šéf na mě byl takovej přísněj a akurátní. Až někdy zbytečně myslím, což mi daly najevo i kolegyně.“ (Z2).* Z tohoto důvodu také nováček chvíli uvažoval o odchodu z organizace. Při této situaci se ukázalo, jaký význam má vedoucí při adaptaci nováčka a v případě, že je to pro nového pracovníka první zaměstnání, tak se tento vliv významně zvyšuje (Bedrnová, Nový, 2002, s. 343). V této souvislosti se respondentovi dostalo opět pomoci od ostatních členů týmu. *„Ty kolegyně i zasáhly v tom a řekly mu, že se asi můžu cítit špatně, když v tom bude pokračovat“ (Z2).* Vedoucí v tomto případě zpětnou vazbu přijal a k nováčkovi změnil přístup. Poté se vztah s nadřízeným se zlepšil a nováček se cítil lépe.

Vedoucí v rozhovoru uvedla, že se snaží nováčky podporovat, ale začlenit se do týmu musí spíše z vlastní iniciativy. Sociální adaptaci pracovníka vnímá jako něco, co nejde příliš ovlivňovat. *„Trochu to nechávám na tom nováčkovi, jak on sám se chce uvést do toho týmu. Musí to vyjít z něj, pak je to pravé a ten tým to pozná.“ (V1).* Proces sociální adaptace je procesem spíše neformálním a probíhá spontánním stykem se spolupracovníky (Tureckiová, 2004, s. 135).

### Zhodnocení sociální adaptace

Od respondentů jsem dále zjišťovala, co jim při začlenění do kolektivu **nejvíce pomohlo a** jaké vnímali **překážky**.

Nejčastější odpověď byla právě pomoc a podpora od subjektů adaptace. Dobré a neformální vztahy na pracovišti, týmová práce a ochota kolegů byly pro nováčky zásadními prvky. Z odpovědí vyplynulo, že se daří vybírat tým, který si rozumí. Někteří uváděli, že výhodu vnímají v tom, že jsou s kolegy podobně staří. *„Je tady docela mladý kolektiv, všichni jsme si věkově podobně, což je fajn“ (Z8).*

Dále nováčci hodnotili jako prospěšnou účast na setkání zaměstnanců. Setkání zaměstnanců organizace XY je celofiremní společenská akce, která je realizována jednou za rok. Tato událost není určena přímo jako nástroj sociální adaptace nováčků, ale jako podpora vztahů na pracovišti a podpora sdílení informací napříč organizací. Nováčci vnímali pozitivně to, že se mohli s kolegy setkat při neformální příležitosti a měli možnost se seznámit s kolegy z ostatních útvarů. *„Mně pomohlo to setkání zaměstnanců, který je hodně neformální, na kterým jsem se mohl setkat s dalšíma lidma. Takže to mi pomohlo hodně, kdyby neproběhlo to setkání zaměstnanců, tak by to pro mě bylo určitě složitější“ (Z2).* *„Byla jsem tam s ostatníma, tak mi jako říkali, to je tenhle, ta dělá to, ten tohle, abych měla představu a podobně. Jako bylo to určitě fajn“ (Z4).* Vedoucí v rozhovoru tuto aktivitu hodnotí také velice kladně, zejména vyzdvihuje předávání informací, které během setkání probíhá. *„Myslím si, že to hodně pomáhá k tomu, aby se předávaly informace. Aby lidi, kteří se znají jenom po telefonu tak, aby se viděli fyzicky a je fajn si prostě některý informace říct z očí do očí“ (V1).* Personalistka uvedla, že setkání zaměstnanců je velice úspěšná událost a vedení organizace proto uvažuje o druhé celofiremní aktivitě, která by se zaměřovala na sport.

Někteří respondenti by ocenili také pořádání teambuildingových aktivit. *„Třeba nějaké teambuildingy a tak, to vím, že jsem jako zažila, tak to je asi taky fajn věc“ (Z3).* *„Tak třeba teambuildingy bych přivítala, já to mám docela ráda, takže to by se mi líbilo. Nicméně si myslím, že se to dá zvládnout i bez toho“ (Z1).*



Z výpovědí vyplynula potřeba seznámit se i s činnostmi zaměstnanců z jiných úseků. V rozhovorech se opakovalo to, že respondenti nevěděli, na koho se mohou v jiném oddělení obrátit a než získali kontakt na odpovědnou osobu daného tématu, tak to trvalo příliš dlouho. *„Já mám zkušenost, že než jsem vypátral, kdo dělá třeba web, teď nemyslím IT, ale ten obsah, tak to taky trvá a obtěžujete čtyři lidi mezi tím“* (Z5). Respondent Z5 proto navrhoval určit kontaktní osoby v jednotlivých úsecích, kteří budou moct odkázat na dané kolegy. *„Na tom oddělení, kdo tam pracuje, bude pro ty nováčky suplovat informační linku“* (Z5). Někteří zase navrhovali doplnit seznam zaměstnanců na intranetu o konkrétní úkoly, které mají daní zaměstnanci na starosti. *„Prostě ke každému udělat tu bublinu jako co dělá, kam patří a jak to vlastně spolu do sebe zapadá, protože tohle je hrozně důležitý“* (Z6). Nápomocné by pro některé také bylo doplnit na intranet fotografie jednotlivých zaměstnanců. *„Ale pro mě osobně by bylo příjemnější, že bych si ty obličeje mohla najít a věděla jsem aspoň jak vypadají“* (Z4). Myslím si, že by v této souvislosti pomohlo také pořádat podobná „kolečka“, která zmiňovala respondentka Z1 v oblasti pracovní adaptace.

Jiné **nedostatky** v oblasti sociální adaptace respondenti nevnímali. Neuvědomovali si nic dalšího, co by nováčkům bránilo v úspěšném začlenění do sociálních vztahů v organizaci.

### **Adaptovanost a délka sociální adaptace**

Téměř všichni respondenti se cítí být součástí pracovního kolektivu. Pouze jeden nováček byl v této otázce váhavý. *„Jako necítím se, že bych nebyl součástí, jenom jako si říkám, že jsem tady pořád ještě krátko a nejsem úplně sžitý s tím kolektivem. I když proti nim nic nemám a mám je rád, ale nejsem s nimi ještě tak úplně sžitý“* (Z2). Odpovědi na otázku, po jaké době se tak začali cítit, byly různorodé. Někteří se tak cítili po krátké době, někteří až po třech měsících. Více respondentů ale uvedlo, že nedokážou přesně určit, po jak dlouhé době to tak začali vnímat.

Z výpovědí vyplynulo, že pracovní kolektiv všichni hodnotí jako přátelský a nápomocný. Nikdo se neseťkal s konflikty nebo s jinými nepříjemnými pocity v souvislosti s kolegy.

### 6.3.1 Shrnutí DVO3

Vztahy na pracovišti jsou pro všechny aktéry procesu adaptace v organizaci XY velice důležité a přikládají jim v procesu adaptace velkou váhu. Sociální adaptace je v organizaci založena na formálním uvedení nováčka do týmu a na podpoře garanta.

V souladu s teoretickými koncepty jsou nováčci uvedeni do týmu svým nadřízeným během prvního dne nástupu. Další seznamování s kolegy probíhá během obědových pauz a v rámci přirozené interakce na pracovišti. Podpora garanta v této oblasti adaptace spočívá zejména v přátelském a jednatelství a iniciování společného obědu s kolegy. Obědové pauzy jsou pak příležitostí k navázání neformální konverzace a hlubšímu poznání jednotlivých kolegů. Nováčci pozitivně hodnotili také setkání zaměstnanců, které organizace pořádá jednou ročně. Při této neformální události se nováčci setkávají s dalšími členy organizace a prohlubují již navázané kontakty. Vedoucí při této události vyzdvihuje také sdílení informací mezi zaměstnanci.

Problematická se ukázala orientace v širším sociálním prostředí. Nováčci negativně vnímali neznalost osob z jiných úseků, se kterými museli spolupracovat. V případě, kdy potřebovali zjistit informace z jiného úseku, obrátili se na zkušenější kolegy, mnohdy se ale stávalo, že ani oni nevěděli, na koho se v daném týmu obrátit. Nováček tak musel oslovovat několik osob, aby se dopátral odpovědného pracovníka. Nováčci to hodnotili jako zdouhavé a nepříjemné a navrhovali možná řešení, která by mohla orientaci usnadnit. Sama bych doporučila kombinaci seznámení ostatních oddělení formou kolečka a vytvoření mapy zaměstnanců s popisem jejich činností. Kolečko jako nástroj seznámení s chodem podniku zmiňuje například Hroník (2007, s. 336).

Nováčci hodnotili začleňování do kolektivu jako přirozené a snadné. Oceňovali zejména přátelské neformální prostředí a podporu od garanta a kolegů. Někteří vnímali jako výhodu věkovou či zájmovou podobnost

s ostatními členy týmu. Téměř všichni se cítí součástí týmu a nikdo se nenesetkal s konflikty nebo s jinými nepříjemnostmi v kolektivu.

