

# Masarykova univerzita

Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce



## Proces adaptace ve vybrané organizaci z pohledu jejích zaměstnanců

Magisterská diplomová práce

Vypracovala: **Bc. Lenka Smičková, DiS.**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Iveta Zelenková, PhD.**

Brno 2018

**Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Ivety Zelenkové, PhD., a s použitím uvedených zdrojů.

V Prostějově dne

.....

Bc. Lenka Smičková, DiS.



### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Mgr. Ivetě Zelenkové, PhD. za ochotu, trpělivost, vstřícnost, cenné rady a čas, který mi v průběhu psaní této práce věnovala.

Dále mé velké díky patří celé mé rodině za nesmírnou podporu a pochopení během mého studia. Jmenovitě děkuji mým dětem, Natálii a Amálii, že mi poskytly tolik prostoru, kolik mohly. Děkuji Martinovi za nesmírnou podporu v době mých nekonečných studií. Veliké díky patří rovněž mé sestře Janě.

Děkuji také všem respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumu za jejich důvěru a především čas, který mi věnovali.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>11</b>
<b>1 Vymezení adaptačního procesu v organizaci</b>	<b>12</b>
1.1 Adaptační proces a jeho cíle	12
1.2 Úrovně a roviny procesu adaptace	15
1.2.1 Formální a neformální adaptační proces	15
1.2.2 Pracovní a sociální adaptace	16
1.2.3 Adaptace na organizační kulturu	17
1.2.4 Celopodniková orientace	18
1.2.5 Útvarová orientace	18
1.2.6 Orientace na konkrétní pracovní místo	18
1.3 Shrnutí kapitoly	18
<b>2 Aktéři procesu adaptace a význam komunikace</b>	<b>20</b>
2.1 Objekty adaptačního procesu	20
2.1.1 Nově příchozí zaměstnanci	20
2.1.2 Zaměstnanci vracující se po delší době na původní místo	21
2.1.3 Zaměstnanci měnící pracovní zařazení	21
2.1.4 Pracovní skupiny	22
2.2 Subjekty adaptačního procesu	22
2.2.1 Vedoucí pracovníci	22
2.2.2 Pracovníci personálních útvarů	23
2.2.3 Mentor	23
2.2.4 Spolupracovníci	23
2.3 Význam komunikace v procesu adaptace	24
2.3.1 Hlavní cíle komunikace v organizaci	24
2.3.2 Přenos informací v organizaci	25

2.4 Shrnutí kapitoly	27
<b>3 Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a organizace</b>	<b>29</b>
3.1 Přednástupní fáze adaptace	29
3.1.1 Psychologická smlouva	30
3.2 Nástupní fáze adaptace	31
3.3 Integrační fáze adaptace	32
3.4 Fáze plného členství v organizaci	33
3.5 Adaptovanost pracovníka	33
3.6 Shrnutí kapitoly	34
<b>4 Nástroje procesu adaptace</b>	<b>37</b>
4.1 Tradiční nástroje adaptačního procesu	38
4.1.1 Vstupní školení	38
4.1.2 Adaptační program a adaptační plán	38
4.1.3 Příručka pro nového zaměstnance	40
4.1.4 Vzdělávání	40
4.1.5 Mentoring	41
4.1.6 Hodnocení	43
4.2 Nové nástroje adaptačního procesu	43
4.2.1 Onboarding aplikace	44
4.2.2 Task management	45
4.3 Shrnutí kapitoly	45
<b>METODOLOGICKÁ ČÁST</b>	<b>46</b>
<b>5 Metodika výzkumu</b>	<b>47</b>
5.1 Výzkumné otázky	47
5.2 Popis zkoumané organizace	48
5.3 Zvolená strategie výzkumu	49
5.4 Metody sběru dat	50
5.4.1 Polostrukturovaný hloubkový rozhovor	50
5.4.2 Zúčastněné pozorování	51

5.4.3 Analýza interních dokumentů	52
5.5 Výběr výzkumného souboru	53
5.6 Operacionalizace výzkumných otázek	56
5.7 Etika výzkumné práce	59
5.8 Limity výzkumu	59
5.9 Sběr a analýza dat	60
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b>	<b>62</b>
<b>6 Výzkumná zjištění a interpretace dat</b>	<b>63</b>
6.1 Formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC	63
6.1.1 Shrnutí výzkumných zjištění DVO1	70
6.2 Přednástupní fáze adaptace nových zaměstnanců	71
6.2.1 Shrnutí výzkumných zjištění DVO2	75
6.3 Nástupní fáze adaptace nových zaměstnanců	76
6.3.1 Shrnutí výzkumných zjištění DVO3	81
6.4 Integrovaná fáze adaptace nových zaměstnanců	82
6.4.1 Shrnutí výzkumných zjištění DVO4	90
<b>Závěr</b>	<b>94</b>
<b>Doporučení pro organizaci ABC</b>	<b>97</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>100</b>
<b>Seznam tabulek a obrázků</b>	<b>103</b>
<b>Anotace</b>	<b>104</b>
<b>Annotation</b>	<b>105</b>
<b>Jmenný rejstřík</b>	<b>106</b>
<b>Věcný rejstřík</b>	<b>108</b>

<b>Přílohy</b>	<b>110</b>
Příloha č. 1: Scénář rozhovoru s HR manažerkou	110
Příloha č. 2: Scénář rozhovoru s vybranými zaměstnanci organizace	111
<b>Stat'</b>	<b>114</b>

# Úvod

V současné době jsou lidské zdroje považovány za nejcennější zdroje každé organizace, neboť kreativní, flexibilní, výkonná, vzdělaná a motivovaná pracovní síla, která je loajální ke svému zaměstnavateli, vytváří kvalitní a trvalé hodnoty, a rozhoduje tak o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. V každém podniku by proto mělo být o lidské zdroje náležitě a soustavně pečováno. Rozhodujícím faktorem ekonomického úspěchu organizace se v dnešní turbulentně se rozvíjející společnosti stává schopnost a rychlost organizace přizpůsobit se dynamickým změnám (Amstrong, 2015). V současnosti se tyto požadavky promítají v pojetí personální práce a odrážejí se rovněž ve způsobu řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů můžeme považovat jako promyšlený a komplexní přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci, také ho lze však chápat jako určitou filozofii řízení lidí, která si klade za cíl zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí. Řízení lidských zdrojů by mělo být založeno na uplatňování nejrůznějších politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, zaměřuje se na řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb zlepšujících blahobyt a pohodu zaměstnanců dané organizace (Amstrong, 2015). Jednou z klíčových personálních činností je proces adaptace zaměstnanců, jehož problematika je stěžejním tématem předkládané diplomové práce. V kontextu působení v organizaci lze proces adaptace vymezit jako aktivní přizpůsobení se jedince práci, pracovní činnosti a požadavkům kladeným na zaměstnance při zvládnání pracovních rolí, které vyplývají z dané pracovní pozice a přizpůsobení se sociálnímu prostředí daného podniku (Tureckiová, 2004). Každá jednotlivá organizace je jedinečná, vyznačuje se vlastními pravidly, a člověk se tak musí na prostředí různých organizací adaptovat odlišně (Drucker, 1993). Proces adaptace zaměstnanců je v organizacích mnohdy podceňován, nicméně právě požadavek věnování pozornosti novým pracovníkům má své opodstatnění, protože pokud nový zaměstnanec opustí pracovní místo ihned po nástupu, znamená to pro podnik náklady, náklady na získávání a výběr zaměstnance a náklady spojené s fluktuací (Kocianová, 2010).

Volbou tématu práce chci upozornit na nedostatečnou pozornost věnovanou

adaptačnímu procesu obecně v českém prostředí, protože nástup do nového zaměstnání řadíme k těm nejvíce stresujícím událostem v životě člověka, první dny v práci jsou totiž bezesporu nejkřehčí dobou v kariéře každého jedince (Watkins, 2003). Je to právě řízená adaptace, která by měla novým zaměstnancům pomoci toto obtížné období ulehčit. Důkladně promyšlený adaptační plán usnadňuje a urychluje proces seznamování nových zaměstnanců s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, s potřebnými pracovními dovednostmi a znalostmi tak, aby jejich pracovní výkon dosáhl co nejdříve požadované úrovně (Tureckiová, 2004).

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou adaptace zaměstnanců v organizaci ABC. Cílem práce bude zjistit, ***jak pracovníci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces.*** Zkoumaný podnik ABC je agenturou práce, kde se zhruba před dvěma lety změnilo vedení, nové vedení organizace se velmi zajímá o adaptační proces svých zaměstnanců – chtějí zjistit, jak stávající pracovníci hodnotí proces adaptace v jejich společnosti.

Diplomová práce je členěna do tří oblastí. V teoretické části dochází k vymezení pojmů spojených s procesem adaptace, čtenář se zde seznámí s významem procesu adaptace a jeho cíli, rovněž se tady zabýváme rovinami a úrovněmi adaptačního procesu zaměstnance. Detailněji popisujeme formální a neformální proces adaptace, pracovní a sociální adaptaci, adaptaci na organizační kulturu. Vymežíme si také pojem celopodniková orientace, útvárová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo. Teoretická část je zaměřena na samotné aktéry adaptačního procesu, hovoříme o subjektech a objektech adaptačního procesu. Zabýváme se fázemi procesu adaptace, vysvětlujeme přednástupní fázi adaptace, nástupní fázi adaptace, integrační fázi adaptace a fázi plného členství v organizaci. Věnujeme se rovněž nástrojům adaptačního procesu, představujeme podstatu vstupního školení, adaptačních programů a plánů, mentoringu, vzdělávání, hodnocení. Představujeme i nové trendy v oblasti adaptačních procesů v organizaci, hovoříme o onboarding aplikacích a task managementu.

V části metodologické vymežíme cíl výzkumu, zdůvodníme volbu výzkumné metody a techniky sběru dat. Dále zde stanovíme a dále rozvádíme dílčí výzkumné otázky, které poté převedeme do operacionalizované podoby. V této sekci se taktéž věnujeme charakteristice výzkumného vzorku, způsobu sběru dat, zabýváme se limity předkládaného výzkumu.

V empirické části posléze shrneme výsledky výzkumu a předložíme interpretaci odhalených zjištění. Na závěr jsou zjištěné výsledky práce shrnuty, posléze navrhuje vhodná doporučení pro organizaci ABC.



# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Vymezení adaptačního procesu v organizaci

Následující kapitola pojednává o procesu adaptace v organizaci a vymezuje jeho hlavní cíle. Vysvětlujeme si zde formální a neformální stránku adaptačního procesu, pracovní, sociální a kulturní aspekt adaptace. Seznámíme se na tomto místě také s termíny orientace a onboarding.

## 1.1 Adaptační proces a jeho cíle

Proces adaptace je v obecném pojetí chápán jako proces aktivního přizpůsobování se jedince životním a pracovním podmínkám (Váchal, Vochozka, 2013). Adaptací charakterizujeme proces, ve kterém je jedinec konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa (Pauknerová, 2012). Podmínky, ve kterých člověk žije, nejsou přijímány pouze pasivně, ale jedinec se je snaží přizpůsobit i svým osobitým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. Adaptace je tedy jednotou aktivních i pasivních forem sepětí jedince s prostředím (Bedrnová, Nový, 2002). V oblasti práce je proces adaptace v životě člověka důležitým obdobím, jeho hlavním cílem je pomoci nově zaměstnávané osobě přijmout zvyky a hodnoty organizace. Obsahem procesu zavádění nového zaměstnance do zaměstnání je především seznámit zaměstnance s organizací práce v konkrétním podniku, organizační kulturou, postupy a také hodnotami organizace. Tím vším je zajištěno rychlé a řádné přizpůsobení se jedince organizačním podmínkám, které předurčuje budoucí práci a efektivitu zaměstnance (Gajda, 2015). Adaptační proces v kontextu působení jedince v organizaci vymezuje Tureckiová (2004) jako aktivní přizpůsobení se člověka práci, pracovní činnosti a požadavkům kladeným na zaměstnance při zvládnání pracovních rolí, které vyplývají z dané pracovní pozice a přizpůsobení se sociálnímu prostředí daného podniku (Tureckiová, 2004). Z uvedených definic adaptačního procesu bychom mohli snadno dojít k závěru, že proces začleňování se do pracovního prostředí je výhradně

v rukou nového zaměstnance. Nicméně i organizace má v tomto procesu nezanedbatelný význam. Jak zdůrazňují Foot a Hook (2002), organizace by měla být nápomocná k tomu, aby noví pracovníci zvládli své nové povolání tak, aby se co nejdříve stali platnými a produktivními členy organizace.

Adaptační proces zaměstnance představuje natolik závažné důsledky pro stabilizaci zaměstnanců v organizaci, pro jejich výkonnost nebo spokojenost, že není vhodné tento proces ponechat jeho živelnému průběhu, nýbrž je žádoucí jej cílevědomě usměrňovat a řídit (Bedrnová, Nový, 2002). Charakterizujme si tedy pojem řízený adaptační proces. Řízenou adaptací rozumíme systematickou orientaci a formalizované začlenění nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému dané organizace, který může být písemně zpracován anebo může být pouze tradován a předáván z „generace na generaci“ vedoucími pracovníky (Dvořáková, 2007). Mezi hlavní cíle řízeného procesu adaptace řadíme:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2007).

Detailněji k cílům adaptačního procesu organizace hovoří Váchal a Vochozka (2013), kteří rozvádí, že proces adaptace si klade za cíle, aby nový zaměstnanec rychle zvládl úkoly své přiřazené funkce, vytvořil si kladný vztah k podniku, útvaru a svému konkrétnímu pracovnímu místu a v neposlední řadě, aby pracovník získal motivaci pro práci ve prospěch podniku a pro svůj osobní rozvoj (Váchal, Vochozka, 2013).

Cíle řízení adaptačního procesu lze taktéž vymezit z hlediska zaměstnanců i z hlediska organizace. Cíle řízení adaptačního procesu z hlediska zaměstnance spočívají zejména v dosažení toho, aby jedinec co nejlépe a nejrychleji zvládl pracovní požadavky, získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry a začlenil se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému dané organizace. Z hlediska organizace je cílem adaptačního procesu především snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová, Nový, 2002).

Vzhledem ke zvolenému tématu práce považujeme za účinnou adaptaci takovou, která plní výše zmíněné cíle. Různí aktéři však cíle adaptačního procesu mohou vnímat odlišně, svým subjektivním pohledem, účinnost samotné adaptace tak mohou vidět

rozdílným způsobem. Zhodnocení účinnosti adaptace bude obsahem této práce.

V souvislosti s adaptačním procesem považujeme za důležité rovněž zmínit pojem adaptovanost zaměstnance. Adaptovanost zaměstnance je výsledkem procesu adaptace, charakterizují ji odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a začlenění do sociálních vztahů v organizaci, jak aktivně a jak často nový pracovník spolupracoval s kolegy na pracovišti (Dvořáková, 2012). Blíže se k adaptovanosti zaměstnance vyjadřujeme v kapitole 3 *Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a organizace*.

Jednotlivé pracovní pozice vyžadují různě dlouhé období adaptace, u nekvalifikovaných pracovních pozic vyznačujících se základním pracovním zaškolením, zorientováním se v pracovním prostředí a povinnými školeními může být adaptační proces velmi krátký, avšak na pozicích manažerských a pozic specialistů bývá proces adaptace plánován i na půl roku (Kocianová, 2010).

### **Orientace zaměstnanců, onboarding**

V rámci řízeného procesu adaptace se můžeme setkat s pojmem orientace. Orientaci pracovníků Koubek (2009) vymezuje jako důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit vedoucích k usnadnění a urychlení procesu seznamování se nových zaměstnanců s jejich novými pracovními úkoly, podmínkami, pracovním i sociálním prostředím a žádoucími znalostmi a dovednostmi. Stěžejním úkolem orientace je zejména zkrácení období, po které zaměstnanec nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí (Koubek, 2009).

Koubek (2009) také mluví o tom, že orientace zaměstnanců má značný vzdělávací aspekt, formuje pracovní schopnosti nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly požadavkům kladeným na pracovní místa a nového zaměstnavatele. Součástí tohoto procesu je rovněž získávání odborných informací, informací o pracovních postupech, informací o charakteristických zvláštностech technik a technologií používaných v organizaci a informace o možnostech získávání dalších odborných informací, informace o možnostech rozšiřování kvalifikace (Koubek, 2009). Orientace nových pracovníků by měla probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích pracovníků (Dvořáková, 2012).

V cizojazyčné literatuře se často setkáváme s termínem „onboarding“, který lze vymezit jako soubor formálních a neformálních aktivit, které uvádí nováčka „na palubu“, výstižněji řečeno na firemní palubu. Jedná se i v tomto případě o proces začleňování a zapracovávání nového zaměstnance do podnikového prostředí a seznamování se s konkrétní pracovní náplní (Barešová, 2012).

## 1.2 Úrovně a roviny procesu adaptace

Tato část se zaměřuje na vysvětlení jednotlivých rovin a úrovní adaptačního procesu v organizaci. V rámci této podkapitoly si tedy vymezíme roviny adaptačního procesu – formální a neformální adaptaci, pracovní a sociální adaptaci či adaptaci na firemní kulturu. V neposlední řadě charakterizujeme jednotlivé oblasti, úrovně pracovní orientace (adaptace), a to celopodnikovou, útvárovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo.

### 1.2.1 Formální a neformální adaptační proces

Adaptační proces zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance do nového zaměstnání. Formální adaptace se realizuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera anebo pověřeného zaměstnance, zpravidla zkušeného spolupracovníka, kdežto adaptace neformální je uskutečňována spontánně pod vlivem sociálního okolí, zejména spolupracovníků (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016). Neformální proces adaptace tedy probíhá neplánovanou formou a je závislý na sociálních vazbách, které nový zaměstnanec v organizaci postupně získává. I přes uvedenou skutečnost by organizace měla tento proces co nejvíce podporovat, neboť jde o významnější a efektivnější způsob začleňování jedinců do pracovního prostředí (Foot, Hook, 2002).