## 6.4 Hodnocení adaptace na organizační kulturu

Cílem kapitoly je zodpovědět, jak zaměstnanci vybrané organizace hodnotí adaptaci na organizační kulturu. Kapitola se blíže zaměří na hodnocení způsobu předávání hodnot a tradic organizace a na vnímání organizační kultury zaměstnanci podniku XY.

### Vnímání organizace před nástupem

Dle Lukášové (2010, s. 38) bývá adaptace na organizační kulturu rychlejší v případě, že měl nováček před nástupem do zaměstnání dostatek informací o organizaci a její kultuře. V rozhovorech mě tedy zajímalo, jaké informace o organizaci nováčci měli a jak organizaci před nástupem vnímali. Z rozhovorů vyplynulo, že organizaci někteří z nováčků před přihlášením se na vystavený inzerát moc neznali. Většina se na přijímací řízení přihlásila především na základě popisu pracovní pozice a o organizaci se poté postupně dozvídali. Noví zaměstnanci si hledali informace z veřejně přístupných zdrojů, z webových stránek nebo i z výročních zpráv. Někteří se více dozvěděli od svých známých, kteří v XY pracovali. „*Co jsem třeba slyšel od kamarádů, že s XY jako se zaměstnavatelem nikdy nebyl problém v čemkoliv pracovním, cokoliv řešili se smlouvama, s penězma, s odměňováním, takže i tohle byl faktor no*“ (Z2). Více informací pak získali během přijímacích pohovorů, kdy personalistka XY představuje.

Respondenti uváděli, že na ně organizace působila stabilním a tradičním dojmem, zmiňovali také, že na ně působilo její dobré jméno. V odpovědích se objevilo také to, že XY vnímali jako zaměstnavatele, který o své zaměstnance pečuje a má zájem o jejich rozvoj. „*Pořád asi platí to, že říct, že pracuju v XY je.. že to zní dobře. Že XY má slušnou reputaci i co se týče nějaký péče o své zaměstnance*“ (Z2). „*Tohle na mě působilo, že je to stabilní organizace a že bych tam ráda pracovala. I z toho inzerátu jsem měla dojem, že je to organizace, kterou i zajímám, nejenom*

*pracovní povinnosti zaměstnance a jak je vykonává, ale i že jí záleží na tom, aby se ten zaměstnanec rozvíjel, péče o zaměstnance“ (Z3).*

Většina respondentů hodnotila informace o organizaci jako dostačené, protože je po příchodu nic závažného nepřekvapilo a realita splnila jejich očekávání. Někteří vnímali skutečnost, že neměli zkušenosti s prací ve veřejném sektoru, přesto to pro ně nebylo nic limitujícího. *„Člověk, když jde z té soukromý sféry do té veřejný, tak je to vždycky takový rozdílný. Já jsem vlastně nevěděla, do čeho jdu, ale nebylo nic, co by mě vyloženě zaskočilo“ (Z1).*

### **Seznámení se s prvky organizační kultury**

Většina respondentů se o firemní kultuře, o firemních cílech a hodnotách, dozvěděla především na vstupním školení a v tištěných materiálech, které dostali při nástupu. *„Myslím, že právě na tom zaškolování, takže asi tam“ (Z3).* *„Vím, že máme tu příručku a tam jsou“ (Z5).* Během vstupního školení má personální ředitelka na toto téma samostatný výstup. Ředitelka prezentuje základní hodnoty, vize a poslání organizace XY a popisuje chování, které je v organizaci vítané. Při tomto školení se také nováčci dozví o činnostech organizace, její historii a struktuře. Nováčci to hodnotili spíše neutrálně, jako něco obecného a formálního. Dva respondenti uvedli, že se během vstupního školení zmiňoval dress code společnosti a vnímali to spíše jako překvapivé a úsměvné. *„Tak si vyslechnete, že by ženy neměly chodit potetované a měly by mít halenku přes rameno, to mě fascinovalo, že je to konzervativní organizace“ (Z5).* Hodnoty organizace jsou dále vysvětleny v příručce pro nového zaměstnance a na intranetu společnosti. Jedna respondentka také zmínila, že se o nich dozvěděla už před nástupem a teď se s nimi pravidelně setkává v kancelářích. *„Když jsem se připravovala na pohovor, tak si vždycky hledám i tyhle informace, tak to jsem si vypisovala, když jsem se připravovala na pohovor, a to jsem si je i pamatovala. A teď je máme i na chodbě, takže je i každý den vidím, ale evidentně nečtu.“ (Z4).*

Za důležité personalistka považuje to, aby byly hodnoty vysvětleny také vedoucím pracovníkem. *„A vlastně je to v té brožurce podrobněji*

vysvětleno, ale určitě je potřeba, aby to ten vedoucí okomentoval, aby se s tím ti nováčci ztotožnili, aby věděli, co je nedůležitější a pokud by měli pocit, že něco nefunguje, tak se mají ozvat“ (P1). Vedoucí i garant v rozhovorech uváděli, že se hodnoty a firemní kulturu snaží předat při osobním kontaktu, ale většina nováčků tento způsob seznámení nezmínila. „První informaci dostane při tom výběru, jaké je naše poslání a znova, co opravdu žádám, aby se realizovalo a zároveň žádám, aby se nerealizovalo a nedělo, tak předávám, když ho seznamuju s provozem“ (V1). „Říkala jsem jim ty hodnoty, říkám jim, na co by si měli dát pozor, čeho se vyvarovat“ (G1).

### Ztotožnění s hodnotami a vnímání organizační kultury

Ve výzkumu jsem se dále zaměřila na to, jak nováčci **vnímají hodnoty organizace a zda se s nimi ztotožňují**. Přestože téměř všichni respondenti věděli, kde se o hodnotách dozvěděli, tak je nedokázali popsat. „Věděla jsem je, ale upřímně si je nepamatuju“ (Z1). „Už si to moc nepamatuju, ale určitě nějaká komunikace a spolupráce“ (Z8). „Nerad bych řekl nějakou blbost“ (Z7). Poté, co jsem je nováčkům připomněla, je vnímali kladně a hodnotili je jako sympatické. Dále jsem se doptávala, zda jim přijdou důležité a zda se s nimi ztotožňují. Většina odpovídala souhlasně, ale myslím si, že někteří chtěli pouze působit dobrým dojmem, protože jejich odpovědi byly stručné. „Jo, asi jo. Dávají smysl“ (Z4). „Asi se s nimi ztotožňuji, jako dávají mi smysl.“ (Z8). „Já si myslím, že jsou správně nastaveny, protože to ovzduší, to pracovní klima je fakt dobrý“ (Z5). Dva respondenti byli ve svých výpovědích skeptičtější a stanovené hodnoty nevnímají jako platné pro celou organizaci.

„Já bych ale neřekl, že ty hodnoty se promítají do těch našich oddělení nebo kdybych měl říct, jestli má naše oddělení tyto hodnoty, tak si myslím, že ty důležité by pro nás byly jiné. Což ale možná vyplývá, co tady děláme. Jako není to, že bychom je popírali, to ne, ale kdybych si měl vybrat nějaký tři zásadní, tak bych si vybral jiný, než tyhle“ (Z2).

„Někteří kolegové jsou bezvadní, ale mně přišlo, že to, jak mi bylo prezentováno, jak organizace hlásá ty hodnoty, tak tomu nebylo vždycky tak, ale je to můj pohled“ (G1). Rymeš (2007, s. 352) považuje „soulad

*proklamovaných firemních hodnot a zásad s každodenní realitou“* za významný faktor adaptace na organizační kulturu. Z výpovědí respondentů usuzuji, že se hodnoty do chování členů organizace ne vždy promítají. To pak také může způsobovat při adaptaci na organizační kulturu problémy.

Dále jsem v rozhovorech zjišťovala, jakým způsobem respondenti firemní kulturu vnímají. V odpovědích se objevovala kladná hodnocení její otevřenosti, neformálnosti a profesionality. *„Je neformální, to je fajn“* (Z6). *„Jako vlídnou, profesionální, důvěryhodnou“* (Z5). *„Myslím, že je přátelská, neformální, takže se tu cítím fajn“* (Z8). Personalistka v rozhovoru otevřenost a neformálnost organizace také zmiňovala. *„Není to tu tak moc formální, mnozí lidé si tykají a není problém oslovovat i členy managementu, ať si tykáme nebo ne. Myslím si, že ten management je tady hodně otevřený“* (P2).