Pro potřeby zvolené výzkumné práce je nutné zjistit formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC, budeme se v práci zajímat o to, jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v daném podniku ABC.

## 1.2.2 Pracovní a sociální adaptace

Adaptace ve společenském procesu práce jakožto procesu vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly, probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní a v rovině sociální adaptace zaměstnance (Bedrnová, Nový, 2002).

Pracovní adaptací je myšlen proces přizpůsobení se zaměstnance novému prostředí a pracovním podmínkám za účelem přípravy jedince na efektivní práci pro organizaci (Listwan, 2004). Pracovní adaptací jinými slovy rozumíme proces, během kterého dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů člověka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení (Váchal, Vochozka, 2013). Cílem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, sociálními a praktickými pracovními zkušenostmi a mezi specifickými podmínkami konkrétního pracoviště (Duchoň, Šafránková, 2008). I přes skutečnost, že proces adaptace na nové pracoviště je považován za podceňovanou oblast řízení lidských zdrojů, na jeho kvalitě závisí výsledky práce nově přijatých pracovníků (Niedzielski, Walkowiak, 2000).

Adaptace v sociální dimenzi znamená přijetí pravidel týmu a stylů řízení v organizaci (Gajda, 2015). Sociální adaptace je procesem, při němž se nový zaměstnanec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny a do širšího sociálního prostředí. Zmíněný proces adaptace nastává i tehdy, pokud dochází ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině, dojde-li ke změně pracovní pozice. Proces sociální adaptace jedince vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání v jedinečných podmínkách, ve kterých se jedinec v průběhu své existence nalézá (Duchoň, Šafránková, 2008). Nedostatek uspokojivých vztahů na pracovišti má za následek vyloučení zaměstnance ze skupiny, z týmu a vzestup konfliktů (Gajda, 2015).

Z výše psaného textu je patrné, že pracovní činnost je vždy vykonávána v určitém sociálním prostředí, v určitých mezilidských vztazích, většinou v určité pracovní skupině, která je charakterizována určitými hodnotami, zvyky, normami a cíli. Nový pracovník se seznamuje s novými skutečnostmi, porovnává hodnoty a cíle pracovní skupiny s hodnotami vlastními (Kocianová, 2010). Pracovní a sociální adaptace se v praxi tedy navzájem prolínají, jde o souběžný proces ukotvování pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a

jeho měnícím se podmínkám (Tureckiová, 2004). Souvislost pracovní a sociální adaptace a jejich vzájemné ovlivňování se projevují také v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace (Váchal, Vochozka, 2013).

### **1.2.3 Adaptace na organizační kulturu**

Zaměříme-li se na vymezení pojmu organizační kultura, zjistíme, že existuje celá řada definic tohoto termínu. Na pojem organizační kultura v současné době sice nazírá mnoho autorů podobným způsobem, avšak konkrétní definování obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé (Lukášová, 2010). V souvislosti s organizační teorií je na koncept organizační kultury nahlíženo jako na jeden z pohledů na organizaci, který umožňuje pochopit její fungování (Schultz, 1995).

Schein (2010) chápe organizační kulturu jako vzorec sdílených základních přesvědčení organizace, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný. O podnikové kultuře hovoří taktéž Bedrnová a Nový (1998), dle kterých podniková kultura určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu a udává kritéria, míru přijatelnosti, způsoby jednání a vedení jedinců v organizaci.

Podívejme se nyní na organizační kulturu ve vztahu k adaptačnímu procesu, který je hlavním tématem práce. Adaptační proces nového zaměstnance v podnikovém prostředí probíhá také v rovině organizační kultury. V období, kdy jedinec nastoupí do nového zaměstnání, nového pracovního prostředí, stává se subjektem socializačních procesů, během kterých se učí, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, akceptovatelné a co nikoliv (Lukášová, 2010). Adaptační proces nových zaměstnanců probíhá ve značné míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, díky kterým se nově příchozí zaměstnanec dokáže přizpůsobit nejen věcné stránce adaptačního procesu, ale také novému sociálnímu prostředí. Jde tedy zejména o seznámení se s podnikovou kulturou, o přijetí této kultury a v optimálním případě o identifikaci s ní (Bedrnová, Nový, 1998).

Pro úspěšný proces začlenění jedince do organizace je významná tzv. psychologická smlouva, na jejímž vzniku se zásadně podílí organizační kultura společně s očekáváním (Amstrong, 2007). O psychologické smlouvě pojednáváme později v kapitole 3 *Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a organizace*.

#### **1.2.4 Celopodniková orientace**

Celopodniková orientace se vyznačuje tím, že obsahuje informace společné pro všechny pracovníky v organizaci většinou bez ohledu na charakter a obsah jejich práce (Kocianová, 2010). Orientace v celé organizaci je tedy pro všechny nové zaměstnance společná, je zacílena na předávání obecných informací, které jsou sdíleny všemi pracovníky napříč organizací (Nekoranec, Nagyová, 2014).

#### **1.2.5 Útvarová orientace**

Útvarová orientace je specifická tím, že se vztahuje k určité organizační jednotce, do které spadá obsazované pracovní místo. Útvarová orientace je zaměřena na specifika práce v této jednotce a na její zvláštnosti (Kocianová, 2010). Stěžejní úlohou je zde poskytnout novému zaměstnanci podrobné a užitečné informace vztahující se k dané organizační jednotce (Nekoranec, Nagyová, 2014).

#### **1.2.6 Orientace na konkrétní pracovní místo**

Orientace na konkrétní pracovní místo je diferencovaná podle obsahu práce na konkrétním pracovním místě a podle charakteru práce (Kocianová, 2010).

### **1.3 Shrnutí kapitoly**

První kapitola diplomové práce se snažila zaměřit pozornost na význam pojmu adaptace a pokusila se nastínit hlavní cíle tohoto procesu. Obecně lze nahlížet na adaptaci jako na proces aktivního přizpůsobování se jedince životním a pracovním podmínkám. V organizaci si můžeme adaptaci vysvětlit jako formálně nastavený proces, jehož hlavním



účelem je napomáhat novým pracovníkům překonat počáteční překážky takovým způsobem, aby byli schopni se v co nejkratší možné době stát plnohodnotnými členy organizace. Sdělili jsme, že adaptační proces v organizaci by se měl cílevědomě usměrňovat a řídit. Uvedli jsme, že řízení procesu adaptace sleduje zejména dva aspekty, aspekt pracovníka – rozvoj osobnosti, pracovní spokojenost, uspokojování potřeb a požadavků zaměstnance a aspekt organizace – rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, identifikace s pracovní skupinou a podnikem (Bedrnová, Nový, 2002).

V této kapitole jsme pojednávali o pracovní a sociální adaptaci. Z odborné literatury jsme se dozvěděli, že pracovní adaptace je proces, při kterém dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky na pracovní místo. Sociální adaptaci pak rozumíme postupné začleňování jedince do sociálního prostředí organizace. Mezi pracovní a sociální adaptací existuje úzká souvislost, nelze je od sebe zcela oddělit. Víme, že v průběhu adaptačního procesu dochází mimo jiné k budování vztahu k organizační kultuře. Organizační kulturu jsme si charakterizovali jako určitý systém hodnot, norem, postojů či přesvědčení, který v organizaci předurčuje chování lidí, způsob vykonávání jejich práce. Cíl procesu adaptace na organizační kulturu lze spatřit v přijetí cílů organizace, souboru hodnot, názorů a rolí, které stanovují žádoucí chování zaměstnanců v organizaci i mimo ni. Zabývali jsme se zde také úrovněmi orientace pracovníka v organizaci, objasnili jsme celopodnikovou, útvarovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo.

K úspěšnému zakončení adaptačního procesu v organizaci je nutné zvládnout všechny roviny a úrovně adaptace.

Z této kapitoly vyplynula DVO1, která zní: „*Jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC?*“.

## 2 Aktéři procesu adaptace a význam komunikace

Následující kapitola pojednává o jednotlivých aktérech adaptačního procesu. Pokusíme se zde objasnit termíny objekty a subjekty adaptačního procesu, poté nastíníme význam a důležitost komunikace v tomto procesu.

Za průběh adaptačního procesu nesou zodpovědnost pracovník, jeho nadřízený, personalisté, zaměstnancův mentor nebo patron, pracovník vzdělávacího útvaru a další pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníků týkat v souvislosti s charakterem adaptačních aktivit (Kocianová, 2010).

### 2.1 Objekty adaptačního procesu

Mezi objekty řízení adaptačních procesů řadíme nově příchozí zaměstnance, ale i stávající zaměstnance při realizaci různých změn v organizaci (Vochozka, Mulač, 2012). K objektům adaptačního procesu lze tedy jmenovitě zařadit:

- nově příchozí zaměstnance,
- pracovníky, kteří se po dlouhé době vrací na své původní místo,
- pracovníky, kteří v rámci organizace mění své pracovní zařazení,
- pracovní skupiny zejména při implementaci změn (Vochozka, Mulač, 2012, Bedrnová, Nový, 2002).

#### 2.1.1 Nově příchozí zaměstnanci

Nově příchozí zaměstnanci tvoří specifickou skupinu v adaptačním procesu, neboť mají různé pracovní a životní zkušenosti, odlišný věk, liší se i charakterem práce, kterou budou v organizaci vykonávat, a rovněž možnostmi dalšího osobního rozvoje.

Nicméně i přesto by měl mít adaptační proces určitý postup:

- seznámení zaměstnance s charakterem organizace, s jeho organizační kulturou a

filosofii,

- seznámení zaměstnance s pracovištěm a jeho uvedení a zařazení na pracoviště,
- seznámení nově příchozího zaměstnance s provozem organizace (Vochozka, Mulač, 2012).

K neodmyslitelné součásti řídicí práce patří usměrňování průběhu procesu pracovní adaptace nastupujících zaměstnanců. V procesu řízení adaptace nového zaměstnance bychom měli brát v potaz rovněž přínos, který představuje jeho nový pohled na organizaci a její problémy. V některých organizacích je běžnou praxí zařadit pohovor s novým zaměstnancem po velmi krátké době od nástupu z důvodu zachycení pracovníkova prvního postřehu o organizační realitě (Bedrnová, Nový, 2002).

Vzhledem k zaměření této práce je vhodné uvést, že nově příchozí zaměstnanci jsou předmětem bádání ve výzkumné části naší práce.

### **2.1.2 Zaměstnanci vracející se po delší době na původní místo**

Kategorii pracovníků vracejících se na své původní pracoviště po delší časové odmlce tvoří především ženy po mateřské dovolené nebo pracovníci vracející se po dlouhodobé nemoci. Tato kategorie zaměstnanců se vyznačuje tím, že při opětovném pracovním zařazení mnohdy dochází k určité ztrátě profesionální sebedůvěry a také k poklesu zájmu o pokračování v přerušené profesní kariéře. Readaptace této specifické skupiny zaměstnanců klade nároky na citlivý přístup vedoucího pracovníka a jeho snahu hledat možnosti, jak by samotná organizace mohla přispět k řešení osobních problémů zmiňované specifické skupiny zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 2002).

### **2.1.3 Zaměstnanci měnící pracovní zařazení**

Zaměstnanci měnící pracovní zařazení představují další kategorii pracovníků, na které je nutné brát zřetel při řízení adaptačního procesu. Změna pracovního zařazení se může týkat přechodu pracovníka z jednoho provozu do druhého, přeřazení do nového či renovovaného provozu anebo může jít o jiné zařazení z důvodu profesního růstu či z důvodu změny zdravotního stavu. Každá z těchto zmiňovaných možností změny pracovního zařazení sebou nese změnu určitých prvků pracovní situace, na kterou se daný zaměstnanec adaptuje. Je třeba brát na vědomí, že s jakoukoliv změnou se jedinec

vyrovnává postupně (Bedrnová, Nový, 2002).

#### **2.1.4 Pracovní skupiny**

Při zavádění některých inovačních změn se do objektu zájmu řízení adaptačního procesu dostávají rovněž pracovní skupiny, jejichž úspěšná adaptace na zaváděnou změnu je podmíněna také správnou přípravou pod vedením řídicího pracovníka. Řídící pracovník by měl usilovat o zapojení všech zaměstnanců do procesu přípravy, může tak navýšit ochotu zaměstnanců danou změnu přijmout (Bedrnová, Nový, 2002).

## **2.2 Subjekty adaptačního procesu**

Významnými subjekty procesu adaptace jsou vedoucí pracovníci podniku (Vochozka, Mulač, 2012) a pracovníci personálních útvarů (Bedrnová, Nový, 2002). Subjekty řízeného adaptačního procesu plní při řízené adaptaci předem určené role. Níže si vysvětlíme důležitost jejich přítomnosti v procesu adaptace.

#### **2.2.1 Vedoucí pracovníci**

Významný podíl na praktické části adaptace nových zaměstnanců mají jejich bezprostřední nadřízení, kterým mohou pomáhat, a velmi často pomáhají (Koubek, 2009). Rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu je tedy vedoucí pracovník skupiny, který je zodpovědný za jeho průběh, přičemž úloha vedoucího pracovníka vzrůstá především při řízení adaptačního procesu zaměstnance vstupujícího do svého prvního zaměstnání, neboť může významně ovlivnit formující se vztah tohoto jedince k dalšímu sebevzdělávání, k vykonávané práci a taktéž k zaměstnavatelské organizaci (Bedrnová, Nový, 2002).

Bezprostřední nadřízený kontroluje a řídí útvarovou orientaci a orientaci na určité pracovní místo. Nadřízený je také nápomocen při řešení běžných problémů vyplývajících z adaptačního procesu a vyhodnocuje průběh orientace (Koubek, 2009). Přímý nadřízený může společně s patronem průběžně sledovat výsledky činnosti nového zaměstnance, jeho integrační proces do pracovní skupiny (Dvořáková, 2012).

Přímý nadřízený či vedoucí organizační jednotky posléze rozhoduje o uplatnění pracovníka a ve spolupráci s personalistou plánuje jeho další rozvoj pracovní kariéry (Dvořáková, 2012).

### **2.2.2 Pracovníci personálních útvarů**

Personalista a patron kontrolují proces adaptace, existuje-li adaptační plán, pak i jeho realizaci. Personalista, patron či přímý nadřízený zpracovávají závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úrovně adaptovanosti nového pracovníka (Dvořáková, 2012).

### **2.2.3 Mentor**

V době adaptačního procesu věnuje novému zaměstnanci zvýšenou pozornost také mentor či patron, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce, má významnou roli v procesu adaptace pracovníka v sociálním prostředí (Kocianová, 2010). V odborné literatuře se můžeme setkat s rozlišením mentora-mentee vztah – patronátní systém čili neformální anebo formálně daný vztah mezi spolupracovníky, a mentor – systém čili pracovníkovi formálně určený hierarchicky výše postavený jedinec (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Více se mentoringem zabýváme v další kapitole, kapitole 4 *Nástroje procesu adaptace*, kde si vysvětlujeme funkce mentoringu v průběhu adaptace zaměstnance.

### **2.2.4 Spolupracovníci**

Významnou roli v adaptačním procesu nového zaměstnance hrají jeho noví spolupracovníci (Kocianová, 2010).

Jak jsme již dříve poznamenali, adaptační proces probíhá v organizacích také neformálním způsobem, tedy víceméně spontánním procesem zabezpečovaným právě spolupracovníky anebo interakcemi nového zaměstnance se spolupracovníky. Pro nového zaměstnance je tento spontánní průběh adaptace mnohdy efektivnější a důležitější (Koubek, 2009).

## 2.3 Význam komunikace v procesu adaptace

V této části práce se pokusíme objasnit význam komunikace mezi jednotlivými aktéry zainteresovanými v procesu adaptace.

V obecném pojetí lze komunikaci definovat jako sdělování informací prostřednictvím nejrůznějších signálů a prostředků. Komunikovat můžeme tedy slovem, písmem, gesty a dalšími neverbálními způsoby chování, kupříkladu za pomoci tisku, rozhlasu anebo jiných médií. Jestliže mezi lidmi dochází k interakci, nevyhnutelně dochází taktéž ke komunikaci (Watzlawick, 2011). Komunikování představuje vysílání, přijímání a dešifrování signálů přicházejících z vnějšího světa. Nelze nekomunikovat – aktivita, pasivita, slova či mlčení, vše má význam sdělení (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015).

Jelikož se proces adaptace vyznačuje přijímáním a předáváním informací za účelem zapojení nového zaměstnance do činností a v průběhu adaptace se rovněž snažíme o maximální využití pracovníka potenciálu, stává se komunikace stěžejním a neopomenutelným prvkem adaptačního procesu.

System firemní komunikace je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování vlivu v organizaci a je rovněž jedním z prostředků pro vytváření, rozvíjení či případnou změnu organizační kultury (Tureckiová, 2004).

System komunikace v organizaci, jeho efektivita a využívání co nejširší škály komunikačních prostředků, může mnohonásobně zvyšovat rozvoj potenciálu jedinců v organizaci, může ho však také snižovat (Tureckiová, 2004).

### 2.3.1 Hlavní cíle komunikace v organizaci

Hlavním cílem systému firemní komunikace je informační a vztahové propojení všech členů organizace a propojení organizace s jejím okolím. Tento stěžejní cíl firemní komunikace můžeme více rozčlenit na další soubory cílů:

- zajištění fungujícího systému firemní komunikace podporujícího ostatní procesy v organizaci za pomoci nástrojů pro informování pracovníků organizace o všech významných skutečnostech,
- zajištění ve smyslu získávání všech relevantních informací potřebných

k efektivnímu výkonu práce všech zaměstnanců v organizaci,

- využívání systému firemní komunikace ke zvyšování motivace a k rozvoji žádoucích pracovních postojů,
- využívání systému firemní komunikace k prohloubení efektivity organizačních procesů a procesu učení se praxí,
- zajištění prostředku kontroly a rozvoje lidského potenciálu organizace (Tureckiová, 2004).

### **2.3.2 Přenos informací v organizaci**

Mezi nejběžnější komunikační prostředky (ve smyslu nástroje) používané v organizačním kontextu řadíme ústní komunikaci, komunikaci písemnou, vizuální komunikaci a komunikaci činy (Tureckiová, 2004). Níže se pokusíme objasnit jednotlivé prostředky (nástroje) komunikace ve firemním prostředí.

#### **Ústní komunikace**

K nejstarším a v současné době velmi používaným nástrojům komunikace patří komunikace osobní, která může probíhat jako přímá komunikace interpersonální anebo jako osobní setkání jednoho mluvčího s větší skupinou příjemců sdělení. Nejčastějšími prostředky osobní komunikace ve firemní sféře jsou:

- formální schůzky a porady – různí se počtem přítomných osob, mírou interakce zúčastněných s mluvčím, kvalitou a množstvím předávaných informací, účelem pořádání porady či schůzky, jsou pro ně vypracovány procedurální řády, pořizují se z nich obvykle zápisy, mohou mít podobu celofiremních setkání, porad, jednání v užším kruhu, setkání týmů nebo podobu různých forem formálních rozhovorů,
- poloformální a neformální individuální a skupinová setkání – jde kupříkladu o prezentace a tréninky uskutečňované v organizaci pro vybranou skupinu zaměstnanců nebo o výjezdní zasedání, tréninky, tematické víkendové pobyty (Tureckiová, 2004).

Osobní komunikace má nespornou výhodu v možnosti poskytnutí rychlé zpětné vazby a uplatnění synergie verbální a neverbální komunikace. Za nevýhodu pak lze považovat kladení vysokých nároků na obě zúčastněné strany (Tureckiová, 2004). Výzkumy

týkající se úspěšností adaptačních procesů v organizacích poukazují na skutečnost, že sociální vztahy, a z těchto sociálních interakcí vzniklé informace mají pro nové pracovníky větší přínos než tištěné informační materiály (Kasper, Mayrhofer, 2005).

### **Písemná komunikace**

Komunikace v podobě písemné může být produkována a uchovávána v tištěné anebo elektronické formě. Významnou výhodou tohoto nástroje komunikace je možnost archivování informací a poté jejich zpětné ověřování. Za nevýhody písemné komunikace lze považovat prodlení poskytování informací, nemožnost informace po odesílání nadále doplňovat, pozdní nebo neexistující zpětná vazba. Písemná komunikace vyžaduje vysoké nároky na tvůrce z důvodu očekávaného zaujetí příjemce (Tureckiová, 2004).

K nejčastějším typům písemné komunikace patří:

- manuály – informují o procedurách a procesech v souvislosti s pracovními úkoly, chodem organizace,
- brožury – poskytují informace o produktech, službách, podnikových aktivitách či projektech,
- oběžníky a věstníky – informují o strategických otázkách, nových vyhláškách a nařízeních,
- vnitropodnikové periodikum – firemní časopis anebo noviny s různým obsahem informací, od informativních, zábavních, věcných až po odpočinkové (Tureckiová, 2004).

### **Vizuální komunikace**

Vizuální komunikace se nachází na pomezí komunikace ústní a písemné, která může mít podobu komunikace verbální i neverbální. Ve spojitosti s firemní sférou můžeme uvést za příklad především ilustrace, schémata, grafy či tabulky, které doplňují a podporují nejrůznější typy ústních prezentací a informací předávaných v písemné podobě. Nejtypičtějším zástupcem vizuální komunikace v organizacích jsou různé nástěnky, tabule cti a jiné prostředky tzv. vizuálního managementu. Mezi doložitelné výhody vizuální komunikace patří stimulace pozornosti, ilustrativnost, doplnění ústní nebo písemné komunikace, možnost záznamu archivováním původních dokumentů nebo fotodokumentací. Nevýhody lze spatřit v možnosti menší srozumitelnosti nebo v náročnosti na přípravu či finanční prostředky (Tureckiová, 2004).



## **Komunikace činy**

Komunikací činy rozumíme konkrétní projevy chování, kterými jedinec zdůrazňuje nebo potvrzuje informace sdělované ústně, vizuálně anebo písemně. Jedná se tedy o chování v souladu s hodnotami a sociálními normami (Tureckiová, 2004).

## **2.4 Shrnutí kapitoly**

Tato kapitola pojednávala o jednotlivých aktérech adaptačního procesu a snažila se zdůraznit význam komunikace v procesu adaptace. Podle informací uvedených v odborné literatuře jsme si aktéry adaptace rozdělili na objekty a subjekty řízení adaptačního procesu. K objektům řízení adaptačního procesu jsme zařadili nově příchozí zaměstnance, kteří tvoří speciální kategorii zaměstnanců v procesu adaptace, a to z toho důvodu, že se nově příchozí zaměstnanci liší věkem, zkušenostmi, charakterem práce apod. Dále jsme pohovořili o zaměstnancích vracejících se po dlouhé časové odmlce na jejich původní pracovní místo, o zaměstnancích měnících své pracovní zařazení a pracovních skupinách. Subjekty řízení adaptačního procesu mají pro adaptující se pracovníky neocenitelný význam, jsou jimi vedoucí pracovníci, pracovníci personálních útvarů, mentor a spolupracovníci.

Součástí kapitoly bylo také pojednání o významu komunikace v adaptačním procesu. Nejprve jsme hovořili o komunikaci v její obecné rovině, vysvětlili jsme, že komunikace je sdělování informací prostřednictvím nejrůznějších signálů a prostředků, a dozvěděli jsme se rovněž, že v podstatě nelze nekomunikovat – aktivita, slova nebo kupříkladu i mlčení, vše má svůj význam sdělení. Poté jsme přešli k vysvětlení, proč má komunikace v procesu adaptace svoje důležité místo. Víme již, že proces adaptace se vyznačuje přijímáním a předáváním informací za účelem zapojení nového zaměstnance do činností, snažíme se tedy o maximální využití pracovníkova potenciálu, a k tomuto účelu nám slouží komunikace – stěžejní a neopomenutelný nástroj k propojení všech členů v organizaci. Zaobírali jsme se ústní, písemnou, vizuální podobou komunikace a zmínili jsme podstatu komunikace činy.

Domníváme se, že účinná komunikace je významným nástrojem organizace v adaptačním procesu, neboť uchazeč o zaměstnání se například s vizuální podobou komunikace v organizaci setkává na inzertním webovém portálu, dále může mít

nesmírný vliv na uchazeče o zaměstnání i způsob komunikace pohovorující osoby při výběrovém řízení. Chápeme-li komunikaci jako přijímání a předávání informací, pak je nedílnou součástí adaptačního systému a jeho dílčích fází.

Na základě předchozích zjištění vyplývajících ze studia odborné literatury jsme formulovali DVO1, která zní: „***Jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci?***“. Pro účely naší práce budeme pozorovat následující body:

- jak probíhá výběrové řízení v organizaci,
- jaké jsou požadavky na uchazeče,
- dostatečné množství informací o firmě, náplni práce a o dni nástupu do zaměstnání,
- průběh prvního dne v organizaci,
- uvedení do organizace, kolektivu a na pracovní místo,
- seznámení se s mentorem,
- nástroje podpory vztahů na pracovišti,
- využití nástrojů adaptačního procesu,
- poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovníků,
- zjištění významu realizace adaptačního procesu pro organizaci.

## **3 Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a organizace**

Následující kapitola pojednává o jednotlivých fázích adaptačního procesu. Jak již bylo vysvětleno dříve, hlavním smyslem adaptace je, aby se nový pracovník co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu organizace i útvaru, přizpůsobil se stylu práce v dané organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, orientoval se v systému organizace a ztotožnil se s jejími cíli (Koubek, 2009).

Vzhledem k tomu, že různá pracovní místa vyžadují odlišný obsah i odlišnou dobu orientace, celý proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců (Koubek, 2009). Největší fluktuace se vyskytuje v počátečním období zaměstnání. Hovoříme o tzv. „syndromu tří (šesti) měsíců“, který je pro nové zaměstnance charakteristický. Často se stává, že v tomto období se i velmi zdatní začínající pracovníci, pro které je nová práce velikou celoživotní příležitostí, rozhodnou podnik opustit (Gajda, 2015).

Adaptační proces v organizaci lze rozčlenit do určitých fází. V odborné literatuře se můžeme setkat s rozdělením procesu adaptace do přednástupní fáze (přípravné, anticipační), nástupní fáze, fáze integrační a fáze plného členství (Kocianová, 2010). V adaptačním procesu jsou výše zmíněné fáze významné, jednotlivé fáze vyžadují přípravu a plánování, na které se podílí personální oddělení, nadřízení i samotní spolupracovníci (Koubek, 2009).

### **3.1 Přednástupní fáze adaptace**

V přednástupní fázi adaptačního procesu si jedinec vytváří představu toho, co ho čeká, a připravuje se na zvládnutí nových podmínek (Pauknerová, 2012). Na názor nového pracovníka působí image podniku, jeho pověst na veřejnosti a první dojmy, které jako uchazeč o nové zaměstnání získal (Bedrnová, Nový, 2002). Jedinec se poprvé setkává s kulturou organizace při přijímacím pohovoru, a vytváří si o organizaci a pracovní

pozici představu, která pracovníka bude během následujícího rozhodování ovlivňovat (Bedrnová, 2007). Organizace by měla mít na paměti, že pracovníci s větší pravděpodobností důvěřují managementu, pokud věří, že manažeři si skutečně myslí to, co říkají, pokud vidí, že manažeři skutečně dělají to, co říkají nebo pokud manažeři drží své slovo a plní dohody. Rovněž je důležité, aby zaměstnanci měli pocit, že se s nimi jedná slušně, spravedlivě a důsledně (Amstrong, 2007). Koubek (2009) zdůrazňuje, že výběr zaměstnance je dvoustranná záležitost, neboť pracovníka si nevybírá pouze organizace, ale i uchazeč si vybírá organizaci. Uchazeče o zaměstnání je třeba vnímat jako rovnocenného a rovnoprávného partnera.

Tato fáze pracovní adaptace označuje tedy období před změnami životních a pracovních podmínek – nespokojenost zaměstnance s podmínkami na stávajícím pracovišti, přihláška do konkursního řízení, absolvování konkursu a přijetí k novému zaměstnavateli (Váchal, Vochozka, 2013). Předpokladem efektivnosti přípravné fáze je jednak očekávání změny podmínek, jednak adekvátnost představy člověka o tom, jaké nároky a požadavky na něj bude nová situace klást (Pauknerová, 2012).

Kasper a Mayrhofer (2005) hovoří o anticipační socializaci, kterou vysvětlují jako zkušenosti získané před nástupem na nové pracovní místo, které vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje člověka, které jedinec získává prostřednictvím socializace v rodině, ve škole, prostřednictvím přátel či medií.

V období mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem nového zaměstnance do zaměstnání se doporučuje, aby s ním jeho budoucí nadřízený udržoval kontakt, případně mu pomáhal při řešení některých problémů osobního charakteru a poskytoval mu další potřebné informace (Koubek, 2009). Zaměstnanec je důležité před prvním pracovním dnem znovu kontaktovat, aby se ujasnily podrobnosti ohledně nástupu do zaměstnání a zodpověděly se jakékoliv dotazy, které mohou noví pracovníci mít (Gajda, 2015).

V přednástupní fázi adaptačního procesu se začíná budovat tzv. psychologická smlouva, jejíž podstatu vysvětlujeme níže.

### **3.1.1 Psychologická smlouva**

Psychologickou smlouvu lze vymezit jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli (Amstrong, 2007).

Lze ji také charakterizovat jako mlčky předpokládanou a ze souvislostí, zvyků a zkušeností vyvozovanou záležitost než něco, co by bylo nějak stanoveno či dohodnuto (Amstrong, 2011). Konkrétními kroky, které mohou výrazně pomoci při vytváření pozitivní psychologické smlouvy, jsou:

- již v průběhu získávání a výběru pracovníků, a v průběhu programu adaptace, definovat vzájemná očekávání,
- komunikovat a hledat dohodu o očekáváních pomocí průběžného dialogu implicitně obsaženého v dobrých postupech řízení pracovního výkonu,
- uplatňovat zásadu průhlednosti podnikové politiky a podnikových postupů, zásadu informovanosti o záměrech a rozhodnutích managementu, které mají dopad na jedince v organizaci,
- považovat jedince v organizaci za partnery, spoléhat spíše na konsenzus a spolupráci než na kontrolu a nátlak (Amstrong, 2007).

Čím větší je soulad vzájemných očekávání, tím větší je pravděpodobnost spokojenosti zaměstnance s pracovním místem, tím vyšší je jeho produktivita a tím nižší je míra fluktuace (Branham, 2009). V průběhu času se tato nepsaná psychologická smlouva mění, tak jak se vyvíjí očekávání pracovníka a organizace. Jestliže se změní očekávání, nejlepším prostředkem ke sladění požadavků obou stran je otevřená komunikace, která může vést ke vzájemné shodě na potřebě přepracovat či porušit danou psychologickou smlouvu (Branham, 2009). O důležitosti komunikace v procesu adaptace pojednáváme v předchozí kapitole 2 *Akteři procesu adaptace a význam komunikace*.

## 3.2 Nástupní fáze adaptace

Nástupní fáze adaptace, někdy se v literatuře můžeme setkat s terminologií fáze globální orientace, nastupuje počátkem působení nových podmínek, obsahuje nástup na nové pracoviště a seznámení se s novými pracovními podmínkami (Vochozka, Mulač, 2012). Základním rysem zmiňované fáze je aktivace psychické činnosti člověka, zejména procesů kognitivních a emocionálních. V prožívání jedince se tato fáze vyznačuje nárůstem vzrušení a napětí, navenek může působit určitou dezorganizací jednání a přechodným snížením výkonnosti (Pauknerová, 2006). Jak popisuje Watkins (2003),

první dny v nové práci jsou pro jedince tím nejkřehčím obdobím v jeho kariéře, protože podnik a přicházející nový zaměstnanec mají navzájem pouze jednu možnost udělat první dojem, který posléze ovlivňuje další rozvoj a vzájemné vztahy (Watkins, 2003).

Nezbytnou součástí přijímání zaměstnanců je uvedení nového pracovníka na pracoviště (Kocianová, 2010). Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit nového zaměstnance na jeho nové pracoviště, předat jej jeho bezprostřednímu nadřízenému. Bezprostřední nadřízený nového pracovníka seznámí s jeho právy a povinnostmi, poté pracovníkovi poskytne detailnější informace o příslušném pracovišti, pracovním místě a odpoví na jeho dotazy. Zaměstnanec je rovněž seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Nadřízený seznámí taktéž pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky, zejména s jeho nejbližšími spolupracovníky. Pokud je třeba nového zaměstnance zacvičit nebo zaškolit, je mu za tímto účelem poskytnutý instruktor nebo školitel, který daného pracovníka kontroluje během adaptace. Pracovník přijímá také informace ohledně sociálně-hygienických podmínek práce. Posléze je pracovník zaveden na místo výkonu své práce, je mu přiděleno a formálně předáno zařízení potřebné k výkonu práce a nezbytný materiál. Nový zaměstnanec by měl být přiveden do příjemného a uspořádaného pracovního prostředí. Posléze je možné novému pracovníkovi přidělit jeho první pracovní úkoly (Koubek, 2009).

### **3.3 Integrační fáze adaptace**

Fáze uvědomělé orientace se vyznačuje tím, že si zaměstnanec začíná uvědomovat svůj vztah ke změněným podmínkám a jedinec je již schopen využít všech možností, které mu daná změna přinesla (Vochozka, Mulač, 2012). Tato fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým podmínkám se kupříkladu projevuje změnami v jeho hierarchii hodnot, v přetváření postojů nebo sociálních vztahů, v úpravě navyklých forem a způsobů činností (Pauknerová, 2006).

## 3.4 Fáze plného členství v organizaci

Fáze vpravení se do nových podmínek, kdy se jedinec včlení do nového systému, popřípadě rezignuje na svoji funkci, jestliže nezvládne předchozí fáze adaptačního procesu (Vochozka, Mulač, 2012).

Jestliže má mít pracovní a sociální adaptace zaměstnance optimální průběh a výsledky, je nezbytné zaměřit pozornost na jeho řízení, což konkrétně znamená kvalitní výběr zaměstnanců (brát ohled na jejich odbornou, výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou i zdravotní způsobilost), sestavení programu a řízení procesu adaptace nového zaměstnance a posléze vyhodnocování a kontrolu průběhu adaptačního procesu (Pauknerová, 2006).

Všichni vybraní respondenti jsou součástí zkoumané organizace ABC, jsou plně začleněni do nového sociálního a pracovního systému podniku, zvládli všechny předchozí fáze adaptačního procesu, z tohoto důvodu jsme fázi plného členství v organizaci nezahrnuli do výzkumné části práce při tvorbě dílčích otázek – předmětem zkoumání naší diplomové práce je zjistit, jak pracovníci organizace hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces. Odpověď na to, jestli se jedinec do organizace ABC cítí plně začleněn, získáme zodpovězením jednotlivých otázek dílčích.

## 3.5 Adaptovanost pracovníka

Pojem adaptovanost vyjadřuje stav, výsledek adaptačního procesu (Pauknerová, 2006). Proces uvádění zaměstnance do nového pracovního prostředí lze považovat za dokončený, pokud jedinec dosáhne alespoň průměrné míry efektivity v následujících oblastech činností:

- přizpůsobení se jedince danému systému práce, které se u osoby projevuje výrazným snížením únavy z práce,
- prokázání své vlastní kreativity při diskusi o úkolech přidělených nadřízeným,
- úplná podřízenost ve vztahu k nadřízeným,
- jedinec je přijat spolupracovníky, je schopen týmové práce,
- přizpůsobení jedince kultuře organizace a způsobům práce,

- stanovení míry spokojenosti ve vztahu k práci a společnosti z hlediska spokojenosti (Niedzielski, Walkowiak, 2000).