Na druhou stranu někteří negativně vnímají vysokou byrokracii a tím způsobené dlouhotrvající procesy. *„Strašně moc byrokracie, takže to není moc milé, takže za každou blbost milion papírů, milion vykazování“* (Z6). *„Jak bych to řekla, je to tady trochu pomalejší. Zdlouhavý procesy, dlouhá rozhodnutí a všechno dýl trvá“* (Z4). Byrokracie v organizaci se příliš ovlivnit nedá, bývá přirozenou součástí velkých společností. Usuzuji, že negativní hodnocení této skutečnosti u respondentky Z6 vzniklo proto, že nemá pracovní zkušenosti z velkých institucí. Respondentka v rozhovoru uvedla, že byla před nástupem do organizace XY podnikatelkou. Jiného respondenta zase překvapil způsob komunikace. *„Jako věc, co mě překvapila asi nejvíc je to, že tady si všichni píšou místo toho, aby si zavolali třeba. Jako to je přehršel emailů na každou kravinu. Místo toho, aby zvedl telefon nebo zadek od počítače a přešel místnost, tak mi tady někdo od vedle napíše“* (Z5). Dle literatury překvapení z organizační kultury vzniká nejčastěji u absolventů nebo u lidí, jejichž nové pracoviště se výrazně liší od toho předešlého (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 453).

Nováčci v organizaci oceňují možnost osobního rozvoje a kariérního postupu. Organizace XY svým zaměstnancům poskytuje celou řadu interních i externích školení. *„Líbí se mi, že se tady můžu rozvíjet*

*a účastnit se různých kurzů. Chodím tady třeba na angličtinu“ (Z8). „Vím, že se tady nějakým způsobem postupuje z těch pozic. Takže ta pozice, kterou já teď zastávám, tak mám jako dojem, že nebude ta poslední, co tady já budu dělat. Že tady existuje nějaká možnost kariérního postupu, to je taky hodně důležitý“ (Z2).*

Respondenti se dále vyjadřovali k budově a písemným dokumentům, které se řadí k artefaktům materiální povahy (Lukášová, 2010, s. 18). V rozhovorech respondenti hodnotili pozitivně pracovní prostory i okolní prostředí. Jako velkou výhodu vnímají lokalitu pracoviště, které se nachází v centru města. *„Mě oslovilo, že je v centru, je to krásná budova, takže to byla taková první věc“ (Z1). „Ono, jak se prochází tou krásnou budovou, ten krásný vstup, pak se projde budovou, pak se teda projde sem, kde už je to o něco horší. Ale jak je to tady zrenovovaný, tak jsem si říkala, že se udržuje budova a snaží se o to někdo starat, je vidět, jakože ta péče je“ (Z4).* Informační materiály, které nováčci dostávají při nástupu, hodnotili respondenti převážně pozitivně. Vnímají je jako dobrý základ pro seznámení se s organizací. Oceňovali také fotografie managementu nebo základní kontakty na právní, ekonomické personální nebo IT služby. *„Jo, to byl určitě pro začátek dobrý přehled o tom, jak to tady funguje, nějaký základní kontakty“ (Z1). „Ta brožura mi přijde dobrá. Líbilo se mi, že tam jsou fotografie těch vedoucích, takže když ho člověk potká na chodbě, tak ví, o koho jde“ (Z8). „Byl to dobrý základ, to určitě jo, byly připraveny profesionálně a asi tam bylo všechno, co si do těchto materiálů uvést dá, ale takový ty detailnější věci samozřejmě jsem zjišťoval od kolegů“ (Z2).*

Vedoucí v písemných materiálech postrádá popis a vysvětlení výplatní pásky. *„Mě by třeba pomohly nějaké tutoriály, který se vztahují třeba k výplatnicím, to je něco, co často řeší moji podřízení a já opravdu neumím zodpovídat otázky na téma, jaké položky a co znamenají na výplatnici“ (V1).* Několik respondentů také zmínilo, že intranet společnosti je trochu nepřehledný. *„Jako obecně je tady zmatený ten intranet. Potřeboval by strukturálně vylepšit a možná by mu sekla kapitola pro nové zaměstnance, kde by byly odkazy na všechny informace, který by ten nový zaměstnanec teoreticky mohl potřebovat“ (Z5).*

### Adaptovanost na organizační kulturu

V poslední části rozhovoru jsem se zaměřila na to, jestli se nováčci cítí být součástí organizace a zda někdy uvažovali o odchodu. Zajímavé bylo zjištění, že 6 nováčků bylo při otázce na **členství v podniku** velmi váhavých. „*No to nevím no. To nevím, asi bych neřekl, že nejsem součástí organizace, ale.. asi jako jo, ale není to pro mě nijak důležitý*“ (Z2). „*Asi, je těžký na to odpovědět*“ (Z3). „*To si netroufám říct, protože se setkávám denně s lidmi, kteří tu jsou i deset let a tak dlouho, tak si netroufám říct, jestli vůbec po pár měsících můžu být členem organizace jako takové. Jako nevím*“ (Z4). „*Spíš ne, to může být i dáno, že jsme trochu mimo, že se moc nesetkáváme s vedením XY*“ (Z6). „*No těžko říct, asi jo*“ (Z7). „*Nevím no, asi spíš jo*“ (Z8). Dle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 453) nastane plné členství v organizaci, když vznikne mezi nováčkem a jeho novým polem působnosti jistý druh psychologické smlouvy. Hlavním prvkem této smlouvy je vnitřní vazba a identifikace s organizací. Pracovník v té chvíli začíná o organizaci smýšlet jako o „své firmě“. U většiny nováčků tato psychologická smlouva ještě zcela nevznikla.

V rozhovorech jsem se doptávala, jestli se cítí být součástí daného útvaru a na tuto otázku byly odpovědi již souhlasné. Personalistka ve své výpovědi zmiňovala, že „*jsou mnozí vedoucí, kteří řeknou, tady máš pracovní náplň no a tohle budeš dělat. Ale neřeknou jim, jakým jsou kolečkem v soukolí. My bychom potřebovali, aby každý pochopil, že je kolečkem v soukolí, že oni samotní pomáhají naplňovat tu vizi organizace*“ (P1). Organizace XY poskytuje mnoho rozličných služeb, jednotliví zaměstnanci tak nemusí chápat svou úlohu, respektive úlohu daného oddělení, v celém kontextu organizace. Myslím si, že by vedoucí mohli více prezentovat smysl a cíle svých úseků před zaměstnanci. Nejistota nováčků může být ale způsobena také krátkým členstvím v organizaci. Je možné, že nováčci potřebují více času na to, aby se na organizační kulturu adaptovali. Respondenti Z1 a Z5, kteří se již cítí být součástí organizace, jsou v organizaci 12 a 7 měsíců. Tedy delší dobu než většina respondentů.

Na otázku, zda nováčci někdy **uvažovali o odchodu z organizace**, jsem se dozvěděla následující. 6 nováčků o odchodu nikdy neuvažovalo.



„Ne, určitě ne, mně se tady fakt jako líbí“ (Z3). „Nikdy jsem o tom neuvažoval, neměl jsem důvod“ (Z8) „Jako osobně jsem o tom nepřemýšlela a nechce se mi odsud odcházet. Spíše jsem spokojená“ (Z4). Pouze dva z respondentů o tom chvíli uvažovali. Respondent Z2 z důvodu, který byl popsán výše v souvislosti se svým vedoucím pracovníkem. Respondentka Z6 to popsala takto. „Asi jo, asi byly nějaké zlomové body nespokojenosti. Mě moje práce, moje náplň práce baví, takže to je asi to, proč zůstanu“ (Z6). Více to v rozhovoru komentovat nechtěla. V současné době nikdo z nováčků o odchodu neuvažuje.

#### 6.4.1 Shrnutí DVO4

Z rozhovorů jsem se dozvěděla, že většina nováčků získala povědomí o organizaci až po přihlášení na výběrové řízení. V tomto období si o XY zjišťovali informace z veřejně přístupných zdrojů a dále se s organizací seznamovali během přijímacích rozhovorů s personalistou. Před nástupem si o společnosti udělali dostatečnou představu, takže je po příchodu nic výrazného nepřekvapilo. XY na ně působila stabilním a profesionálním dojmem.

Seznamování s organizační kulturou nejvíce podporuje vstupní školení, při kterém se nováčci setkají s vyšším managementem, který je nositelem dobrých tradic organizace. Na tomto školení má také personální ředitelka výstup na téma organizační kultury. Nováčci se nejčastěji o hodnotách a cílech organizace dozvěděli právě prostřednictvím této prezentace. Dále v rozhovorech zmiňovali příručku pro nové zaměstnance, ve které jsou hodnoty blíže vysvětleny. Příručku hodnotili jako dobře zpracovanou a ocenili zejména uvedení základních kontaktů. Většina respondentů hodnotí organizační kulturu kladně, někteří dodávají dílčí nespokojenost. Ta je dle mého názoru způsobena především odlišnými zkušenostmi z předchozích zaměstnání.