Posuzujeme-li celkovou adaptovanost pracovníka, můžeme uplatnit kritéria objektivní, jakožto množství a kvalitu práce jedince, míru jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, míru jeho autority u spolupracovníků nebo postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti. Uplatňování kritérií subjektivních nám může pomoci vyhodnotit vztah člověka k profesi, k podniku, aspirace a cíle jedince ve vztahu k jeho práci v podniku, profesní sebedůvěru, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky nebo například spokojenost s vedoucím (Pauknerová, 2006, Vochozka, Mulač, 2012).

Ke znakům přiměřené adaptovanosti jedince lze řadit zdravý pohled na život, životní optimismus, realistické pojmání sebe samého, realistický pohled na nové podmínky, emocionální a sociální zralost, přiměřenou sebedůvěru, sebekontrolu a sebeakceptaci (Pauknerová, 2006).

## 3.6 Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsme se zabývali konkrétními fázemi adaptačního procesu. Samotný adaptační proces lze rozdělit do několika fází. V naší práci jsme se rozhodli používat označení přednástupní fáze adaptace, nástupní fáze adaptace, integrační fáze adaptace a fáze plného začlenění v organizaci (Kocianová, 2010).

Zjistili jsme, že v přednástupní fázi adaptačního procesu si jedinec vytváří představu toho, co ho čeká, a připravuje se na zvládnutí nových podmínek (Pauknerová, 2012). Na názor nového pracovníka působí image podniku, jeho pověst na veřejnosti a první dojmy, které jako uchazeč o nové zaměstnání získal (Bedrnová, Nový, 2002). Nástupní fáze nastupuje počátkem působení nových podmínek, jejím obsahem je nástup na nové pracoviště a seznámení se s novými pracovními podmínkami (Vochozka, Mulač, 2012).

Dozvěděli jsme se, že fáze integrační se vyznačuje tím, že si zaměstnanec začíná uvědomovat svůj vztah ke změně podmínek a jedinec je již schopen využít všech možností, které mu daná změna přinesla (Vochozka, Mulač, 2012). Poté jsme si charakterizovali fázi plného členství v organizaci, pro kterou je typické vpravení se do nových podmínek, kdy se jedinec včlení do nového systému, popřípadě rezignuje na



svoji funkci, jestliže nezvládne předchozí fáze adaptačního procesu (Vochozka, Mulač, 2012).

Na základě této subkapitoly formulujeme DVO2, která zní „***Jak hodnotí zaměstnanci organizace přednástupní fázi své adaptace?***“. Úspěšnost plnění přednástupní fáze adaptace budeme sledovat na následujících bodech, které jsme si odvodili ze studia literatury, a které nám posléze poslouží ke zhodnocení účinnosti této fáze adaptace ze strany zaměstnanců.

Pro účely naší práce budeme v přednástupní fázi adaptace v organizaci pozorovat tyto konkrétní body:

- dostal dostatečné množství kvalitních informací před nástupem do zaměstnání,
- je informován o náplni práce před nástupem do zaměstnání,
- shledává obdržené informace za pravdivé,
- zaměstnanec si myslí, že jeho budoucí nadřízený s ním udržoval dostatečný kontakt před rozhodnutím se nastoupit do organizace jako zaměstnanec,
- sám hodnotí přednástupní fázi své adaptace za zdařilou.

Na základě této subkapitoly formulujeme DVO3, která zní „***Jak hodnotí zaměstnanci organizace nástupní fázi své adaptace?***“. Úspěšnost plnění nástupní fáze adaptace budeme sledovat na následujících bodech, které jsme si odvodili ze studia literatury, a které nám posléze poslouží ke zhodnocení účinnosti této fáze adaptace ze strany zaměstnanců.

Pro účely naší práce tedy budeme v nástupní fázi adaptace v organizaci pozorovat tyto konkrétní body:

- se zorientuje v organizaci,
- je seznámen s pracovištěm, jednotlivými útvary, odděleními,
- zná klíčové pracovníky a spolupracovníky,
- je mu přidělen mentor/školitel,
- jsou mu vysvětlena bezpečnostní a požární pravidla,
- převezme nezbytné pomůcky k jeho práci,
- společně s personalistou doplní potřebnou dokumentaci,
- rozumí vztahům organizace k jiným organizacím,
- sám hodnotí nástupní fázi své adaptace za zdařilou.

Na základě této subkapitoly také formulujeme DVO4, která zní „***Jak hodnotí***

*zaměstnanci organizace integrační fázi své adaptace?“. Úspěšnost plnění integrační fáze adaptace budeme sledovat na následujících bodech, které jsme si odvodili ze studia literatury, a které nám poté poslouží ke zhodnocení účinnosti této fáze adaptace ze strany zaměstnanců.*

Pro účely naší práce budeme v integrační fázi adaptace v organizaci pozorovat tyto konkrétní body:

- je plně seznámen s náplní jeho práce,
- rozumí normám a hodnotám organizace,
- plně se orientuje v organizační struktuře organizace,
- dovede si vytvořit své vlastní postupy, jak plnit jeho pracovní úkoly,
- aktivně spolupracuje se svými kolegy a vychází dobře s nimi,
- cítí se do pracovního prostředí z větší části již začleněn,
- sám hodnotí integrační fázi adaptace za zdařilou.

## 4 Nástroje procesu adaptace

V předchozích kapitolách jsme si vysvětlili, že noví zaměstnanci se musí v rámci adaptačního procesu naučit pro ně mnoho zcela nových věcí. Pro zjednodušení a ulehčení samotného procesu adaptace jsou k dispozici nástroje řízení adaptačního procesu.

Úroveň nástrojů řízení adaptačního procesu v hospodářské organizaci má účinek na úspěšnost působení vedoucího pracovníka při usměrňování adaptačního procesu zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 2002). V současné době jsou organizace ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný orientaci zaměstnanců (Dvořáková, 2012). Přestože byly donedávna technologie a personalistika spíše dvěma vzdálenými světy, trend se postupně mění a do oblasti lidských zdrojů připlouvají nové nezanedbatelné investice. Zájem personalistů o technologické trendy a moderní aplikace roste, častěji se dotazují na „digitální HR“ či na komplexnější HR systémy (Benáková, 2017).

Nejnovější mobilní aplikace a software pro HR se v této době dokáží přizpůsobit řadě tradičních personálních procesů včetně nábory i adaptace zaměstnanců. Aplikace se stávají uživatelsky přístupnější, není třeba být IT odborníkem. HR se tak do rukou dostává nástroj s obrovským potenciálem pro práci s lidmi, mohou ji dělat kvalitněji, výkonněji, a dokonce i zábavnější formou (Benáková, 2017).

Následující část práce pojednává o nástrojích adaptačního procesu. Nástroje jsme si rozdělili na tradiční, které jsou napříč organizacemi aplikovány nejvíce a nástroje nové. Nové nástroje procesu adaptace nabízí vzhled do nových trendů v této oblasti.

Konkrétně si vysvětlíme podstatu adaptačního programu a plánu, informačních příruček, zabýváme se tu mentoringem, vstupním školením, vzděláváním zaměstnanců nebo také hodnocením. Součástí sekce jsou také poznatky týkající se onboarding aplikací a task managementu.

## 4.1 Tradiční nástroje adaptačního procesu

V této sekci si vysvětlíme podstatu adaptačního programu a plánu, informačních příruček, zabýváme se tu mentoringem, vstupním školením, vzděláváním zaměstnanců nebo také hodnocením.

### 4.1.1 Vstupní školení

Nový zaměstnanec obvykle absolvuje vstupní školení se všeobecným zaměřením na organizaci a její poslání, organizaci práce, bezpečnost práce. Po absolvování vstupního školení je nový zaměstnanec zařazen na své pracovní místo, jak již víme, odpovědnost za něj nese jeho přímý nadřízený. Podle povahy činnosti vyplývající z jeho pracovního místa může jeho přímý nadřízený vyžadovat zorganizování speciálního školení od školicího útvaru (Carda, Kunstová, 2003).

### 4.1.2 Adaptační program a adaptační plán

Formalizování procesu adaptace je ve velkých organizacích uskutečňováno za pomoci zpracování a implementování adaptačního programu. Adaptační program je nástrojem organizace, který slouží k urychlení začlenění a zapracování nových pracovníků (Dvořáková, 2007). Organizace, ve kterých jsou realizovány tzv. dílčí adaptační programy, považujeme za nesmírně progresivní (Bedrnová, Nový, 2002). V současnosti je kladen mimořádný důraz na poznání organizační kultury, a proto adaptační program vysvětluje normy a hodnoty organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit pracovníkovu angažovanost (Dvořáková, 2012).

Adaptační program nového zaměstnance by měl přihlížet k náročnosti pracovního místa, věku přijatého pracovníka a dosavadním zkušenostem pracovníka (Váchal, Vochozka, 2013). V hospodářské praxi jsou adaptační programy uplatňovány zejména pro řízení adaptačního procesu konkrétních zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 2002).

Adaptační plán pro nového zaměstnance by měl dbát na následující zásady (Bedrnová, Nový, 2002):

- obsah adaptačního plánu by měl být závislý na složitosti a náročnosti pracovní

činnosti, kterou bude zaměstnanec vykonávat,

- při tvorbě adaptačního programu je nutné respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe nového zaměstnance,
- program má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti zaměstnance, obsah plánu má být podle možností přizpůsoben jeho představám a přáním.

Adaptační plán by měl ideálně zahrnovat konkrétní níže zmíněné aktivity:

- předávání základních informací ohledně organizace a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním oddělení (1. den),
- rozhovor s nadřízeným, seznámení pracovníka se spolupracovníky, s mentorem pro období adaptace (1. den),
- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- vstupní školení pro nové zaměstnance,
- prostudování základních informací a písemných materiálů zaměstnancem,
- rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne),
- rozhovor personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 1. týdne),
- rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne),
- kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 2. týdne),
- rozhovor s nadřízeným (v průběhu 3. týdne),
- další kontakty personálního pracovníka se zaměstnancem v průběhu adaptace,
- závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem,
- závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným,
- rozhovor nadřízeného pracovníka s pracovníkem k celkovému průběhu adaptace pracovníka (Kocianová, 2010).

Adaptační programy lze tedy charakterizovat jako souhrn formalizovaných opatření na podporu adaptace nových zaměstnanců, přičemž konkrétními prvky adaptačních programů mohou být:

- adaptační akce podniku,
- písemné informační materiály,
- kvalifikační opatření,
- seznamovací služební cesty,
- materiály s instrukcemi k adaptaci nově příchozích zaměstnanců pro mentory,

nadřizené (Kasper, Mayrhofer, 2005).

#### **4.1.3 Příručka pro nového zaměstnance**

Materiály pro nově příchozí zaměstnance obsahují informace na úrovni organizace. Materiály týkající se dané organizace mohou kupříkladu obsahovat:

- informace o činnosti organizace, informace ohledně postavení organizace na trhu, o její tradici, vizích, hodnotách,
- informace o organizační struktuře organizace,
- kontakty na jednotlivé pracovníky organizace,
- základní organizační normy,
- informace o pracovních podmínkách v organizaci,
- informace o odměňování zaměstnanců a o zaměstnaneckých výhodách,
- sdělení o možnostech vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- odborové záležitosti,
- možné postupy při povyšování zaměstnanců,
- vzory formulářů,
- vzor podnikového periodika (Kocianová, 2010).

#### **4.1.4 Vzdělávání**

Vzdělávání je obecně chápáno jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, který v organizaci zastává funkci rozvoje způsobilostí všeho druhu a funkci zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti (Hroník, 2007). Jedním z hlavních nástrojů rozvoje zaměstnanců v organizaci ve smyslu zdokonalování, rozšiřování či prohlubování dosavadních schopností a znalostí je podnikové vzdělávání (Tureckiová, 2004). V moderní společnosti se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem, ve kterém sehrává stále významnější roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity (Koubek, 2009). Vzdělávání zaměstnanců v organizaci zahrnuje aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, jde o prohlubování pracovních schopností (např.

doškolení),

- zvyšování použitelnosti pracovníků organizace, rozšiřování pracovních schopností,
- rekvalifikační procesy v organizaci,
- v souvislosti se získáváním nových zaměstnanců jde o přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců specifickým požadavkům konkrétního pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci (proces adaptace/orientace zaměstnanců),
- formování osobnosti zaměstnance, tedy vlastností hrajících významnou roli v mezilidských vztazích (Koubek, 2009).

V předešlých kapitolách jsme již vysvětlovali, že samotná adaptace zaměstnanců v organizaci má značný vzdělávací aspekt, poněvadž dochází k formování pracovních schopností nového zaměstnance, a to takovým směrem, aby tyto schopnosti vyhovovaly požadavkům pracovního místa a organizace (Koubek, 2009). Vzdělávání pracovníků v organizaci by nemělo mít náhodný charakter, protože nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře nastavené systematické vzdělávání, které má mnoho předností (Koubek, 2009). Je patrné, že systematické vzdělávání hraje v procesu adaptace důležitou roli, neboť noví pracovníci rychleji dosáhnou standardní výkonnosti, dobrá kvalita adaptačního procesu také může výrazně ovlivnit míru fluktuace – redukovat ji, a významně určuje kvalitu výkonu jednotlivce (Hroník, 2007). Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, a který začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, pokračuje fází plánování vzdělávání a je zakončen realizací vzdělávacího procesu (Koubek, 2009).

Vzdělávání nových zaměstnanců se v procesu adaptace odehrává přímo na daném pracovišti, noví zaměstnanci však za účelem získávání specifických znalostí a dovedností mohou využít speciální kurzy uskutečňované i mimo pracoviště. Vzdělávání na daném pracovišti lze také doplnit e-learningem (Amstrong, 2007).

#### **4.1.5 Mentoring**

Mentoring je dalším užitečným nástrojem, který výrazně ovlivňuje začlenění pracovníka

do organizace. Mentor zaměřuje svoji pozornost na zaměstnance během celého procesu adaptace, poskytuje novému zaměstnanci poradenství, instruktáže k práci a pomáhá mu přizpůsobit se sociálnímu prostředí (Nekoranec, Nagyová, 2014).

Mentoring můžeme považovat za variantu individuálního koučování, kdy mentor vystupuje v pozici rádce, zkušenějšího a velmi často také staršího kolegy, který je k dispozici kdykoliv pomoci pracovníkovi v lepší integraci do firmy (Tureckiová, 2004). V praxi se setkáváme s formální a neformální podobou mentoringu. Probíhá-li mentoring zcela přirozeným způsobem, kdy kolegové samovolně pomáhají novému zaměstnanci, hovoříme o neformálním mentoringu (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Od koučování se však neformální mentoring liší tím, že určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném vzdělávaném pracovníkovi, neboť on sám si vybírá jakéhosi rádce, svůj osobní vzor (Koubek, 2009). Neformální mentoring je tedy snadno proveditelná a nejpřímější cesta k tomu, aby noví zaměstnanci začali dosahovat vyšších pater pracovního výkonu (Dvořáková, 2012). O formální podobě mentoringu hovoříme v situaci, kdy je novému zaměstnanci přidělen hierarchicky výše postavený pracovník, který je k mentorování pověřen (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Mentoring plní převážně tři funkce:

- vzorovou – sledujeme to, jak se mentor chová a částečně jeho chování přebíráme,
- psychosociální podpůrnou – zahrnuje poradenství v krizových situacích, přátelské zacházení, akceptování a ocenění,
- kariérní – uvedení do organizační mikropolitiky (Nekoranec, Nagyová, 2014).

I když téměř v každém kolektivu se zcela přirozeně stává, že zkušení zaučují nové pracovníky, je třeba, aby mentoři byli seznámeni s tím, jak se mentoruje (Daňková, 2016). Existují určitá pravidla mentoringu, která by měla být respektována, těmito pravidly jsou:

- vymezení doby trvání mentoringu,
- vymezení jasného účelu mentoringu,
- dobrovolnost (mentor i vzdělávající se pracovník musí s mentoringem souhlasit),
- společná zodpovědnost mentora a vzdělávajícího se za průběh a výsledky,
- vyjasnění jasných pravomocí,
- uměřenost zátěže mentorů v tom smyslu, že by mentoring neměl nadprůměrně



zatěžovat daného mentora (Koubek, 2013).

K úskalím, která s sebou může mentoring přinést lze zařadit malou motivaci zkušených zaměstnanců stát se mentory, náročnost na kvalitu vzájemného vztahu mezi mentorem a vzdělávajícím se jedincem, nejasnou strukturu a očekávání anebo možnost mentoringu stát se brzdou inovace zejména v takovém případě, kdy mentoři předávají stará a méně efektivní schémata (Koubek, 2013).

#### **4.1.6 Hodnocení**

Bezprostřední nadřízený nového zaměstnance i personalista by měli průběžně v průběhu adaptačního procesu zjišťovat spokojenost pracovníka, měli by také sledovat, jak se nový zaměstnanec adaptuje na prostředí podniku a jak se integruje do pracovní skupiny. Obsahem rozhovorů by měly být rovněž dotazy o dojmech pracovníka z organizace, z práce i ze spolupracovníků (Kocianová, 2010).

Chceme-li, aby byl adaptační proces účinný, je nutné průběžně provádět kontroly uložených úkolů a kvalitně provést závěrečné zhodnocení. Je vysoce žádoucí, aby provedené závěrečné hodnocení adaptačního plánu nebylo samoúčelné a formální (Bedrnová, Nový, 2002).

S pojmem **hodnocení** v předkládané výzkumné práci se setkáváme u hlavní výzkumné otázky, která zní „**Jak zaměstnanci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces?**“, přičemž termínem „*jak hodnotí*“ myslíme subjektivní hodnocení adaptace a její účinnosti u zkoumaného zaměstnance. Jinými slovy nám zaměstnanec organizace ABC vyjadřuje svoji spokojenost nebo nespokojenost s adaptačním procesem v organizaci. Hlavní otázka a z ní plynoucí pojem hodnocení se též opírá o operacionalizaci výzkumné otázky a také se váže ke kritériím účinnosti stanovených na základě studia odborné literatury, více uvedeno v kapitole 3 *Fáze adaptačního procesu z pohledu zaměstnance a organizace*.

## **4.2 Nové nástroje adaptačního procesu**

Přestože byly donedávna technologie a personalistika spíše dvěma vzdálenými světy, trend se postupně mění a do oblasti lidských zdrojů připlouvají nové nezanedbatelné

investice. Zájem personalistů o technologické trendy a moderní aplikace roste, častěji se dotazují na „digitální HR“ či na komplexnější HR systémy, neboť se snaží lépe porozumět měnícím se potřebám a chování zaměstnanců (Benáková, 2017).

Nejnovější mobilní aplikace a software pro HR se v současné době dokážou přizpůsobit řadě tradičních personálních procesů včetně náboru i adaptace zaměstnanců. Aplikace se stávají uživatelsky přístupnější, není třeba být IT odborníkem. HR se tak do rukou dostává nástroj s obrovským potenciálem pro práci s lidmi, mohou ji dělat lépe, výkonněji, a dokonce i zábavnější formou (Benáková, 2017).

Konkrétně si v této sekci představíme poznatky týkající se onboarding aplikací a task managementu.

#### **4.2.1 Onboarding aplikace**

Onboarding čili proces začleňování a zapracování nového zaměstnance, seznamování se s organizačním prostředím a konkrétní náplní práce, začíná již po ukončení výběrového řízení a dohodě nástupních podmínek. Již v tomto období je značně výhodné, když má zaměstnanec přístup do interaktivního portálu, který ho seznamuje s organizační kulturou a nenásilnou formou edukuje (Barešová, 2012). Existují mobilní aplikace a software pro oblast lidských zdrojů, které se dokážou přizpůsobit většině tradičních personálních procesů, jakožto nábor, psychodiagnostika, rozvoj a hodnocení zaměstnanců nebo také adaptace zaměstnanců (Benáková, 2017). To, co odděluje ty nejlepší zaměstnavatele od zaměstnavatelů průměrných, je formálně a kvalitně nastavený adaptační proces, nově přichozí zaměstnanec by měl díky němu brzy nabýt dojmu, že se o něj organizace skutečně zajímá, a tomu mohou být technologie a mobilní aplikace významně nápomocny. K tomuto účelu výborně slouží představený chytrý nástroj „onboarding aplikace“, kterou si nově přicházející zaměstnanec stáhne do svého mobilního zařízení pár dní anebo týdnů před nástupem do organizace, zahájí tak komunikaci se svým budoucím zaměstnavatelem, od kterého průběžně přijímá skrze aplikaci zprávy, dostává informace ohledně toho, na co se může těšit, co si může dopředu připravit. Nový zaměstnanec si taktéž může prostřednictvím této aplikace předem nastudovat produktové manuály, strategii společnosti nebo jiné firemní dokumenty (Benáková, 2017).

## 4.2.2 Task management

Dalším chytrým pomocníkem v procesu začleňování nového zaměstnance do podniku může být task management, který umožňuje připravit a smysluplně uspořádat úkoly pro první náročná období v zaměstnání. Nový pracovník může zažívat už v prvních hodinách pocit zvládnutých a odškrtnutých úkolů namísto nekonečné hory dokumentů k prostudování, kterými bývají velmi často nováčci po příchodu do firmy zahrnuti. Díky tomu má nováček zážitek určitého pokroku ve stanovených cílech, ale i jasný přehled, jakým způsobem si úkoly v dalších dnech rozvrhnout, což výrazně podporuje jeho samostatnost a proaktivitu. Elektronická a interaktivní forma dokumentů a formulářů poskytují mimo jiné podstatnou úlevu a úsporu času všem zúčastněným stranám. Task list se však nemusí samozřejmě týkat jen samotných nováčků, může být užíván i zaměstnanci stávajícími, kteří na procesu onboardingu nějakým způsobem participují. Pokud systém umožňuje HR pracovníkovi celý proces dobře nastavit a automatizovat, může pak už jen monitorovat progres v jednotlivých projektech, případně podat pomocnou ruku, pokud vše neběží tak, jak má (Barešová, 2012).

## 4.3 Shrnutí kapitoly

Přestože existuje široká škála nástrojů pro řízení adaptačního procesu v organizaci, v této kapitole jsme si představili konkrétně ty nástroje, které mohou být dle našeho mínění aplikovány v prostředí námi zkoumané organizace ABC.

Konkrétně jsme se zaměřili na vymezení podstaty vstupního školení, jehož účelem je seznámit nově příchozí zaměstnance s organizací, jejími cíli a hodnotami. Poté jsme nastínili účel adaptačních programů a plánů, tyto nástroje se snaží co nejvíce urychlit začlenění nového zaměstnance do organizace. Zabývali jsme se zde příručkou pro zaměstnance, vzděláváním, hodnocením a důležitostí mentoringu. Tato sekce také zahrnuje pojednání o nových trendech v personálních činnostech, konkrétně vysvětlujeme onboarding aplikace nebo například task management.

Vymezení jednotlivých nástrojů adaptačního procesu nám poslouží k rozpracování dílčích výzkumných otázek.

# **METODOLOGICKÁ ČÁST**

# 5 Metodika výzkumu

V následující části diplomové práce objasníme zvolenou metodu zkoumání a strategii výzkumu, které budou sloužit k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Dále si v této kapitole rozpracujeme výzkumné otázky dílčí, pomocí nichž se budeme snažit zodpovědět výzkumnou otázku hlavní, která si klade za cíl zjistit, *jak pracovníci vybrané organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces.*

Součástí kapitoly je rovněž výběr výzkumné jednotky a výběr vhodné techniky sběru dat. Tato kapitola také podrobněji pojednává o metodách sběru dat v kvalitativním výzkumu. Vysvětlujeme zde jednotlivé metody sběru dat, které jsme v našem výzkumu uplatnily, detailněji tedy charakterizujeme podstatu polo standardizovaných rozhovorů, zúčastněného pozorování a analýzy dokumentů. Dále v kapitole vymezujeme výzkumný soubor respondentů a jeho výběr.

## 5.1 Výzkumné otázky

Předkládaná diplomová práce si klade za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku (dále jen HVO):

*„Jak pracovníci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces?“*

K zodpovězení zvolené hlavní výzkumné otázky nám poslouží stanovené dílčí výzkumné otázky. Jednotlivé dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO) jsou následující:

DVO1: Jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC?

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci organizace přednástupní fázi své adaptace?

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci organizace nástupní fázi své adaptace?

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci organizace integrační fázi své adaptace?

**DVO1: Jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC?**

Dílčí výzkumná otázka první je zaměřena na zjištění, jaké je formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC. Zodpovězení této otázky nás povede k vytvoření

si představy o tom, jak je v současné době adaptační proces ve zkoumaném podniku nastaven.

**DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci organizace přednástupní fázi své adaptace?**

Dílčí výzkumná otázka druhá je zaměřena na zhodnocení přednástupní fáze adaptačního procesu, zodpoví nám, jak přednástupní fáze adaptace u vybraných zaměstnanců probíhala, a jak tato fáze byla účinná.

**DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci organizace nástupní fázi své adaptace?**

Dílčí výzkumná otázka třetí je zaměřena na zhodnocení nástupní fáze adaptačního procesu, odpoví nám, jak nástupní fáze adaptace u zkoumaných zaměstnanců probíhala, a jak tato fáze byla účinná.

**DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci organizace integrační fázi své adaptace?**

Dílčí výzkumná otázka čtvrtá je zaměřena na zhodnocení integrační fáze adaptačního procesu, nasměruje nás na zodpovězení toho, jak integrační fáze adaptace u zkoumaných zaměstnanců probíhala, a jak tato fáze byla účinná.

## 5.2 Popis zkoumané organizace

Jak již bylo řečeno výše, ve své diplomové práci se zaměřuji na problematiku adaptace zaměstnanců v organizaci ABC. Zkoumaná organizace ABC je agenturou práce, která byla založena roku 1993 a její dominantní činností je poskytování personálních služeb. Jelikož v praxi často dochází k zaměňování agentury práce s personální agenturou, vysvětleme si nyní zásadní rozdíl mezi těmito organizacemi.

Agenturní zaměstnávání je specifické tím, že fyzická osoba uzavře pracovní smlouvu na dobu určitou s agenturou práce, agentura práce je tedy zaměstnavatelem a v pracovní smlouvě se zaváže zajistit zaměstnanci dočasný výkon práce u uživatele. Jinými slovy u agenturního zaměstnávání vzniká jakýsi pomyslný trojúhelník, kde vystupuje zaměstnanec, agentura práce jako zaměstnavatel a uživatel, pro kterého bude zaměstnanec práci ve skutečnosti vykonávat. Kdežto personální agentura jen hledá a vybírá vhodné uchazeče, kteří posléze uzavírají pracovní smlouvy přímo se zaměstnavateli.

## 5.3 Zvolená strategie výzkumu

Abychom mohli zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, je nezbytné zvolit vhodnou strategii výzkumu. Vzhledem k tomu, že je výzkum zaměřen na problematiku adaptace zaměstnanců v organizaci a chce na hlubší úrovni prozkoumat subjektivní názory respondentů (vybraných zaměstnanců organizace ABC), k dosažení relevantních odpovědí jsme se rozhodli aplikovat kvalitativní výzkumnou strategii.

Vysvětleme si nyní kvalitativní výzkum obecně. Kvalitativní výzkum si klade za cíl porozumění, které vyžaduje vhléd do co největšího množství dimenzí daného problému (Disman, 2002). Kvalitativním výzkumem rozumíme jakýkoliv výzkum, u kterého se výsledků nedosahuje za pomoci statistických procedur či jiných způsobů kvantifikace (Strauss, Corbin, 1999). Disman (2002) vymezuje kvalitativní výzkum jako nenumerické šetření a interpretaci sociální reality s cílem odkrýt význam pokládaný sdělovaným informacím. Díky použití kvalitativní výzkumné metody můžeme odhalit a porozumět tomu, co je podstatou jevů, o kterých toho ještě mnoho nevíme, rovněž může být využita k získávání nových názorů na jevy, o nichž už něco víme nebo může pomoci získat o jevu detailnější informace (Strauss, Corbin, 1999). Kvalitativní výzkumná strategie se vyznačuje taktéž tím, že se provádí v přirozených sociálních podmínkách, výzkumník jde za lidmi do jejich přirozeného prostředí, do kterého neintervenuje a nemanipuluje s jeho částmi (Žižlavský, 2003).

Pro zvolenou metodu zkoumání je typické pozorování a sběr dat, kdy výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, po významu těchto dat, současně formuluje předběžné závěry, výstupem jsou formulované hypotézy či nová teorie. Zmíněná výzkumná metoda poskytuje velké množství informací o malém počtu jedinců, snižuje se tak reliabilita výzkumu, nicméně nabízí detailnější vhléd do předmětu zkoumání, čímž se zvyšuje její validita (Disman, 2002). Mezi další přednosti kvalitativního výzkumu řadíme zkoumání fenoménu v jeho prostředí, hledání lokálních příčinných souvislostí, popřípadě jeho kladné reakce na místní situace a podmínky (Hendl, 2012).

## 5.4 Metody sběru dat

Metody sběru dat je možno vymezit jako specifické postupy poznávání určitých jevů, tyto postupy badatel užívá se záměrem rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé interpretují a vytvářejí sociální realitu (Švaříček, Šeďová, 2007).

V kvalitativním výzkumu lze využít tři základní techniky sběru dat, mezi které patří pozorování, rozhovory a analýza dokumentů (Disman 2002, Hendl, 2012).

V praxi se metody získávání dat různě kombinují, hovoříme o tzv. triangulaci metod získávání dat<sup>1</sup>, jejímž účelem je zvýšit důvěryhodnost kvalitativního výzkumu (Hendl, 2012).

V této diplomové práci pro co nejcelistvější uchopení vybrané problematiky využijeme kombinaci tří výzkumných metod, konkrétně tedy polostrukturované rozhovory, zúčastněné pozorování a analýzu interních dokumentů, přičemž považujeme za hlavní metodu sběru dat rozhovory s respondenty. Na zúčastněné pozorování a analýzu interních dokumentů lze v této práci nahlížet jako na doplňkové metody sběru dat.

### 5.4.1 Polostrukturovaný hloubkový rozhovor

Rozhovor řadíme mezi nejčastěji užívanou metodu sběru dat v kvalitativním výzkumu. Hloubkový rozhovor lze pak vymezit jako metodu, která má za cíl získat vylíčení žitého světa dotazovaného s respektem k interpretaci významu popsanych jevů (Kvale, 1996, Švaříček, Šeďová, 2007). Badatel prostřednictvím hloubkového rozhovoru zkoumá členy určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny se záměrem získat pochopení jednání událostí, kterým disponují členové zkoumané skupiny (Švaříček, Šeďová, 2007).

Existují dva hlavní typy hloubkových rozhovorů – polostrukturovaný rozhovor vycházející z předem připraveného seznamu otázek a rozhovor nestrukturovaný, který může být založen jen na jediné dopředu připravené otázce, kdy se výzkumník pak dále dotazuje na základě informací poskytnutých zkoumaným účastníkem.

---

<sup>1</sup> Hendl (2012) dále uvádí, že pod pojmem triangulace se rozumí kombinace různých metod, výzkumníků, různých zkoumaných skupin či osob, různých lokálních a časových okolností, teoretických perspektiv uplatňujících se při zkoumání určitého jevu.



Formy dotazování mohou představovat různé dotazníky s pevně danou strukturou otázek a uzavřenými otázkami anebo volné rozhovory vyznačující se strukturou, která není předem dána. Polostrukturovaný rozhovor můžeme tedy pochopit jako jakousi střední cestu dotazování, pro kterou je typické definovaný účel, určitá osnova a velká pružnost celého procesu získávání dat (Hendl, 2016).

Ve své práci jsem se rozhodla aplikovat metodu polostrukturovaných rozhovorů, neboť tak mohu nashromáždit co nejvíce informací od různých respondentů.

#### **5.4.2 Zúčastněné pozorování**

Mezi nejtěžší metody sběru dat v kvalitativním výzkumu řadíme pozorování (Švaříček, Šed'ová, 2007). Pozorování společně s rozhovorem patří mezi vůbec nejstarší metody získávání psychologických poznatků (Miovský, 2006). Pozorování je zcela přirozené a v porovnání s rozhovorem, který vždy obsahuje směs toho, co je a toho, co si o dané problematice respondenti myslí, představuje snahu zjistit to, co se skutečně děje (Hendl, 2016). Schopnost pozorování je užívána při každodenních činnostech, nicméně v kvalitativním výzkumu se jedná o její promyšlené používání, nejde přitom pouze o vizuální stránku, ale i o sluchové, čichové a pocitové vjemy. Pozorování nám tedy může pomoci doplnit naši zprávu o popis prostředí (Hendl, 2016).

Přestože v odborné literatuře existuje několik variant pozorování, základním typem je pozorování zúčastněné (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Zúčastněné pozorování lze charakterizovat jako dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování probíhajících činností ve zkoumaném terénu s cílem objevit a reprezentovat sociální život či proces (Švaříček, Šed'ová, 2007). Zúčastněné pozorování nám může tedy pomoci popsat to, co se děje, kdo anebo co se účastní dění, kdy a kde se předměty dějí, jak se objevují a proč (Hendl, 2016). Daný popis by měl být přesný, podrobný a bez obsahu triviálních informací. Pozorování badateli povoluje být otevřený vůči problémům a nespoléhat pouze na koncepty popisující daný jev v teoretické literatuře. Pozorování nám také umožňuje zachytit rutinní situace, o kterých v rozhovorech respondenti málokdy vyprávějí, protože si je neuvědomují. Přímým pozorováním lze také zajistit informace, které aktéři situace nesdělovali. Výzkumník si vytvoří vlastní názor na pozorované jevy, reflexe a vlastní poznámky jsou stěžejní součástí každého kvalitativního výzkumu (Švaříček, Šed'ová, 2007). Metoda

zúčastněného pozorování je obzvláště vhodná, jestliže jev, který se bude zkoumat, je málo prozkoumaný nebo jestliže existují velké rozdíly mezi pohledy členů a nečlenů sledované skupiny anebo pokud je daný jev nepřístupný pohledu osob mimo skupinu (Hendl, 2016).

Zúčastněný pozorovatel je jednak účastníkem interakcí, kdy se od ostatních jedinců odlišuje mírou účasti na aktivitách, a rovněž je pozorovatelem – badatelem, který se od ostatních aktérů liší svým záměrem (Švaříček, Šedřová, 2007).

Ve zkoumané organizaci mi bude umožněno působit jako pozorovatel. Po předchozí telefonické domluvě s personální manažerkou mohu kdykoliv do organizace přijít, mohu tak detailněji prozkoumat terén – vytvořit kontakty a zmapovat dané fyzické prostředí.

Organizace ABC mi umožnila být přítomna u výběrového řízení respondentů R3 a R7, tyto konkrétní respondenty jsem měla možnost dále pozorovat v jejich prvním pracovní den. Poté jsem pozorovala dané zaměstnance během prvních 14 dní školení s HR manažerkou. Následně jsem se účastnila konzultací HR manažerky s těmito respondenty po prvních 14 dnech zaškolení, po prvním měsíci a po 3 měsících. Na závěr mého působení ve firmě ABC jsem byla přizvána na firemní večírek společnosti.