Odpovědi na otázku, zda se nováčci cítí být součástí organizace, byly překvapivé. Nikdo z respondentů sice neodpověděl záporně, ale téměř ve všech případech byla odpověď váhavá. Tato váhavost je dle mého názoru způsobena krátkou dobou v organizaci, kdy se nováčci ještě zcela neadaptovali. Dalším důvodem může být to, že si pracovníci

neuvědomují svoji roli v kontextu celé organizace. Jeden respondent v rozhovoru podotkl, že by základní hodnoty pro svůj úsek vybral jiné, než jsou v organizaci stanoveny. Myslím si, že to může být tím, že v organizaci existuje mnoho úseků, které mají velice rozlišné činnosti a cíle. Tato roztržitost pak může způsobovat to, že si zaměstnanci neuvědomují nebo nechápu společný cíl organizace. Vhodnou příležitost, kdy tento cíl prezentovat všem pracovníkům, vnímám při setkání zaměstnanců. To je jediná událost, kdy se všichni zaměstnanci setkají na jednom místě a vnímají sounáležitost s ostatními úseky organizace.

Z výzkumu vyplývá, že adaptovanost nováčků na organizační kulturu je ze všech tří oblastí nejslabší.

## 7 Závěr

Předkládaná diplomová práce se zabývala analýzou adaptačního procesu nově příchozích zaměstnanců ve vybrané organizaci XY. Práce si kladla za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: „*Jak hodnotí zaměstnanci vybrané organizace proces adaptace?*“ Výzkum reagoval na požadavek organizace zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky procesu z pohledu zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická část prezentuje souhrn teoretických konceptů, které se zabývají zvoleným výzkumným problémem. Teoretický rámec následně sloužil pro operacionalizaci výzkumu a interpretaci výzkumných zjištění. Metodologická část představila postup přípravy a realizace výzkumu. V poslední, empirické, části byla analyzována a interpretována data, která byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry adaptace a pomocí analýzy interních dokumentů.

Z rozhovorů bylo zjištěno, že si nováčci v přednástupní fázi utvářejí jasnou představu o organizaci i o pracovní pozici, kterou budou zastávat. Nováčci hodnotili získané informace jako kvalitní a pro jejich potřeby dostatečné. Subjekty adaptace v tomto ohledu vnímají jako rizikovou mladší generaci, která postrádá předchozí pracovní zkušenosti. Absence těchto zkušeností znesnadňuje utvoření realistického očekávání a nezřídka se stává, že do roka po nástupu tito nováčci organizaci opouštějí. Kontakt s organizací před nástupem byl nováčky obecně vnímán jako profesionální a přátelský. Intenzivnější kontakt u některých pracovníků pak znamenal výhodu v pracovní i sociální oblasti.

Adaptační proces je v organizaci XY po formální stránce zajišťován personálním úsekem a adaptaci jednotlivých nováčků řídí jejich nadřízení. Z výzkumu byl identifikován závažný nedostatek v podobě nedodržování formálního nastavení vedoucími zaměstnanci. U většiny tázaných nováčků nebyl vytvořen adaptační plán, za jehož vytvoření mají odpovědnost právě jejich nadřízení. Personalisté si tuto skutečnost uvědomují, ale v současné době nemají žádné prostředky, jak k tomu vedoucí pracovníky donutit. S absencí adaptačního plánu pak souvisí

i nestanovování cílů a nedostatečné vyhodnocování procesu. Závěrečné vyhodnocení bylo dle nováčků spíše stručné a u některých nebylo ani realizováno. Vedoucí ze svého pohledu vnímá jako největší slabinu nedostatek času. Vedoucí i garant zmiňovali potřebu větší podpory od personalistů a sdílení zkušeností s organizací adaptace s ostatními subjekty.

Jako nepřínosnější nástroj v pracovní i sociální oblasti hodnotili nováčci pomoc garanta a významnou roli také sehráli ostatní kolegové. Kolektiv pak nováčci hodnotili jako velice přátelský, vstřícný a kladně vnímali také neformálnost vztahů na pracovišti. V pracovní oblasti jim dále při adaptaci pomohly předchozí pracovní zkušenosti a čas, kdy se mohli doptávat. V sociální oblasti mimo zmíněné podpory subjektů adaptace vnímali jako přínosnou podobnost s kolegy a dále příležitosti, kdy se s nimi mohli neformálně setkávat. Zmiňované byly obědové pauzy a setkání zaměstnanců, tedy celofiremní společenská akce, kterou organizace pořádá jednou za rok. Problematická se naopak ukázala orientace v širším sociálním prostředí. Nováčkům chybělo bližší poznání dalších oddělení a jejich členů.

S hodnotami a cíli organizace se nováčci seznámili zejména prostřednictvím písemných materiálů a při vstupním školení. Organizační kulturu vnímají kladně, popisují ji jako otevřenou, neformální nebo důvěryhodnou. Někteří zmiňovali překvapení z některých aspektů firemní kultury, to bylo způsobeno především velkou odlišností s kulturou z předchozího zaměstnání. Adaptovanost na organizační kulturu byla ze všech tří oblastí nejslabší. To může být způsobeno tím, že si pracovníci ještě neuvědomují svůj význam v kontextu celé organizace. V současné době žádný z nováčků neuvažuje o odchodu z organizace XY. I přes zjištěné nedostatky adaptačního procesu se nováčci v organizaci adaptovali. V organizaci jsou spokojeni a svoji adaptaci obecně považují za zdařilou.

Zaměstnanci organizace XY hodnotí adaptační proces pro své potřeby jako dostačující. Vnímají ho kladně a za významné faktory považují především sociální složku a podporu od subjektů adaptačního

procesu. Na zjištěné nedostatky reaguji výčtem doporučení pro organizaci.

## 7.1 Doporučení pro organizaci XY

Na základě realizovaného výzkumu a z něj vyplývajících zjištění uvádím pro organizaci XY následující doporučení. Tyto návrhy by mohly sloužit k optimalizaci stávajícího adaptačního procesu.

- Více vedoucím pracovníkům prezentovat smysl řízení adaptačního procesu a přínos jednotlivých nástrojů řízení tak, aby sami vedoucí měli o jejich využívání zájem. Chápání jejich přínosu může přispět k tomu, aby vedoucí pracovníci dodržovali formální nastavení procesu.
- Pravidelně, například jednou ročně, opakovat školení vedoucích pracovníků na téma adaptačního procesu v organizaci. Zaměřit se na sdílení zkušeností, uvádět příklady dobré praxe a diskutovat s vedoucími jejich aktuální problémy s řízením adaptace nováčků. Uvážila bych i možnost účasti garantů na tomto školení.
- Rozvíjet a informovat v této oblasti také guaranty adaptace, aby věděli, jak správně vykonávat svoji funkci.
- Vstupní školení realizovat častěji tak, aby se ho nováčci mohli účastnit co nejdříve po nástupu. Pro jednodušší plánování školení bych doporučila, aby vyšší management reprezentoval pouze ředitel společnosti a ředitelka personálního úseku.
- Pro lepší orientaci nováčků doporučuji do dvou týdnů po nástupu jejich provedení po odděleních, se kterými budou spolupracovat. Tento nástroj orientace pak navrhuji zkombinovat s vytvořením seznamu zaměstnanců, který bude zahrnovat popisy pracovních činností jednotlivých pracovníků, případně i s jejich fotografiemi.
- Na setkání zaměstnanců XY prezentovat cíle a hodnoty organizace. Jelikož vedení společnosti zvažuje pořádání další celofiremní události, tak bych tento návrh v souvislosti s přínosy pro adaptaci nováčků také podpořila.

## ZÁVĚR

---

- Při úvodní schůzce vedoucího s nováčkem doporučuji vysvětlit úlohu oddělení a úlohu pracovní pozice nováčka v kontextu celé organizace. Cílem by mělo být, aby nováček pochopil svůj význam v organizaci.
- Dbát na kontrolu a vyhodnocování adaptačního procesu nováčků. Navrhuji, aby personální úsek vytvořil seznam doporučených otázek, který může vedoucí pracovník využít při závěrečném vyhodnocení. Navrhuji také vytvořit krátký hodnotící dotazník, který bude personální úsek nováčkům zasílat po zkušební době a bude nezávislý na aktivitě vedoucího pracovníka.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing.

BAUER, T. N. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success* [online]. SHRM Foundation [cit. 2019-07-15]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press.

BENÁKOVÁ, J. 2017. *Digitální HR se stává realitou. Aplikace pomohou s náborem i adaptací zaměstnanců* [online]. [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/digitalni-hr-se-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-id-2957847>.

CALDWELL, C., R. PETERS. 2018. *New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives*. Journal of Management Development [online] (Vol. 37 No.1 [cit. 2019-09-02]: 27-39. Emerald Publishing. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/html>.

DANIELOVÁ, A. 2016. *Přijímání pracovníků*. In Trdá, J., A. Danielová, J. Drozdek. HR Strípky. Ostrava: Erudio Patria s.r.o.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

---

DESSLER, G. 2013. *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall.

DISMAN, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum.

DUCHOŇ, B., J. ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

FLANAGIN, A. J., J. H. WALDECK. 2004. *Technology use and organizational newcomer socialization*. SAGE Journals [online] [cit. 2019-08-06]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021943604263290>.

FOOT, M., C. HOOK. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press.

FUKSA, K. 2019. *Strategický on-boarding aneb jak nepřicházet o nováčky*. HR forum 2019 (3): 6–7. Praha: People Management Forum.

GAJDA, J. 2019. *Professional adaptation of new employees to the organization* [online]. [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/332102032\\_Professional\\_Adaptation\\_of\\_New\\_Employees\\_to\\_the\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/332102032_Professional_Adaptation_of_New_Employees_to_the_Organization).

HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

HR Monitor. 2017. *Stabilizace zaměstnanců a práce s jejich potenciálem*. Trexima [online] [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/10-vlna-hr-monitoru>.



- HRONÍK, F. 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress.
- KASPER, H., W. MAYRHOFER (eds.). 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- MUŽÍK, J., P. KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia.
- NEKORANEC, J., L. NAGYOVÁ. 2014. *Adaptation of employees in the organization and its importace in terms of human resource management* [online]. [cit. 2019-08-06]. Dostupné z: [http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1\\_2014/NEKORANEK.pdf](http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf).
- OZTURK, I. 2014. *Organizational Socialization and its Relation with Organizational Performance*. European Educational Research Association [online] [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <https://eera-ecer.de/ecer-programmes/conference/19/contribution/31259/>.
- PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

---

PAUKNEROVÁ, D. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada.

POŠTULKA, J. 2016. *Adaptační proces*. In Trdá, J., A. Danielová, J. Drozdek. HR Střípky. Ostrava: Erudio Patria.

REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.

RYMEŠ, M. 2007. *Zaměstnanecká adaptace jako proces zvládní pracovních změn*. In Sociální procesy a osobnost 2007: Sborník příspěvků [online]. [cit. 2019-08-05]. Brno: MSD, spol. s.r.o., Dostupné z: <http://www.spao.eu/files/spo-proceedings07.pdf>

STACHO, Z., K. STACHOVÁ, M. HUDÁKOVÁ, R. STASIAK-BETLEJEWSKA. 2017. *Employee adaptation as key activity In human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture* [online]. Serbian Journal of Management 12 (2) [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/320285594\\_Employee\\_adaptation\\_as\\_key\\_activity\\_in\\_human\\_resource\\_management\\_upon\\_implementing\\_and\\_maintaining\\_desired\\_organisational\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/320285594_Employee_adaptation_as_key_activity_in_human_resource_management_upon_implementing_and_maintaining_desired_organisational_culture).

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.

ŠTIKAR, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

ŠVAŘÍČEK, R., K. ŠEĐOVÁ. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál.

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

URBAN, J. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

VAJNER, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.

VESELÁ, J., P. KANIOKOVÁ VESELÁ. 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.

WERTHER, W. B., K. DAVIS. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

WILTON, N. 2011. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

## Jmenný rejstřík

### A

Armstrong, 21, 23, 24, 36, 37,  
45, 46, 77

### B

Bauer, 18, 20, 24, 32  
Bedrnová, 20, 22, 23, 25, 30, 31,  
32, 35, 41, 42, 44, 67, 76, 81,  
87  
Benáková, 46, 47

### C

Caldwell, 18, 21, 41, 48, 74, 81

### D

Danielová, 35  
Davis, 40, 80  
Dessler, 21, 25, 45  
Disman, 58  
Duchoň, 27, 32, 34, 38  
Dvořáková, 30

### F

Flanagin, 37, 38  
Foot, 34, 43  
Fuksa, 21, 47

### G

Gajda, 18, 22, 23

### H

Hendl, 58, 59  
Hook, 34, 43  
Hroník, 40, 43, 49, 90

### K

Kanioková Veselá, 25, 26, 27  
Kasper, 34, 35, 37, 38, 43, 46,  
49, 70, 72, 79, 94, 96  
Kociánová, 23, 24, 25, 31, 32, 34,  
38, 39, 44, 48  
Koubek, 21, 23, 29, 31, 32, 35,  
37, 41, 42, 45, 47  
Krpálek, 22

### L

Lukášová, 28, 30, 91, 95

### M

Mayrhofer, 34, 35, 37, 38, 43,  
46, 49, 70, 72, 79, 94, 96  
Miovský, 59, 62  
Mulač, 29, 31, 39, 41  
Mužík, 22

### N

Nagyová, 25, 43, 44  
Nekoranec, 25, 43, 44  
Nový, 20, 22, 23, 25, 30, 31, 32,  
35, 38, 41, 42, 44, 61, 67, 76,  
81, 87

### O

Ozturk, 35, 37, 38

### P

Palán, 20, 36  
Pauknerová, 25, 40, 48  
Peters, 18, 21, 41, 48, 74, 81  
Poštulka, 40, 43, 81

**R**

Reichel, 52, 58, 59  
Rymeš, 20, 24, 26, 27, 28, 33, 48

**S**

Stacho, 22, 25, 26, 28, 85

**Š**

Šafránková, 27, 32, 34, 38  
Šed'ová, 52, 58  
Šikýř, 20, 21, 47  
Štikar, 22, 25, 26, 27, 28, 39, 84  
Švaříček, 52, 58

**T**

Tureckiová, 25, 32, 36, 40, 71,  
87

**U**

Urban, 34, 36, 37, 48, 49

**V**

Váchal, 20, 21, 25, 32  
Vajner, 21, 24, 35  
Veselá, 25, 26, 27  
Vochozka, 20, 21, 25, 29, 31, 32,  
39, 41

**W**

Waldeck, 37, 38  
Watkins, 21  
Werther, 40, 80  
Wilton, 21, 22, 35, 46, 67

## Věcný rejstřík

### A

adaptabilita, 22, 29  
adaptace na organizační  
kulturu, 28, 31, 32, 33, 52, 57,  
91  
adaptační plán, 44, 53, 54, 55,  
68, 69, 74, 75, 82, 99  
adaptační proces, 18, 20, 34, 51,  
66, 69, 99, 106  
adaptovanost, 22, 26, 49, 98  
akomodační fáze, 37  
anticipační socializace, 35

### D

délka adaptačního procesu, 43,  
54, 81

### F

faktory ovlivňující adaptaci, 40  
fáze plného členství, 34, 38, 54,  
55, 56, 57, 69

### G

garant, 30, 32, 53, 54, 55, 56, 57,  
60, 68, 82, 84, 93, 100

### H

hodnocení, 26, 47–48, 47, 63,  
70, 84, 91

### I

integrační fáze, 34, 37

### M

mentor, 30, 37

### N

nástupní fáze, 34, 36

### O

organizační socializace, 21, 35,  
38

### P

pracovní adaptace, 26, 25, 26,  
31, 52, 54, 55, 70, 74, 78, 80,  
89  
přednástupní fáze, 34, 35, 36,  
53, 54, 55, 57, 65, 66, 69, 82,  
83, 99  
psychologická smlouva, 36, 96

### Ř

řízení rolí, 38

### S

socializace, 27, 37, 39  
sociální adaptace, 25, 27, 26, 27,  
31, 43, 44, 55, 56, 84, 85, 87,  
88, 89

### Z

závěrečné vyhodnocení, 54, 55,  
81, 100

## Příloha A     Stať

### **Adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou adaptace nových pracovníků ve vybrané organizaci XY. Práce se zaměřuje na perspektivu zaměstnanců a zjišťuje, jak hodnotí současný stav adaptačního procesu v organizaci. Úhel pohledu obou skupin, objektů a subjektů adaptace, poskytne celistvý obraz procesu a umožní identifikovat jeho silné a slabé stránky v jeho jednotlivých oblastech. Adaptační proces v organizaci XY nebyl zatím nikým analyzován, výzkum tak může přinést nová důležitá zjištění. Cílem práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: „*Jak hodnotí zaměstnanci vybrané organizace proces adaptace?*“

### **Teoretická část**

#### **Adaptační proces**

Pojem adaptace je obecně chápán jako proces přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám a jejich změnám (Bedrnová, Nový, 2002, s. 341; Váchal, Vochozka, 2013, s. 304). V kontextu světa práce je adaptace definována jako proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní své pracovní úkoly (Bedrnová, Nový, 2002, s. 341). Novým zaměstnancům pomáhá přizpůsobit se sociálním a výkonovým aspektům nové pracovní pozice tak, aby jejich začlenění do organizace proběhlo rychle a hladce (Bauer, 2010, s. 1). Tento proces zahrnuje formální a neformální činnosti, které jsou spojeny s informováním, odborným zapracováním a začleněním do pracovního kolektivu nově přijatého zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 115).