Podle Kocianové (2010) lze adaptační proces v organizaci rozčlenit do určitých fází - na přednástupní, nástupní, integrační a fázi plného členství. V adaptačním procesu jsou výše zmíněné fáze významné, jelikož vyžadují přípravu a plánování, na kterém se podílí personální oddělení, nadřízení i samotní spolupracovníci. Jednotlivá pozorování byla vybírána tak, aby korespondovala se získanými znalostmi z odborné literatury. Jinými slovy jsem se jako pozorovatel snažila být přítomna u všech fází adaptačního procesu, přičemž jsem respektovala přání a časové možnosti HR manažerky a vybraných respondentů.

### **5.4.3 Analýza interních dokumentů**

Analýza interních dokumentů je poslední metodou aplikovanou pro účely této výzkumné části práce.

Interní dokumenty mohou doplnit data získaná pozorováním či rozhovory. Za dokumenty jsou považována data vzniklá v minulosti, která byla pořízena jinou osobou, než je osoba výzkumníka a pro odlišný záměr, než jaký má aktuální výzkum (Hendl,

2016). Dokumenty tedy tvoří velmi specifickou oblast aplikace kvalitativního přístupu, neboť materiály existují nezávisle na výzkumníkově činnosti, badatel je tudíž sám nevytváří. Data v dokumentech jsou již vytvořená, fixovaná, a naším úkolem je pouze je shromáždit (Miovský, 2006).

Organizace ABC nám umožnila nahlédnout do těchto konkrétních dokumentů:

- šablony na tvorbu inzerátů a aktuální inzeráty,
- příklady úkolů využívaných k hromadným pohovorům,
- manuál práce personálního systému,
- manuál práce na pokladnách,
- šablona adaptačního plánu,
- manuál komunikace se zákazníky,
- manuál pro vyplnění pracovních smluv,
- šablona vyplnění „růžového“ prohlášení,
- mapy a informace k jednotlivým firmám – nabídkám práce,
- základní informace o mzdovém účetnictví – přehled a výpočty státních odvodů, sociálního a zdravotního pojištění,
- příručka pro odlišné podmínky s ohledem na status zákazníka – student, osoba registrovaná na úřadu práce, osoba samostatně výdělečně činná,
- podmínky umožňující uchazeči práci v agentuře,
- základní informace plynoucí ze zákoníku práce.

## 5.5 Výběr výzkumného souboru

Výše v kapitole 5.2 jsme si vysvětlili podstatu činnosti zkoumané agentury práce. Víme, že námi analyzovaný podnik zaměřuje svou podnikatelskou činnost na poskytování především temporary help pracovníků (dále jen TH pracovníků), permanent placement pracovníků (dále jen PP pracovníků) a brigádníků. Pro naši práci však budou stěžejní kmenoví zaměstnanci zkoumané agentury práce ABC.

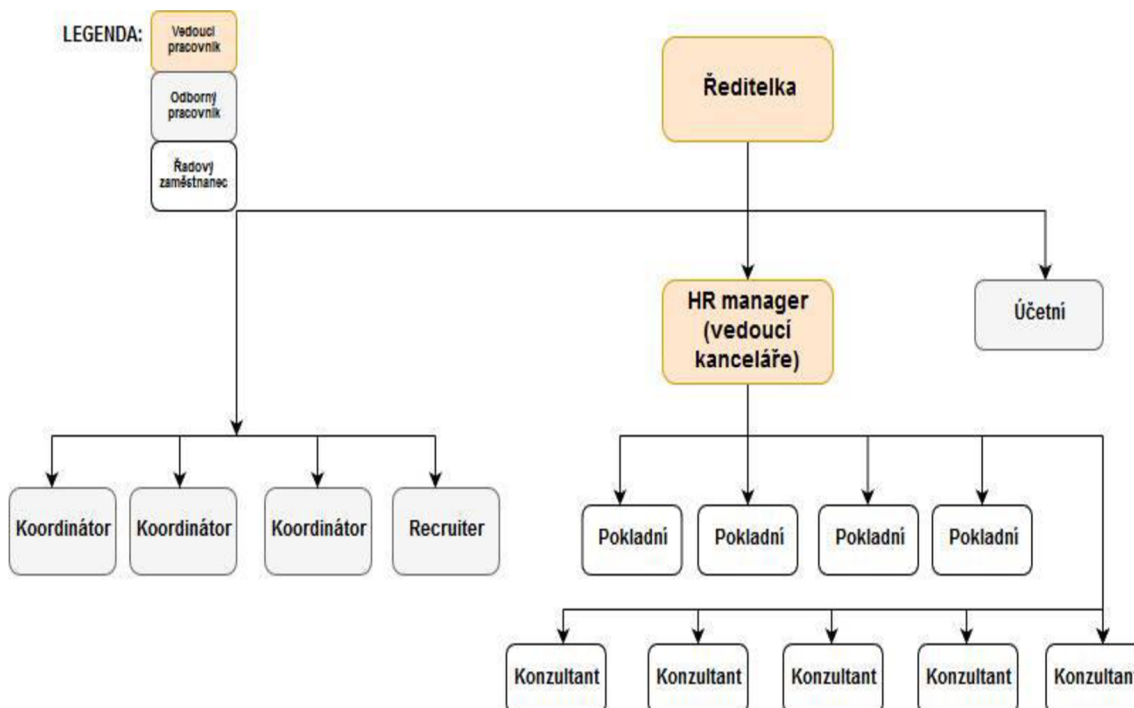
Na tomto místě se pokusíme nastínit oblasti hlavních činností kmenových zaměstnanců organizace, celkový počet kmenových zaměstnanců ve firmě ABC je 16. Organizaci zaštiťuje ředitelka, která má na starost chod celého podniku, náplní její práce je rovněž komunikace s majitelem organizace, s klienty, s recruiterem, účetní a vede

tým koordinátorů. Mezi vedoucí pracovníky organizace patří personální manažerka, která se stará o vedení a chod kanceláře, pečuje o zaměstnance, vede tým personálních konzultantů a pokladních. Zajímá se rovněž o proces adaptace nově příchozích zaměstnanců.

Mezi odborné pracovníky organizace řadíme koordinátory, recruitory a účetní. Koordinátoři jsou pracovníci, kteří mají na starost určitou skupinu klientů a s tím spojenou komunikaci. Specializaci koordinátorů můžeme rozčlenit podle typu zákazníka, jako příklad uvedeme koordinátora pro malé výrobní podniky (s menší poptávkou firem po brigádnících, širší škála klientů), koordinátora pro velké výrobní podniky (velká poptávka firem po brigádnících, úzký rozptyl klientů) nebo koordinátora pro obchodní/prodejní podniky. Organizace od koordinátorů požaduje proaktivní, samostatný přístup, přátelské a příjemné vystupování, znalost zákoníku práce, komunikativnost a kreativitu. Recruteři zajišťují komunikaci s klienty se zájmem o TH pracovníky/PP pracovníky, zajišťují komplexní náborovou činnost pro celou organizaci. Účetní vede veškerou účetní agendu a s ní spojenou administrativu, náplní její práce je také komunikace s pokladními na přepážkách.

K řadovým zaměstnancům organizace patří personální konzultanti a pokladní. Personální konzultanti jsou prvními zaměstnanci organizace, se kterými přijde uchazeč o práci poprvé do styku. Uchazečům vysvětlují podmínky práce v agentuře, zajišťují veškerou dokumentaci brigádníků včetně její archivace, popisují jednotlivé brigády a jejich možnosti nebo také předávají manuály/mapy/instrukce/podmínky k jednotlivým brigádám písemnou, ale i ústní formou. Pokladní mají na starosti vyplácení peněz brigádníkům v hotovosti, jedná se o pracovníky zkušené, kteří začínali na pozici personálního konzultanta, jsou tedy schopni plnohodnotně zastoupit personálního konzultanta. Disponují také znalostí mzdového účetnictví. Jedná se o psychicky náročnou práci, nezbytná je tedy psychická odolnost pracovníků na této pracovní pozici.

Následující obrázek – obrázek 1 zachycuje organizační strukturu zkoumané organizace ABC.



**Obrázek 1 Organizační struktura**

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Výzkumný vzorek respondentů byl vybrán za pomoci techniky záměrného čili účelového výběru. Metoda účelového výběru se vyznačuje zejména tím, že je založena pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno, a o tom, co je možné pozorovat. Výzkumník při použití účelového výběru musí jasně, přesně a otevřeně vymezit populaci, kterou jeho vzorek skutečně reprezentuje. Je třeba mít na paměti, že účelový výběr nám zpravidla neumožňuje širokou generalizaci našich závěrů (Disman, 2008).

Hlavním cílem naší práce je odpovědět na otázku „*Jak pracovníci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces?*“. Vzhledem k tomu, že se v organizaci změnilo vedení před zhruba dvěma lety, a pro nové vedoucí organizace je nezbytné vědět, jak v současné době a pod jejich vedením noví zaměstnanci hodnotí adaptační proces v podniku, zařadili jsme do výzkumného souboru respondentů ty zaměstnance organizace ABC, kteří do podniku nastoupili v rozmezí posledních dvou let. Z celkového počtu 16 kmenových zaměstnanců tuto podmínku současně s HR manažerkou splňovalo dalších 9 subjektů.

Adaptační proces v podniku ABC je jednotný pro námi zvolený výzkumný soubor respondentů.

V nadcházející tabulce – tabulce 1 je přehledněji znázorněn výzkumný soubor respondentů.

**Tabulka 1 Charakteristika zkoumaného vzorku**

Typ zaměstnance	Identifikace	Délka působení v organizaci	Vzdělání
Vedoucí pracovník	V1	24 měsíců	VŠ
Odborný pracovník	R1	18 měsíců	VŠ
	R2	18 měsíců	VŠ
Řadový zaměstnanec	R3	6 měsíců	VŠ
	R4	12 měsíců	VŠ
	R5	12 měsíců	SŠ
	R6	8 měsíců	SŠ
	R7	6 měsíců	VŠ
	R8	4 měsíce	SŠ
	R9	11 měsíců	SŠ

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.6 Operacionalizace výzkumných otázek

Při uskutečňování operacionalizace výzkumných otázek dochází k převodu abstraktních pojmů do pozorovatelných nebo měřitelných proměnných. Výsledek operacionalizace vymezuje, co je potřeba pozorovat, měřit anebo zjišťovat v terénu za účelem zodpovězení stanovené otázky či testování formulované hypotézy (Soukup, 2017).

V tabulkách níže je detailněji provedena operacionalizace dílčích výzkumných otázek. Zkratky v tabulkách znamenají následující – R – rozhovor, ID – interní dokumenty, P – pozorování.

Podrobný scénář rozhovorů s respondenty nalezneme v příloze č. 1 – scénář rozhovoru s HR manažerkou a v příloze č. 2 – scénář rozhovoru s vybranými zaměstnanci organizace.

Tabulka 2 Formální nastavení adaptace v organizaci

DVO1: Jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci?			
Dimenze	Subdimenze	Indikátor	Zdroj dat
Formální nastavení adaptačního procesu	Přednástupní	- průběh výběrového řízení	R, ID, P
		- požadavky na výběr uchazeče	
		- důležitost přednástupní fáze	
		- informace o firmě	
		- informace o náplni práce	
	Nástupní	- informace o dni nástupu na pracoviště	R, P
		- první den zaměstnance v organizaci	
		- informování o přidělení mentora	
		- uvedení do organizace	
		- uvedení do kolektivu	
	Integrační	- uvedení na pracovní místo	R, P, ID
		- podpora vztahů na pracovišti	
		- poskytování zpětné vazby, hodnocení	
		- nástroje adaptačního procesu	
		- využití nástrojů adaptačního procesu	
	- význam realizace adaptačního procesu pro firmu		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 Přednástupní fáze adaptace zaměstnanců

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci organizace ABC přednástupní fázi své adaptace?			
Dimenze	Subdimenze	Indikátor	Zdroj dat
Přednástupní fáze	Sociální adaptace	- seznámení se s HR manažerem	R, P
		- informace o pracovním místě	
	Pracovní adaptace	- množství a kvalita informací	R, P, ID
		- informace o náplni práce	
		- seznámení se s organizací	
	Kulturní adaptace	- zájem o organizaci	R, P, ID
		- dojem z organizace	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 Nástupní fáze adaptace zaměstnanců

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci organizace nástupní fázi své adaptace?			
Dimenze	Subdimenze	Indikátor	Zdroj dat
Nástupní fáze	Sociální adaptace	- zařizování formálních záležitostí	R
		- seznámení se se spolupracovníky	
		- seznámení se s klíčovými pracovníky	
		- kvalita a množství informací	
	Pracovní adaptace	- průběh prvního pracovního dne	R, P, ID
		- seznámení se s AP, školitelem, pracovním místem, odděleními	
		- zhodnocení prvního pracovního dne zaměstnancem	
	Kulturní adaptace	- hierarchie organizace	R
		- seznámení se s prostředím	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 Integrovaná fáze adaptace zaměstnanců

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci organizace integrační fázi své adaptace?			
Dimenze	Subdimenze	Indikátor	Zdroj dat
Integrační fáze	Sociální adaptace	- pomoc při začlenění do pracovního kolektivu	R, P
		- existence kolektivní soudržnosti	
		- možnosti navázání neformálních vztahů	
		- firemní akce	
	Pracovní adaptace	- pomoc při zaškolování na pracovní pozici	R, P, ID
		- vymezení pracovní náplně	
		- existence dokumentů k pracovnímu místu	
		- existence individuálního pracovního plánu	
		- pravidelné zpětné vazby	
		- představy o pracovním místě versus realita	
		- uvědomění si AP a cílů AP	
		- naplnění AP	
	- nedostatky AP		
	Kulturní adaptace	- vyjednávání požadavků před nástupem na pracoviště	R
		- identifikace norem a hodnot	
- pomoc při identifikaci organizační kultury			
- sdílení hodnot se společností			

Zdroj: Vlastní zpracování



## 5.7 Etika výzkumné práce

V současné době si mnohem více uvědomujeme důsledky toho, co děláme, jestliže provádíme výzkum s lidmi, etickou povahu výzkumu bereme velmi vážně. Výzkumník by svou práci měl provádět na základě etických principů (Walker, 2013).

Jedním ze základních principů každého výzkumu prováděného s lidmi je jejich informovaný souhlas, lidé by měli mít možnost rozhodnout se, zdali se výzkumu zúčastní. Lidé by taktéž neměli mít špatné pocity z toho, že se daného výzkumu zúčastní. Každý, kdo se výzkumné práce zúčastní, má právo na ochranu osobních údajů. Nesmírně důležité je rovněž ponechání účastníků v anonymitě, neboť to slouží k ochraně jejich soukromí a k povzbuzení otevřených odpovědí (Walker, 2013).

Pro potřeby předkládané diplomové práce se výše zmíněnými principy budu řídit i já. Před počátkem každého rozhovoru bude jeho účastník požádán o souhlas s nahráváním celého průběhu rozhovoru, posléze bude respondentovi představen výzkum, jeho smysl a cíle. Každý účastník výzkumné práce bude informován o zachování naprosté anonymity a důvěrnosti ze strany výzkumníka. Rovněž bude respondentům sděleno, že data získaná z rozhovorů budou sloužit pouze pro účely této výzkumné práce, výsledky výzkumu jsou anonymizované, nikdo nebude moci spojit odpovědi s konkrétní osobou. Všichni respondenti budou upozorněni na možnost kdykoliv odstoupit od výzkumu.

## 5.8 Limity výzkumu

Na tomto místě se pokusíme pojmenovat možné limity výzkumu, které mohou zkreslovat výsledky námi předkládané práce.

### **Omezení vyplývající z podstaty vybrané kvalitativní výzkumné strategie**

Jak jsme již poukazovali dříve, z podstaty zvolené kvalitativní výzkumné strategie je nutno mít na paměti, že závěry vyplývající z kvalitativního šetření není možné generalizovat neboli zobecnit.

### **Rozhovory prováděné v prostředí zkoumané organizace**

Výzkumná část předkládané diplomové práce se uskutečňovala v prostředí zkoumané

agentury práce ABC, což může mít za následek, že dotazovaní účastníci výzkumu na půdě zaměstnavajícího podniku mohli podvědomě pociťovat obavy z toho, že se data vyplývající z rozhovoru s nimi mohou dostat k jejich vedoucím. Mohlo tedy u dotazovaných účastníků dojít k záměrnému poupravování odpovědí.

#### **Nedostatečná výzkumníková zkušenost s realizací rozhovorů s respondenty**

V průběhu realizace rozhovorů s vybranými respondenty výzkumu bylo možno pozorovat, že někteří účastníci tohoto bádání nedokázali dostatečně odpovídat na zkoumané oblasti otázek. Tento jev mohl být zapříčiněn kupříkladu nervozitou respondentů z rozhovorů, ale také mou nezkušeností s realizací rozhovoru.

#### **Omezený čas na rozhovor s respondenty – rozhovory probíhající v pracovní době**

Polostrukturované rozhovory probíhaly nejen přímo na poli zkoumané organizace, ale také v pracovní době dotazovaných zaměstnanců, zaměstnanci tedy na pokládané otázky nemuseli mít dostatečný časový prostor. Zaznamenala jsem, že v posledních fázích dotazování respondenti odpovídali stručněji, důvodem k tomuto mohla být již snaha účastníků se co nejdříve navrátit ke své pracovní činnosti.

#### **Osobnost výzkumníka a jeho subjektivní pohled na zkoumanou problematiku**

Přestože jsem se v průběhu realizace výzkumu snažila být co nejvíce objektivní, k dalšímu zkreslujícímu ovlivnění výsledku našeho bádání mohlo dojít díky samotné osobnosti výzkumníka, neboť i když jsem v organizaci ABC působila jako pozorovatel, strávila jsem v organizaci nezanedbatelný čas, mohla jsem tak ovlivnit výsledky svým subjektivním pohledem na situaci.