Adaptační proces v organizaci lze rozdělit do čtyř fází, které na sebe navazují. Návaznost ale není strnulá a fáze se mohou i vzájemně prolínat (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 454). Adaptace pracovníka začíná v přednástupní fázi a zahrnuje dobu od prvního kontaktu mezi pracovníkem a organizací až po samotný nástup do organizace. Při náborech organizace uchazeče přiláká a zaujme, během období přijímání již s uchazečem vytváří vztah (Danielová, 2016, s. 38). V této době pracovník získává důležité informace, vytváří si o organizaci představu

a vzniká psychologická smlouva. Tu Palán (2002, s. 178) definuje jako: „*vztah mezi pracovníkem a podnikem v oblasti vzájemného očekávání*“. Další fází je období po nástupu, kdy dochází k uvedení a orientaci nového pracovníka do organizace. Na tu pak navazuje fáze integrační, ve které se zaměstnanec začleňuje do struktury vztahů, přizpůsobuje se organizační kultuře a začíná produkovat výsledky práce. Poslední fází adaptačního procesu pracovníka je fáze plného členství v organizaci. Nováčkovi vznikne pevná vnitřní vazba s organizací, chápe ji jako „svou firmu“ a je s ní identifikován (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 451–454). Neúspěšnost adaptace nebo jen jedné z jejích oblastí může pro pracovníka představovat odchod, ať už dobrovolný či nucený (Vochozka, Mulač, 2012, s. 238).

### **Oblasti adaptace**

V literatuře se běžně setkáváme se základním rozdělením oblastí adaptace na pracovní a sociální. Autoři jako například Kociánová (2010) nebo Stacho a kol. (2017) toto rozdělení doplňují o třetí oblast a ze sociální adaptace vymezují adaptaci na organizační kulturu. V této práci se přikloníme k rozdělení na tři oblasti. Nutno podotknout, že se jednotlivé oblasti od sebe nedají absolutně oddělit a navzájem se ovlivňují (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305).

### **Pracovní adaptace**

Adaptace na pracovní místo je procesem, během něhož dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů nově přijatého pracovníka se souborem specifických požadavků daného pracovního místa (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305). Cílem pracovní adaptace je uspokojujivé zvládnutí nároků pracovní činnosti, dosahování očekávané výkonnosti, samostatnost a nabytá profesionální sebedůvěra (Rymeš, 2007, s. 352).

### **Sociální adaptace**

Podstatou sociální adaptace je osobní styk s ostatními členy skupiny, pomocí kterého se pracovník seznamuje s žádoucími a nežádoucími projevy sociálního chování (Štikar, 2003, s. 92). Je to proces, při kterém se pracovník začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do širšího sociálního prostředí organizace.



### **Adaptace na organizační kulturu**

Poslední oblastí, ve které se nový pracovník adaptuje, je oblast organizační kultury. Cílem této adaptace je identifikace pracovníka s organizací a přijetí, případně tolerování, cílů, hodnot, norem a názorů, které jsou v organizaci sdíleny (Rymeš, 2007, s. 352).

### **Řízení adaptačního procesu**

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 341) má proces adaptace zaměstnance natolik závažné důsledky pro jeho stabilizaci, výkonnost a spokojenost v organizaci, že není vhodné nechat tento proces zcela spontánnímu průběhu, ale je třeba ho cíleně usměrňovat a řídit. Mnohé výzkumy ukazují, že pokud je adaptační proces v organizaci správně řízen, dochází k vyšší spokojenosti zaměstnanců, k jejich vyšší oddanosti a stabilizaci v organizaci, vyšší produktivitě a k nižší stresové zátěži (Bauer, 2010, s. 6).

Aktéři, kteří ovlivňují průběh a výsledky adaptace nováčka jsou v literatuře rozdělováni do dvou kategorií – objekty a subjekty adaptačního procesu. Objektem je pracovník, který se aktivně přizpůsobuje novým podmínkám, a subjektem se stává jedinec, který má na toto přizpůsobování vliv. Personalisté většinou adaptační proces zabezpečují po formální stránce a s nováčkem pracují zejména v úvodní fázi adaptace (Dvořáková, 2007, s. 143; Koubek, 2007, s. 200–201). V průběhu adaptace je nováček dále ovlivňován svým vedoucím a celým pracovním týmem, který vytváří sociální klima na pracovišti. V literatuře je vyzdvihována zejména úloha vedoucího pracovníka, který proces řídí a kontroluje (Bedrnová, Nový, 2002, s. 343). Objektem, na který se tato práce soustředí, je nově příchozí pracovník, který v dané organizaci doposud nepůsobil.

K řízení adaptačního procesu mohou organizace využívat následující nástroje:

- **Adaptační plán a program** – Adaptační program obsahuje formalizovaná opatření na podporu adaptace pracovníka a je metodickým návodem pro vytvoření adaptačního plánu. Plán je pak vodítkem pro všechny aktéry v celém procesu. Zahrnuje všechny důležité kroky, které probíhají v procesu adaptace a jsou

naplánovány v časovém harmonogramu (Bedrnová, Nový, 2002, s. 346; Kociánová, 2010, s. 134).

- Písemné materiály – Nejjednodušším způsobem předání informací pracovníkům je využití písemných materiálů. Organizace může například vytvořit příručku pro nového zaměstnance, která obsahuje všechny důležité informace, které nováček potřebuje po příchodu do organizace (Armstrong, 2015, s. 397–398).
- Vzdělávání – Po nástupu se nováček účastní vzdělávacích aktivit a získává nové odborné znalosti a schopnosti tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa (Koubek, 2007, s. 192). Větší organizace realizují pro nováčky obvykle vstupní školení, které shrnuje základní informace, které jsou platné pro všechny nové zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 399–400).
- Mentoring – Častým nástrojem adaptace a rozvoje zaměstnanců je také mentoring. Nováčkovi je přidělen zkušený kolega, který mu během adaptace poskytuje rady, učí ho a pomáhá mu se sociální adaptací (Wilton, 2011, s. 464).
- Onboardingové technologie – Některé organizace pro řízení adaptačního procesu využívají také informační technologie. Aplikace, kterou si nováček nainstaluje, může obsahovat důležité informace, návody, tutoriály nebo jiné interaktivní prvky (Fuksa, 2019, s. 6–7).

### **Hodnocení**

Velice důležitou součástí adaptačního procesu je jeho hodnocení. To by se mělo uskutečňovat jak na závěr celého procesu, tak v jeho průběhu. Hodnocení může mít formální nebo neformální podobu. Neformální hodnocení probíhá nahodile dle potřeby během celého procesu adaptace. Vedoucí koriguje pracovníkův výkon, snaží se rozpoznat možné problémy a s pracovníkem se je snaží odstranit. Formální hodnocení probíhá v závěru adaptace, kdy se posuzuje průběh a výsledky celého adaptačního procesu (Šikýř, 2014, s. 109). Při vyhodnocování procesu by se nemělo zapomenout také na zpětnou vazbu od ostatních aktérů jako jsou vedoucí, mentoři či kolegové nováčka. Jedním z cílů řízení procesu adaptace je totiž dle Kociánové (2010, s. 131) minimalizovat jejich zátěž a stres z přítomnosti nováčka

a z požadavků na jeho uvedení do organizace. Na základě získané zpětné vazby pak může dojít k optimalizaci procesu tak, aby byl v souladu s aktuálními potřebami všech aktérů.

### **Metodologická část**

Hlavní výzkumná otázka (HVO) předkládané diplomové práce zní: „*Jak hodnotí zaměstnanci vybrané organizace proces adaptace?*“ Abychom mohli zodpovědět tento základní poznávací cíl, byly stanoveny dílčí výzkumné otázky (DVO), které byly vyvozeny z teoretické části práce:

- *DVO 1: Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci XY?*
- *DVO 2: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v pracovní oblasti?*
- *DVO 3: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v sociální oblasti?*
- *DVO 4: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace na organizační kulturu?*

K získání odpovědí na výzkumné otázky jsem zvolila metodu kvalitativního výzkumu. Ten umožňuje pozorovat sociální jevy v jejich přirozeném prostředí a vytvářet o nich obraz v co možná nejkomplexnější podobě (Reichel, 2009, s. 40).

### **Technika sběru a analýzy dat**

Pro získání dat k naplnění poznávacího cíle této práce byla využita především metoda polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory byly vedeny s personalisty, vedoucím, garantem a s nováčky, kteří adaptačním procesem v organizaci XY prošli. Rozhovory byly dále doplněny technikou analýzy interních dokumentů. Touto kombinací technik sběru dat a kombinací tázaných skupin respondentů byla dosažena triangulace. Získaná data byla následně tříděna a analyzována. Analýza proběhla pomocí metody zachycení vzorců. Princip této metody spočívá v tom, že výzkumník v datech vyhledává opakující se témata a vzorce, které následně zaznamenává a třídí. Pomocí pročitání přepisů jednotlivých rozhovorů jsem v datech hledala pravidelnosti, které vytvářely skupiny klíčových témat a z nich se pak utvářela představa o zkoumaném jevu (Miovský, 2006, s. 222).