#### **Zvolený výzkumný soubor respondentů**

Výsledky předkládané práce mohou být mimo jiné zkresleny zvoleným výzkumným souborem respondentů. Výzkumný soubor byl tvořen stávajícími zaměstnanci organizace ABC, je tedy třeba myslet na to, že se jedná o jedince, kteří se v podniku rozhodli setrvat, jejich hodnocení tedy může být v těchto případech kladnějšího charakteru než hodnocení těch pracovníků, kteří ve zkušební době organizaci opustili, třeba z důvodu nespokojenosti s procesem adaptace.

## **5.9 Sběr a analýza dat**

Nejprve jsem si všechny informace získané z polostrukturovaných rozhovorů

s respondenty doslovně přepsala. Posléze jsem se snažila získaná data kategorizovat dle jednotlivých oblastí zájmu výzkumu. Pravidelné nebo podobně opakující se data byly sloučeny do skupin. Poté jsme mezi jednotlivými zjištěními hledali vztahy, vzájemně se popírající, doplňující nebo potvrzující (Hendl, 1997).

# EMPIRICKÁ ČÁST

Následující část diplomové práce pojednává o získaných poznatcích, snaží se zodpovědět stanovené jednotlivé dílčí výzkumné otázky, které poté povedou k zodpovězení výzkumné otázky hlavní. Tato kapitola je rozdělena do několika podkapitol, ve kterých postupně tyto dílčí výzkumné otázky zodpovídáme. Posléze uvádíme doporučení pro organizaci, po implementaci námi doporučených kroků, by mohlo dojít ke zdařilejšímu průběhu adaptace nových zaměstnanců.

## 6 Výzkumná zjištění a interpretace dat

Tato část práce je věnována výsledkům výzkumu provedeného v organizaci ABC. Současně se v této kapitole pokusíme zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, která zní „*Jak pracovníci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces?*“.

### 6.1 Formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC

V této sekci se budeme zabývat analýzou odpovědi na DVO1.

Informace vztahující se k současnému formálnímu nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC jsme získali prostřednictvím rozhovoru s HR manažerkou, z prostudování interních dokumentů daného podniku, z vlastního pozorování.

#### **DVO1: Jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci?**

Na základě polostandardizovaného rozhovoru s HR manažerkou jsme si udělali představu o adaptačním procesu (jeho současným formálním nastavením) ve zkoumané organizaci ABC. HR manažerka nám také poskytla všechny potřebné dokumenty organizace vztahující se k adaptačnímu procesu zaměstnanců.

Z rozhovoru s HR manažerkou organizace ABC vyplývá, že v organizaci je proces adaptace nových zaměstnanců nastaven vědomě, formálně. Současnou podobu procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci uvádíme níže.

#### **Podoba přednástupní fáze adaptace nových zaměstnanců**

Po prostudování odborné literatury již víme, že adaptační proces nových pracovníků počíná před jejich samotným nástupem do zaměstnání, jinými slovy adaptace zahrnuje mimo jiné aktivity, které probíhají před samotným začátkem pracovního poměru. Je tomu tak i v naší zkoumané organizaci ABC. Jak hovoří Bedrnová a Nový (2002), názor nového pracovníka významně ovlivňuje image podniku, pověst organizace na veřejnosti a první dojmy spjaté s výběrovým řízením v organizaci. HR manažerka si je

vědoma skutečnosti, že proces adaptace počíná již před nástupem do nového zaměstnání.

Personální manažerka organizace ABC uvádí: *„Adaptační proces pro nás sehrává velmi důležitou roli nejen při přijímání nových pracovníků. Odráží se od něj rychlost vžití se nového pracovníka s pracovními, sociálními i kulturními aspekty naší organizace. Výsledky adaptačního procesu se projevují na pracovní výkonnosti, spokojenosti i stabilitě nově přijímaného zaměstnance. Cílem adaptačního procesu je u nás začlenění nově přijímaného pracovníka do pracovního procesu v co možná nejkratším čase, tak abychom dosáhli žádoucího pracovního výkonu, dále chceme minimalizovat co nejvíce začátečnické chyby zaměstnance a začlenit nového zaměstnance co nejlépe do pracovní skupiny.“* Cíle adaptačního procesu v podniku ABC jsou v souladu s cíli tak, jak uvádí Váchal a Vochozka (2013), podle kterých je smyslem adaptačního procesu co nejrychlejší zvládnutí úkolů spojených s přiřazenými funkcemi, vytvoření si kladného vztahu k podniku a svému pracovnímu místu.

Personální manažerka organizace specifikuje požadavky na uchazeče o zaměstnání o dané pracovní místo, poté dochází k on-line inzerci. Recruiteři zanalyzují životopisy zaslané od uchazečů o zaměstnání, posléze jsou vybraní uchazeči o zaměstnání pozváni na skupinový pohovor. Nábor probíhá skupinově (min. 3 - max. 5 lidí/jedna skupina) a využívá prvky assessment centra (týmová spolupráce, týmový úkol). Pohovory na danou pozici se dělají intenzivně v rámci jednoho týdne.

Skupinový pohovor je uskutečňován opět HR manažerkou, přítomen je i recruiter. HR manažerka dále popisuje, jak pohovor s potencionálními uchazeči o zaměstnání probíhá. Nejdříve je uchazečům představena samotná organizace a činnost, kterou se podnik zabývá. Uchazečům je vysvětlena organizační struktura firmy. Ve stručnosti jsou popsány úlohy jednotlivých oddělení. Posléze HR manažerka přechází k prezentaci požadavků organizace na zaměstnance na konkrétní pracovní pozici: *„Vyžadujeme zejména SOFT skills, tedy příjemné vystupování, schopnost komunikace, pečlivost, zodpovědnost, asertivita, odolnost vůči stresu. HARD skills na danou pozici nejsou požadovány, neboť se předpokládá, že se nový zaměstnanec zaučí v organizaci v průběhu prvních pracovních dnů.“*

Následně HR manažerka upozorňuje na výhodu znalosti zákoníku práce. Poté poskytne uchazečům o zaměstnání prostor pro dotazy.

Byla jsem přizvána k náboru některých respondentů. HR manažerka skutečně detailně popisuje požadavky vztahující se k jednotlivým pozicím, hlouběji vymezuje obsah práce. V rámci pozorování mě zaujala situace, kdy pohovory prochází jak odborní, tak řadoví zaměstnanci společně, přestože se jejich náplň práce liší. HR manažerka na dotaz týkající se této skutečnosti reagovala následovně: *„Pro nás je důležité, aby všichni pracovníci fungovali jako jeden celek. Týmová spolupráce a detailní znalost procesů firmy převyšuje ve své důležitosti mírné odlišnosti vztahující se k náplni práce v rámci pozicí řadových a odborných zaměstnanců. Abych Vám upřesnila, co tím myslím – každý z našich kmenových zaměstnanců je schopen zastoupit kolegu i mimo svou pracovní pozici alespoň na základní úrovni. Jinak řečeno, know-how zastupitelnosti našich pracovníků tkví ve výborné znalosti personálního systému, který prostupuje všemi pozicemi v naší firmě včetně pozice mé. Kroky, které provedu v rámci personálního systému, jsou viditelné pro všechny zaměstnance, a ti jsou schopni na ně adekvátně reagovat.“*

Na základě diskuze s HR manažerkou a v kombinaci s náhledem do interních dokumentů, konkrétně do manuálu pro personální systémy, je zřejmé už jen z jeho rozsahu (téměř 100 stran), že vskutku nejdůležitější a nejsložitější položkou v samotném procesu adaptace je zaškolení do interního personálního systému společnosti ABC. Znalost personálního systému umožňuje sledovat veškeré procesy firmy včetně práce kolegů na jiných pozicích a umožňuje tak téměř dokonalou znalost procesů v organizaci jako takové. Z pohledu pozorovatele se jeví zaškolení do interního personálního systému také časově nejnáročnější.

Součástí skupinových rozhovorů je sebe prezentace kandidátů. Z dokumentů je zřejmé, že v této části dostane každý uchazeč o zaměstnání prostor na sebe prezentaci (max. 15 min.). O obsahu sebe prezentující části je kandidát obeznámen HR manažerkou již v e-mailové pozvánce na pohovor. Účelem této části je především zjistit časové možnosti uchazeče, vzdělání uchazeče, volnočasové aktivity. HR manažerka rovněž zjišťuje motivaci k práci na danou pozici, doptává se, proč se rozhodli danou práci vykonávat, co je na práci zaujalo, proč je zaujala právě práce v jejich organizaci. I přesto, že uchazeči o pracovní místo již posílali životopisy, doptává se HR manažerka na pracovní zkušenosti, pokládá otázky detailnějšího charakteru, zajímá se například o to, co se uchazečům nejvíce líbilo na předchozích zaměstnáních, co by nikdy nechtěli

vykonávat za práci, jestli v předešlých zaměstnáních řešili nějaký pracovní konflikt či stresovou situaci. HR manažerka spolu s přísedícími sledují převážně vystupování uchazeče, jeho komunikační dovednosti, dělají si věcné poznámky o uchazeči. HR manažerka hovoří o existenci plnění individuálního úkolu, kdy každý uchazeč dostane k vypracování stejné zadání, na vypracování úkolu mají přibližně 15 minut. Posléze přichází skupinové plnění úkolu, kdy je stanoveno, že skupina musí dojít k jednotnému řešení předkládané úlohy. HR manažerka poté vyžaduje, aby si skupina vybrala jednoho člena, který verzi za celou skupinu odprezentuje. HR manažerka spolu s přísedícími pozorují jednotlivé uchazeče při společné interakci a zaměřují se nejvíce na to, kdo vystupuje dominantně, kdo submisivně, jak spolu mezi sebou jednotliví uchazeči komunikují, kdo dokáže konstruktivně komunikovat. Dále je sledována schopnost argumentace jednotlivých uchazečů, schopnost dělat kompromisy, vztah, jaký mezi uchazeči vznikl (kdo s kým komunikuje nejvíce a na jaké úrovni), schopnost přizpůsobit se skupině, jakou roli, kdo sehrává apod. Po odprezentování úkolu členem skupiny se HR manažerka s přísedícími může ještě dodatečně dotazovat jednotlivých uchazečů na motivaci k jejich chování v rámci plnění společného úkolu.

Posléze uchazeči dostanou ještě závěrečný prostor na dotazy. Po zodpovězení dotazů se uchazečům oznámí termín, dokdy budou obeznámeni s výsledky pohovoru, rozloučí se.

HR manažerka na závěr přiznává, že již v průběhu pohovorů má své favority, velmi často jsou to právě budoucí noví zaměstnanci organizace: *„Více než životopis člověka nás zajímá jeho osobnostní profil, neboť hledáme určitý typ člověka – komunikativního, samostatného, zodpovědného, rozhodného, příjemného, schopného samostatného myšlení. Sice to zní jako klišé, ale není. Obzvlášť u nás v agentuře práce je to více než potřebné, neboť naším výrobním „materiálem“ jsou lidi. V případě, že svým osobnostním profilem zaujme má vyhráno, je ve velké části případů přijat. Musím se přiznat, že většinou už v průběhu pohovorů mám své favority.“*

Nicméně se někdy stane, že probíhající skupinový pohovor ji přesvědčí o opaku, například pokud se jedinec ve skupině projevuje příliš dominantními sklony, neschopností dohodnout se s kolektivem nebo si za každou cenu prosazuje svoji pravdu. Z tohoto důvodu se rozhodlo vedení skupinový pohovor s prvky assessment centra



ponechat jako důležitou položku při výběru uchazeče, zejména z důvodu snadnějšího začlenění nováčka do stávajícího kolektivu.

HR manažerka dodává, že si spolu s přísedícími bezprostředně po pohovorech ihned vyměňují názory a postřehy na jednotlivé uchazeče. Pokud dojde ke shodě, vyřazují nevyhovující kandidáty. Konečné slovo má vždy HR manažerka. Uchazeči se verdikt pohovoru obvykle dozvědí maximálně do jednoho týdne. Uchazeči, kteří vyhověli požadavkům, se kontaktují telefonicky co nejdříve, domluví se s nimi termín zaškolení. Následná komunikace do nástupu probíhá především formou e-mailové korespondence. Neúspěšní kandidáti jsou informováni formou standardizovaného e-mailu.

HR manažerka rovněž upozorňuje na fakt, že nábor u námi vybraného vzorku probíhá až na mírné odlišnosti vycházející z charakteristiky pracovní pozice totožně jak u řadových zaměstnanců (konzultanti, pokladní), tak i odborných (koordinátoři, recruiteři). Jelikož všichni zaměstnanci spolu budou úzce spolupracovat napříč hierarchickým spektrem pozic a musí znát stejné interní systémy podniku. Na základě praxe se osvědčilo specifikovat vhodnou pozici pro uchazeče až na místě pohovoru. Za příklad uvedeme situaci, kdy sice uchazeč prvotně reagoval na inzerát personálního konzultanta, v průběhu náborového řízení manažerka ale zjistí, že by se mnohem lépe hodil na pozici koordinátora. Po poskytnutí zpětné vazby a doporučení jiné pozice se ještě nestalo, že by uchazeč zájem neprojevil nebo že by mu následně práce nevyhovovala.

### **Podoba nástupní fáze adaptace nových zaměstnanců**

Z pozorování prvního pracovního dne zaměstnanců R3 a R7 jsme schopni popsat jeho průběh. HR manažerka hned první den nástupu nového zaměstnance vyřeší veškeré administrativní náležitosti, představí ho jeho kolegům, dále je nový zaměstnanec uveden na pracoviště. Pracovníkům je ukázáno jejich pracovní místo a celkově pracovní prostředí, tedy jednotlivá oddělení, konkrétně je uveden do kuchyňky, jsou mu ukázány toalety, zasedací místnosti, kancelář ředitele organizace, kancelář HR manažerky, kancelář koordinátorů a recruiterů, open space určený pro konzultanty a pokladní. Nového zaměstnance také první pracovní den v novém zaměstnání čeká neformální oběd s HR manažerkou a jeho nejbližšími pracovníky. Z rozhovoru s HR manažerkou

plyne, že od obědového rituálu především očekává, že nový zaměstnanec dříve naváže bližší vztahy s kolegy. Z odborné literatury víme, že základním rysem zmiňované fáze je aktivace psychické činnosti člověka, zejména procesů kognitivních a emocionálních, navenek tak jedinec může působit například dezorganizovaně, jak zmiňuje Pauknerová (2006). Z tohoto důvodu se jeví společný oběd, u kterého se předpokládá uvolněnější atmosféra, jako dobrý krok k tomu, aby alespoň částečně byli noví pracovníci ušetřeni emocionálního tlaku způsobujícímu stres. Watkins (2003) dodává, že první dny v nové práci jsou pro jedince dokonce tím nejkřehčím obdobím v jeho kariéře, protože podnik a přicházející nový zaměstnanec mají navzájem pouze jednu možnost udělat první dojem, který posléze ovlivňuje další rozvoj a vzájemné vztahy.

HR manažerka směrem k novým zaměstnancům zastává také roli mentora. HR manažerka se v roli mentora zaměstnancům sama představí a nastíní jim budoucí postup jejich zaškolování na danou pozici, a to pouze ústní formou.

HR manažerka uzavírá rozhovor shrnutím: *„První den nového pracovníka v organizaci je zpravidla vyplněn seznámením se pracovníka s pracovištěm, ukázkou prostorů pracoviště, podepisováním dohody, vysvětlením bezpečnostních a požárních pravidel (školení BOZP), představením klíčových pracovníků a spolupracovníků, teoretickým úvodem do pracovních činností, hlavní náplni práce a zákoníku práce, předáním manuálu.“*

### **Podoba integrační fáze adaptace nových zaměstnanců**

HR manažerka seznámí pracovníka s technikou, interním personálním systémem, s podmínkami práce v agentuře práce, dále předává nováčkovi důležité informace v souladu se zákoníkem práce, následuje seznámení s dokumentací, a s tím spojenou kartotékou, předání pracovního manuálu. Nový zaměstnanec je minimálně po dobu dvou týdnů pod dohledem mentora.

Na vyhodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance se podílí mentor i nově – příchozí zaměstnanec. Po prvním měsíci v novém zaměstnání si mentor zjišťuje formou testu to, co se nový pracovník naučil a to, co je třeba zlepšit. Test se zaměřuje výhradně na získanou odbornou znalost.

V období přibližně po třech měsících, zpravidla ke konci zkušební doby, se uskuteční pohovor mentora s novým pracovníkem. Účelem tohoto pohovoru je zjistit,

jak se novému pracovníkovi v zaměstnání líbí, s čím konkrétně je spokojen, nespokojen apod. Gajda (2015) toto období specifikuje jako tzv. „syndromu tří (šesti) měsíců“, který je pro nové zaměstnance charakteristický. Největší fluktuace se vyskytuje právě v tomto počátečním období zaměstnání.

Tato forma pohovoru se ještě během roku opakuje s cílem opět zjistit spokojenost pracovníka v organizaci. Jak již bylo vysvětleno dříve, hlavním smyslem adaptace je, aby se nový pracovník co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu organizace i útvaru, jak píše Koubek (2009).

Manuál adaptačního plánu, který slouží jako pracovní pomůcka HR manažerce, se shoduje s průběhem adaptačního procesu, u kterého jsem byla přítomna jako pozorovatel v případě pracovníků R3 a R7. HR manažerka integrační fázi adaptace shrnuje následovně: *„V průběhu integrační fáze se nový zaměstnanec postupně zapracovává a začleňuje po odborné, sociální stránce do nové organizace. V rámci adaptačního procesu si myslím, že je nejdůležitější, aby mentor předal novému zaměstnanci odborné znalosti a dovednosti.“*

Koubek (2009) souhlasí, že je důležité přizpůsobit se stylu práce v dané organizaci, osvojit si specifických znalostí a dovedností, orientovat se v systému organizace, ale také upozorňuje na fakt, že by se noví zaměstnanci měli ztotožnit s cíli organizace.