### **Výběr výzkumného vzorku**

Výběr výzkumného vzorku pro polostrukturované rozhovory proběhl metodou záměrného výběru. Ten je charakterizován cíleným výběrem účastníků výzkumu na základě stanovených kritérií. Výzkumu se tak účastní jedinci, kteří splňují zadané kritérium a současně s výzkumem souhlasí (Miovský, 2006, s. 80). Výzkumný vzorek této práce tvoří zejména noví zaměstnanci, kteří splňují kritérium délky působení v organizaci XY 3 až 12 měsíců. Dalším kritériem bylo jejich pracovní zařazení. Do výzkumu byli vybráni THP zaměstnanci, kteří v organizaci vykonávají obvykle administrativní činnosti. Tito zaměstnanci tvoří v organizaci XY nejpočetnější skupinu. Výzkum se proto zaměřoval pouze na tuto kategorii zaměstnanců. Jsou to pracovníci, jejichž pracovní pozice v organizaci může být označována jako „běžná“. Dále byl do výzkumu zahrnut vedoucí pracovník a garant. Ti byli vybráni na základě toho, že se podílí na práci s nováčky a současně se zapojili také do procesu adaptace nováčků, kteří se účastnili výzkumu. Poslední oslovenou skupinou byli personalisté, ti zajišťují celý adaptační proces v organizaci po formální stránce. Společným kritériem pro výběr respondentů byla místní příslušnost. S rozhovory souhlasilo 12 respondentů a výzkumu se účastnilo 8 nováčků, 2 personalisté, 1 vedoucí a 1 garant.

### **Limity výzkumu**

Výsledky práce mohou zkreslovat zejména tyto faktory: osoba výzkumníka a jeho nedostatečné zkušenosti, zvolený výzkumný soubor, obava respondentů a retrospektivní pohled respondentů.

## **Empirická část**

### **Organizace XY**

Organizace XY, ve které probíhal výzkum, je subjektem neziskového charakteru. V současné době má kolem 350 zaměstnanců a svou velikostí se tak řadí mezi velké organizace. Pracoviště organizace se nachází v Praze, Brně a Ostravě, přičemž v Praze je většina jejích zaměstnanců. V Brně a Ostravě jsou pouze doplňkové pobočky.

Organizace XY poskytuje služby na podporu činnosti jiných neziskových subjektů (poradenství, metodická činnost, pořádání rozvojových aktivit, IT a PR služby atd.). Z důvodu ojedinělosti její činnosti, nebude organizace XY blíže charakterizována, aby nedošlo k její identifikaci.

### **Formální nastavení adaptačního procesu v organizaci XY**

Adaptační proces je v organizaci XY formálně nastaven a řízen. Po metodické stránce ho řídí personální úsek, za jeho realizaci pak odpovídají vedoucí nově příchozích pracovníků. Adaptační proces v organizaci začíná prvním kontaktem s nováčkem. V přednástupní fázi se personalisté i vedoucí snaží poskytnout co nekonkrétnější informace, aby si uchazeči udělali reálnou představu o fungování organizace a aby věděli co od dané pracovní pozice očekávat. Pro řízení adaptačního procesu organizace využívá adaptační plány, systém garantů, pořádá vstupní školení a nováčkům poskytuje informační materiály. Adaptační proces je nastaven na 3 měsíce pro běžné pozice a na 6 měsíců pro pozice manažerské. Na konci zkušební doby je adaptační proces nováčka vyhodnocen formou rozhovoru s jeho nadřízeným.

### **Hodnocení pracovní adaptace**

Před samotným nástupem do organizace mají nováčci utvořenou reálnou představu o jejich budoucí pracovní náplni. V přednástupní fázi dostali dostatečné množství a kvalitu informací. Žádný z nováčků nebyl při střetu s realitou překvapen nebo dokonce zklamán. Z pohledu subjektů adaptace se v této souvislosti jeví jako riziková skupina mladší generace, která nemá předchozí pracovní zkušenosti.

Z výpovědí byl zjištěn významný nedostatek v podobě nedodržování formálního nastavení vedoucími pracovníky. Ti neplní jeden z hlavních pilířů adaptačního procesu v organizaci, a to sestavování adaptačního plánu. Tento nedostatek si personální oddělení uvědomuje, ale v současnosti nemá žádné prostředky, jak k tomu pracovníky donutit. V souvislosti s adaptačním plánem se objevila také absence stanovování cílů adaptace nováčků a následné vyhodnocení celého procesu. Jak se ukázalo, vyhodnocování procesu v organizaci často neprobíhá a pokud ano, bývá to velmi stručné a rychlé. Vedoucí

a garant pociťují v této oblasti potřebu větší podpory od personálního úseku.

Jako nepřínosnější nástroj hodnotili nováčci pomoc garanta a sociální aspekty adaptace obecně hodnotili jako nejzásadnější. Dále respondentům pomáhaly vlastní pracovní zkušenosti a čas. Naopak jako překážku vnímali vlastní nervozitu či velké množství podaných informací v krátkém čase.

### **Hodnocení sociální adaptace**

Sociální adaptace je v organizaci založena na formálním uvedení nováčka do týmu a na podpoře garanta. Ta spočívá zejména v přátelském jednání a iniciování společného obědu s kolegy. Obědové pauzy jsou pak příležitostí k navázání neformální konverzace a hlubšímu poznání jednotlivých kolegů. Někteří vnímali v souvislosti se seznamováním kolegů a začleňováním do kolektivu přínosné také setkání zaměstnanců. Téměř všichni nováčci cítili podporu od všech subjektů adaptace a hodnotili jejich jednání jako přátelské a vstřícné.

Problematická se ukázala orientace v širším sociálním prostředí. Nováčci negativně vnímali neznalost osob z jiných oddělení, se kterými museli spolupracovat. V případě, kdy potřebovali zjistit informace z jiného úseku, obrátili se na zkušenější kolegy, mnohdy se ale stávalo, že ani oni nevěděli, na koho se v daném týmu obrátit. Nováček tak musel oslovovat několik osob, aby se dopátral odpovědného pracovníka. Nováčci to hodnotili jako zdoluhavé a nepříjemné a navrhovali možná řešení, která by mohla orientaci usnadnit.

Nováčci hodnotili začleňování do kolektivu jako přirozené a snadné. Oceňovali zejména přátelské neformální prostředí a podporu od garanta a kolegů. Někteří vnímali jako výhodu věkovou či zájmovou podobnost s ostatními členy týmu. Téměř všichni se cítí součástí týmu a nikdo se nesetkal s konflikty nebo s jinými nepříjemnostmi v kolektivu.

### **Hodnocení adaptace na organizační kulturu**

Z rozhovorů jsem se dozvěděla, že většina nováčků získala povědomí o organizaci až po přihlášení na výběrové řízení. V tomto období si o XY zjišťovali informace z veřejně přístupných zdrojů a dále se s organizací seznamovali během přijímacích rozhovorů s personalistou. Před

nástupem si o společnosti udělali dostatečnou představu, takže je po příchodu nic výrazného nepřekvapilo. XY na ně působila stabilním a profesionálním dojmem.

S hodnotami a cíli organizace se nováčci seznámili zejména prostřednictvím písemných materiálů a při vstupním školení. Organizační kulturu vnímají kladně, popisují ji jako otevřenou, neformální nebo důvěryhodnou. Někteří zmiňovali překvapení z některých aspektů firemní kultury, to bylo způsobeno především velkou odlišností s kulturou z předchozího zaměstnání. Z výpovědí bylo zjištěno, že se spíše cítí být součástí organizace, ale odpovědi byly velice váhavé. Adaptovanost na organizační kulturu byla ze všech tří oblastí nejslabší. To může být způsobeno tím, že si pracovníci ještě neuvědomují svůj význam v kontextu celé organizace.

V současné době žádný z nováčků neuvažuje o odchodu. V organizaci jsou spokojeni a svoji adaptaci obecně hodnotí pozitivně. Jejich pohled na celý proces významně ovlivňují především dobré vztahy v kolektivu.

### Doporučení

- Více vedoucím pracovníkům prezentovat smysl řízení adaptačního procesu a přínos jednotlivých nástrojů řízení tak, aby sami vedoucí měli o jejich využívání zájem.
- Pravidelně, například jednou ročně, opakovat školení vedoucích pracovníků na téma adaptačního procesu v organizaci.
- Rozvíjet a informovat také garanty adaptace.
- Vstupní školení realizovat častěji.
- Pro lepší orientaci nováčků doporučuji jejich provedení po odděleních, se kterými budou spolupracovat a vytvořit seznam zaměstnanců, který bude zahrnovat popisy pracovních činností jednotlivých pracovníků, případně i s jejich fotografiemi.
- Na setkání zaměstnanců XY prezentovat cíle a hodnoty organizace.
- Při úvodní schůzce vedoucího s nováčkem doporučuji vysvětlit úlohu oddělení a úlohu pracovní pozice nováčka v kontextu celé organizace.
- Dbát na kontrolu a vyhodnocování adaptačního procesu nováčků.

**Seznam použitých zdrojů ve stati**

- ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing.
- BAUER, T. N. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success* [online]. SHRM Foundation [cit. 2019-07-15]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press.
- DANIELOVÁ, A. 2016. *Přijímání pracovníků*. In Trdá, J., A. Danielová, J. Drozdek. HR Střípky. Ostrava: Erudio Patria s.r.o.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- FUKSA, K. 2019. *Strategický on-boarding aneb jak nepřicházet o nováčky*. HR forum 2019 (3): 6–7. Praha: People Management Forum.
- KASPER, H., W. MAYRHOFER (eds.). 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
- REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- RYMEŠ, M. 2007. *Zaměstnanecká adaptace jako proces zvládnutí pracovních změn*. In Sociální procesy a osobnost 2007: Sborník příspěvků



---

[online]. [cit. 2019-08-05]. Brno: MSD, spol. s.r.o. Dostupné z:  
<http://www.spao.eu/files/spo-proceedings07.pdf>

STACHO, Z., K. STACHOVÁ, M. HUDÁKOVÁ, R. STASIAK-BETLEJEWSKA.  
2017. *Employee adaptation as key activity In human resource  
management upon implementing and maintaining desired organisational  
culture* [online]. Serbian Journal of Management 12 (2)  
[cit. 2019-08-05]. Dostupné z:  
[https://www.researchgate.net/publication/320285594\\_Employee\\_adaptation\\_as\\_key\\_activity\\_in\\_human\\_resource\\_management\\_upon\\_implementation\\_and\\_maintaining\\_desired\\_organisational\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/320285594_Employee_adaptation_as_key_activity_in_human_resource_management_upon_implementation_and_maintaining_desired_organisational_culture).

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2.,  
aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.

ŠTIKAR, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.

WILTON, N. 2011. *An introduction to human resource management*. 3rd  
edition. Los Angeles: SAGE.

## **Příloha B Scénáře k rozhovorům**

### **B.1 Scénář rozhovoru – nový pracovník**

#### **DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v pracovní oblasti?**

- Byl/a jste s někým v kontaktu ještě před nástupem do organizace?
- Měl/a jste před nástupem dostatek informací o Vaší pracovní pozici?
- Lišila se realita od Vašich očekávání ohledně pracovní pozice?
- Měl/a jste dostatek informací, jak budou probíhat Vaše první dny a týdny v organizaci?
- Byly stanoveny cíle Vaší adaptace?
- Jaký byl Váš první den v organizaci?
- Kdo Vám nejvíce pomáhal při zapracování?
- Účastnil/a jste se po nástupu nějakých vzdělávacích aktivit?
- Jak byste ohodnotil/a předávání zpětné vazby na Vaši práci?
- Co Vám nejvíce pomohlo při zapracování?
- Cítil/a jste naopak při zapracování nějakou překážku?
- Existuje něco dalšího, čím by Vám organizace mohla usnadnit zapracování na Vaši pozici?
- Kdy jste začal/a vykonávat Vaši pracovní náplň samostatně?
- Jakým způsobem proběhlo vyhodnocení Vaší adaptace?

#### **DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v sociální oblasti?**

- Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?
- Jakým způsobem jste se seznámil/a s vedoucím a s kolegy?
- Bylo pro vás období po nástupu stresující?
- Cítil/a jste podporu v prvních dnech v práci?
- Co Vám nejvíce pomohlo při začleňování do kolektivu?
- Co naopak bylo překážkou při začleňování do kolektivu?
- Objevily se neshody mezi Vámi a spolupracovníky?
- Cítíte se být součástí týmu?

**DVO 4: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace na organizační kulturu?**

- Proč jste se rozhodl/a přihlásit k přijímacímu řízení do této organizace? Co Vás na organizaci zaujalo?
- Měl/a jste před nástupem dostatek informací o organizaci?
- Lišila se realita od Vašich očekávání ohledně organizace?
- Jaký jste měl/a první dojem z organizace a jejího prostředí?
- Jak hodnotíte informační materiály, které jste dostal/a při nástupu?
- Víte, jaké jsou hodnoty a cíle organizace? Jakým způsobem jste se o nich dozvěděl/a?
- Jakým způsobem byste popsal/a firemní kulturu?
- Cítíte se být součástí organizace?
- Uvažoval/a jste někdy o odchodu z organizace?

**B.2 Scénář rozhovoru – personalista**

**DVO1: Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci XY?**

- Jakým způsobem v organizaci probíhá přijímací řízení?
- Co je nejdůležitější při výběru mezi uchazeči?
- Jaké informace jsou pracovníkovi poskytnuty před jeho nástupem?
- Jakým způsobem organizace udržuje kontakt s pracovníkem před jeho nástupem?
- Jaký je cíl adaptačního procesu?
- Jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance v organizaci?
- Jakým způsobem byli vedoucí a garanti proškolení?
- Jak dlouho trvá adaptační proces nového pracovníka?
- Jakým způsobem probíhá kontrola a vyhodnocování adaptačního procesu?

**DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v pracovní oblasti?**

- Setkal/a jste se někdy s tím, že by měl nováček nerealistická očekávání, která by způsobovala problémy?
- Co si myslíte, že nováčkovi při zaškolování nejvíce pomáhá?

- Jaké jsou podle Vás slabé stránky adaptačního procesu v organizaci?
- Existuje něco dalšího, co by podle Vás nováčkovi usnadnilo jeho zapracování?
- Myslíte si, že je dostatečně zjišťována zpětná vazba od nováčků?
- Myslíte si, že průběh adaptačního procesu odpovídá jeho formálnímu nastavení?

### **DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v sociální oblasti?**

- Jsou pro organizaci vztahy na pracovišti důležité? A pro vás?
- Myslíte si, že organizace dostatečně podporuje vztahy na pracovišti?
- Daří se podle Vás snižovat stres u nováčků?
- Co si myslíte, že nováčkovi při začleňování do týmu nejvíce pomáhá?
- Existují podle Vás nějaké překážky při začleňování nováčka do týmu?

### **DVO 4: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace na organizační kulturu?**

- Setkal/a jste se někdy s tím, že by měl nováček nerealistická očekávání, která způsobovala problémy?
- Jakým způsobem jsou předávány cíle a hodnoty organizace?
- Jak byste popsala firemní kulturu v XY?
- Myslíte si, že je kultura organizace nováčkům dostatečně předávána?

## **B.3 Scénář rozhovoru – vedoucí/garant**

### **DVO1: Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci XY?**

- Jste v kontaktu s nováčkem ještě před jeho nástupem?
- Jaké informace o pracovní pozici poskytujete pracovníkovi před jeho nástupem?

- Co by mělo být podle Vás cílem adaptačního procesu v organizaci?
- Jakým způsobem probíhá adaptační proces v organizaci?

**DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v pracovní oblasti?**

- Setkal/a jste se někdy s tím, že měl nováček nerealistická očekávání, která by způsobovala problémy?
- Máte vždy dostatek informací před příchodem nováčka?
- Máte na nováčka vždy dostatek času?
- Máte dostatek podpory od organizace při řízení adaptace nováčků?
- Co si myslíte, že nováčkovi při zaškolování nejvíce pomáhá?
- Jaké jsou podle Vás slabé stránky adaptačního procesu v organizaci?
- Existuje něco dalšího, co by Vám pomohlo Vám při zaškolování nováčka?
- Myslíte si, že mají nováčci na svoji práci dostatečnou zpětnou vazbu?
- Jak dlouho trvá, než je nováček schopen vykonávat práci samostatně?
- Jakým způsobem probíhá vyhodnocování adaptačního procesu nováčka?

**DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace v sociální oblasti?**

- Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?
- Myslíte si, že se daří vybírat takové pracovníky, aby rychle zapadli do kolektivu?
- Jakým způsobem probíhá seznámení nováčka s týmem?
- Jakým způsobem se snažíte u nováčka snižovat stres z nového prostředí?
- Co si myslíte, že nováčkovi při začleňování do týmu nejvíce pomáhá?
- Existují podle Vás nějaké překážky při začleňování nováčka do týmu?
- Jak dlouho obvykle trvá, než se nováček začlení do kolektivu?

**DVO 4: Jak hodnotí zaměstnanci proces adaptace na organizační kulturu?**

- Víte, jaké jsou hodnoty a cíle organizace?
- Jakým způsobem jsou nováčkovi předávány hodnoty a cíle organizace?
- Jak hodnotíte písemné materiály, které jsou určeny pro nováčky?
- Jak byste popsal/a firemní kulturu organizace?