HR manažerka vysvětluje, že zaměstnanec pracuje již po zaškolení samostatně, přičemž je mu mentor kdykoliv k dispozici, stejně tak jsou mu k dispozici i jeho kolegové. V této fázi adaptace získává pracovník jistotu při plnění pracovních úkolů, začíná produkovat kvalitní výsledky. Po absolvování této fáze si podle Vochozky a Mulače (2012) již zaměstnanec začíná uvědomovat svůj vztah ke změně podmínek a je schopen využít všech možností, které mu daná změna přinesla.

Informace získané od HR manažerky se shodují s interními dokumenty, konkrétně s manuálem adaptačního plánu pro nové zaměstnance. Tento dokument, který je jakýmsi průvodcem jednotlivými fázemi adaptace, má k dispozici pouze vedoucí zaměstnanec, v našem případě HR manažerka. Podle našeho mínění by bylo vhodné stávající dokument zpřístupnit i novým zaměstnancům firmy ABC. Vedení organizace tuto možnost dosud nezvažovalo, nicméně je k tomu na základě našeho upozornění nakloněno, pokud se prokáže o tento dokument zájem ze strany nových pracovníků.

### 6.1.1 Shrnutí výzkumných zjištění DVO1

Z námi získaných informací je patrné, že v organizaci ABC je proces adaptace nastaven formálně, neboť je v podniku proces adaptace vědomý a řízený. Dalším důvodem k tomu, abychom proces adaptace v organizaci ABC považovali za formalizovaný je rovněž fakt, že je zajišťován HR manažerkou, personálním oddělením. HR manažerka má k dispozici manuál přesně popisující adaptační proces a další dokumenty, který tento proces provází – manuály zaškolení. Jak potvrzuje Šikýř, Borovec a Trojanová (2016), formální adaptace se realizuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera anebo pověřeného zaměstnance, zpravidla zkušeného spolupracovníka.

Adaptační proces v organizaci začíná již obdobím před nástupem zaměstnance do organizace. HR manažerka si je plně vědoma, že tento časový úsek obsahující nábor a výběr zaměstnanců, má výrazný vliv na budoucí postoj zaměstnance k organizaci. V odborné literatuře je tento úsek vymezený podle Bedrnové (2007) jako přednástupní fáze adaptace, kdy se jedinec poprvé setkává s kulturou organizace při přijímacím pohovoru, a vytváří si o organizaci a pracovní pozici představu, která pracovníka bude během následujícího rozhodování ovlivňovat. HR manažerka k přednástupní fázi dodává: *„Dle mého názoru samotný nábor je jednou z nejdůležitějších složek adaptačního procesu vůbec, jelikož přispívá k rozhodnutí, jestli pracovník bude chtít v organizaci setrvat či nikoliv. A již na úplném začátku dostatečnou přípravou lze minimalizovat případné ztráty spojené s přijetím nového pracovníka.“* S tímto tvrzením souhlasí také Pauknerová (2006), která vysvětluje, že pokud má mít pracovní a sociální adaptace zaměstnance optimální průběh a výsledky, je nezbytné zaměřit pozornost na jeho řízení, což konkrétně znamená kvalitní výběr zaměstnanců.

Nástupní fáze adaptace nového pracovníka v organizaci ABC začíná prvním pracovním dnem a je vyplněna aktivitami jakožto podepisováním dohody, vysvětlením bezpečnostních a požárních pravidel (školení BOZP), seznámením se pracovníka s pracovištěm, ukázkou prostorů pracoviště, představením klíčových pracovníků a spolupracovníků, teoretickým úvodem do pracovních činností, hlavní náplně práce a zákoníku práce, předáním manuálu a předáním místa výkonu práce. Jak potvrzuje Kocianová (2010), uvedení nového pracovníka na pracoviště je nezbytnou součástí přijímání zaměstnanců. Průběh prvního pracovního dne ve firmě ABC obsahuje všechny potřebné položky také podle mínění Koubka (2009).

V rámci integrační fáze probíhá zaškolování nového zaměstnance na danou pracovní pozici prostřednictvím mentoringu od HR manažerky za pomoci manuálů k tomu patřících. Adaptační proces se pro jednotlivé pracovní pozice v konkrétních fázích adaptace neliší. HR manažerka v případě námi zkoumaného vzorku využívá adaptační plán, který je pro všechny pozice shodný.

## 6.2 Přednástupní fáze adaptace nových zaměstnanců

V této sekci se budeme zabývat analýzou odpovědi na DVO2.

Data vztahující se k hodnocení přednástupní fáze adaptace u zaměstnanců organizace ABC jsme získali kombinací rozhovorů s pracovníky, ze studia interních dokumentů organizace a z vlastního pozorování.

V přednástupní fázi jsme v různých typech adaptace (sociální, pracovní, kulturní adaptace) sledovali určité indikátory, které jsou znázorněny v operacionalizační tabulce. Pro vyhodnocení účinnosti adaptačního procesu v této fázi nám slouží body odvozené z literatury a korespondující se sledovanými indikátory, se kterými porovnáváme následná zjištění a vyhodnocujeme je. Zároveň účinnost dané fáze stanovujeme na základě subjektivního hodnocení účinnosti adaptace v konkrétní fázi tak, že se samotní pracovníci vyjadřují o dané fázi způsobem, že ji považují za účinnou, fáze plní jejich očekávání.

V této části se zabýváme analýzou odpovědi na **DVO2**, která zní:

### **Jak hodnotí zaměstnanci organizace přednástupní fázi své adaptace?**

Pro účely naší práce jsme se rozhodli v přednástupní fázi adaptace v organizaci pozorovat následující body:

- informace o prvním kontaktu s organizací,
- dostatečné množství kvalitních informací před nástupem do zaměstnání,
- informace o náplni práce před nástupem do zaměstnání,
- shledání obdržných informací za pravdivé,
- budoucí nadřízený udržuje dostatečný kontakt s uchazečem před rozhodnutím se nastoupit do organizace jako zaměstnanec,

- sám zaměstnanec hodnotí přednástupní fázi své adaptace za zdařilou.

### **Prvotní kontakt s organizací**

Všichni námi dotazovaní respondenti reagovali na nabídku práce na inzertním webovém portálu. Dva respondenti ze všech dotazovaných po přečtení inzerátu, který je zaujal, zjistili, že s danou organizací byli v kontaktu již dříve jako brigádníci při studiu. I přesto, že si z tohoto období nenesou příliš pozitivní zkušenosti, tak forma inzerované nabídky práce je zaujala natolik, že se rozhodli o dané pracovní místo usilovat. Ostatní respondenty výrazně zaujala forma inzerovaného pracovního místa. Nejvíce na nabídce práce ocenili upozornění na mladý kolektiv a práci v kanceláři. Pracovní pozice byla vhodná i pro absolventy, zhodnotili tedy respondenti nabízenou práci jako vhodnou startovní pozici pro oblast práce v personalistice.

Téměř všichni respondenti se vyjadřovali k prvnímu dojmu z organizace velmi pozitivně, a to především díky příjemné a milé atmosféře, kterou vytvořila pohovorující HR manažerka. *„První dojem byl velmi dobrý, což souviselo s chováním zaměstnanců při výběrovém řízení. Vzhledem k ne příliš lichotivému hodnocení organizace na internetu to pro mě bylo milé překvapení.“ (R4)* *„Zaujal mě sympatický kolektiv. Byla jsem mile překvapena lidmi i prací.“ (R5)* *„Zaujal mě inzerát, nikoliv prezentace firmy. Nejvíce mě na tom zaujala oblast – personalistika, jako vstupní pozice do oblasti personalistiky. O organizaci jsem do té doby nikdy neslyšela.“ (R2)*

Pouze v jednom případě respondent uvedl, že byl v rozpacích z chování pohovorující osoby, která mu při prvním setkání nepodala ruku. Tato skutečnost však vznikla v případě náhlé nepřítomnosti HR manažerky, která byla zastoupená jiným vedoucím pracovníkem organizace. Tento respondent označil atmosféru při výběrovém řízení jako nejistou, na druhou stranu ale pozitivně ohodnotil upřímný přístup pracovníka, který mu vysvětlil náročnost pracovního místa. *„Moje očekávání se neshodovaly, protože jsem očekávala profesionální přístup, ale celkově mi přišel vedený pohovor laxní a bez přípravy. Tento přístup mě překvapil, nicméně popis pozice mě zaujal vzhledem k mé plánované kariéře. Pohovor byl veden asi vedoucím pracovníkem, bez podání ruky, prvotní kontakt byl proto rozpačitý. Cítila jsem se jako vetřelec, že do dané organizace nastupuji jako někdo, kdo sem nepatří.“ (R2)*

Z rozhovoru s HR manažerkou již víme, že výběrové řízení v organizaci ABC

probíhá formou skupinového pohovoru s uchazeči o zaměstnání. Většinu respondentů tato forma výběrového řízení překvapila, nicméně v závěru ji shledávali veskrze pozitivně a považovali ji za důležitou pro zjištění schopnosti jedince pracovat v týmu.

*„Překvapilo mě, že se jednalo o skupinový pohovor, jelikož se považuji za introverta. Ze začátku jsem byla ostýchavá, bála jsem se, zda pohovor zvládnu. Ale díky dobrému vedení pohovoru jsem se uvolnila a daný způsob pohovoru mi byl nakonec příjemný. Což mě překvapilo. Byla to pro mě fakt dobrá zkušenost.“* (R4) *„Pohovoru se účastnili tři uchazeči, na opačné straně byli tři lidé ve vedení společnosti, nevěděla jsem však, kdo z nich zastává jakou pozici. Tuto informaci nám u představení neřekli. Pohovor většinou trochu zakrývá realitu, člověk si představí zlomek toho, jak to bude v realitě (alespoň já ještě nemám dostatek zkušeností pro vytvoření si přesné představy hned, co dostávám informace), takže se mi zpětně špatně hodnotí, zda byl pohovor podle očekávání. Člověk je trochu nervózní, ale šla jsem s pevným rozhodnutím, že to tam zvládnu, a tak jsem se i cítila. Překvapila mě forma hromadného pohovoru, ale ve výsledku mi nevadila.“* (R6)

Zjištění pocházející ze studia interních dokumentů organizace ABC jsou srovnatelná s informacemi vyplývajícími z pohovorů. V rámci prvního kontaktu s organizací uchazeče zaujal inzerát na inzertním webovém portálu. Zvolené formy inzerátů mi byly dány k dispozici. Tento inzerát byl psán v porovnání s konkurenčními nabídkami práce hravou a vtipnou formou. Inzerát mohl uchazeče o zaměstnání rovněž zaujmout nemonotonní náplní práce.

Někteří uchazeči uváděli, že je nezaujala prezentace firmy jako takové na webu, ale reagovali jen kvůli inzerátu na dané místo. Je nutné uvést, že v době, kdy tito uchazeči hledali informace k námi zkoumané agentuře práce, měla organizace staré webové stránky. Nyní má nové stránky, které působí moderněji a nabízí dostačující množství informací pro veřejnost. V současnosti firma mimo jiné rozšířila svůj komunikační kanál i o prezentaci na sociální síti Facebook a mezi kmenovými zaměstnanci je hojně užíván Skype. Z uvedených zdrojů ovšem nelze dohledat hodnoty a normy organizace, chybí také prezentace vize společnosti.

Pohovoru s uchazeči jsem se účastnila jako přihlížející, skupinový pohovor byl veden ze strany HR manažerky profesionálním způsobem, její vystupování bylo velmi příjemné. Forma skupinového pohovoru byla z našeho pohledu důležitá, protože

pracovníci v organizaci pracují v týmech, je zde nutná týmová spolupráce a důvěra mezi pracovníky navzájem. Skupinový pohovor v kombinaci s úkolem, který je podáván písemnou formou, nabízí HR manažerce jedinečnou příležitost identifikovat u uchazečů o zaměstnání schopnosti týmové spolupráce, schopnosti se přizpůsobit novým podmínkám. O formě skupinového pohovoru jsou uchazeči informováni až na místě konání, smyslem tohoto počínu je dle HR manažerky navození u uchazečů neočekávané a nepohodlné atmosféry, HR manažerka má tak lepší možnost vidět, jak jednotliví zájemci o práci dokážou reagovat na mnohdy nečekané změny a stresující podmínky.

### **Kvalita a množství informací před nástupem do zaměstnání**

Informace ohledně pracovního místa a náplně práce obdržené novými zaměstnanci před nástupem do zaměstnání hodnotili respondenti vesměs kladně. „*Ano, pozice mi byla relativně detailně popsána, nebyla jsem pak překvapená po nástupu.*“ (R2) „*Ano, veškeré důležité informace jsem získala na pohovoru nebo případně přes e-mail. Pro tuto nabídku jsem se rozhodla kvůli chuti získat nové zkušenosti a kvůli blízkosti k mému bydlišti.*“ (R3) „*Myslím, že jsem získala dostatečné informace, které byly za pohovoru aktuální. Při nástupu se však již některé věci měnily, protože v této firmě se často přizpůsobuje práce aktuálním potřebám. To se mi nelíbilo – například časové možnosti. Nebyly jasně stanovené podmínky směnnosti (první informace byla řečena jinak, mylně). Nicméně jsem se přizpůsobila.*“ (R6)

Z výše uvedených odpovědí respondentů lze usuzovat, že množství informací, které respondenti od organizace ABC obdrželi před nástupem do zaměstnání v oblasti práce, posuzovali jako dostatečné, obsah činnosti vyplývající z pracovního místa jim byl dobře popsán. Co se týče pravdivosti poskytovaných údajů před nástupem do zaměstnání, téměř všichni respondenti ocenili, že informace se shodovaly s realitou, tedy se situací po nástupu do zaměstnání. Výjimku tvořil pouze jeden případ, kdy respondent uvedl, že mu byla poskytnuta nepravdivá informace ohledně směnného provozu v organizaci.

V návaznosti na kritiku směnného provozu v organizaci ABC, bychom rádi ozřejmili, jak směnnost v podniku funguje. Ze studia vnitřních dokumentů organizace je zřejmé, že se jedná o střídání ranní a odpolední směny, které se prolínají (v čase od 8.00-18.00), kdy si zaměstnanci mohou tyto směny flexibilně domlouvat mezi sebou.



Rozumíme ale tomu, že některým uchazečům nemusí vyhovovat tato možnost střídání směn dle jejich individuálních potřeb, neboť někteří zaměstnanci mohou díky svým jedinečným osobnostním charakteristikám upřednostňovat určitou disciplínu a řád, případně raději uvítají možnost stanovení směn od nadřízeného.

### **Udržování kontaktu organizace s novým zaměstnancem před nástupem do zaměstnání**

Z rozhovorů je patrné, že organizace ABC udržovala s novými zaměstnanci kontakt již před nástupem do zaměstnání, kontakt byl zaměřen především na formální náležitosti týkající se jejich nástupu do práce. Respondenti sdělili, že s nimi organizace ABC udržovala kontakt před jejich nástupem do zaměstnání prostřednictvím emailové a telefonické komunikace. E-mailem HR manažerka posílala veškeré informace a dokumenty nutné k vyřízení před nástupem nového pracovníka na dané pracovní místo. Telefonický kontakt sloužil především k možnostem oslovení pracovníka v případě nečekaných událostí, k potvrzení přijetí zaměstnance do organizace a k upřesnění dne nástupu do zaměstnání. *„Před nástupem mi byly zaslány formou e-mailu podklady k nástupu do organizace, včetně informací, že si mám vzít daného dne s sebou občanský průkaz, kartičku pojišťovny. Byla jsem informována o tom, že pracovní smlouvu, hmotnou odpovědnost apod. podepíšu v den nástupu do práce. Pak mi telefonicky HR manažerka potvrdila nástup do práce.“* (R5) *„Vše ohledně způsobu zapracování na dané pracovní místo i se jménem mentora mi bylo sděleno při telefonickém hovoru, kdy mi oznámili přijetí do zaměstnání.“* (R6)

Všichni respondenti uvedli, že kontakt s organizací před jejich oficiálním nástupem do zaměstnání, považují za velmi přínosný, významně jim usnadnil nástup do organizace ABC.

#### **6.2.1 Shrnutí výzkumných zjištění DVO2**

Ze všech zkoumaných fází adaptačního procesu organizace ABC je přednástupní fáze z pohledu zaměstnanců organizace hodnocena nejlépe. Většina respondentů se poprvé dostala do kontaktu s organizací při výběrovém řízení. Již při výběrovém řízení měli z organizace ABC dobrý první dojem, hodnotili organizaci výrazně kladně. *„Zaujal mě*

*sympatický kolektiv. Byla jsem mile překvapená lidmi i prací.*“ (R5) Téměř všichni respondenti uváděli, že na pozitivní dojem při prvním osobním setkání měla výrazný vliv pohovorující HR manažerka, která navodila příjemnou a milou atmosféru. Je patrné, že HR manažerka si plně uvědomuje důležitost přednástupní fáze adaptace a ví, jak vysvětluje Bedrnová (2007), že jedinec si už při přijímacím pohovoru utváří představu nejen o pracovní pozici, ale o organizaci a její kultuře celkově.

Kvalitu a množství informací, které noví zaměstnanci získali před nástupem do zaměstnání, hodnotí veskrze pozitivně. Objevili jsme pouze jeden případ, kdy dotazovaný obdržel mylné informace týkající se směnného provozu v podniku ABC.

Respondenti nesmírně pozitivně ohodnotili udržování kontaktu organizace s novým zaměstnancem před nástupem do práce, jak sdělili, kontakt probíhal telefonickou a emailovou formou. Organizace ABC tedy v tomto případě jedná tak, jak je doporučováno Koubkem (2009), poskytuje uchazeči další informace vztahující se k organizaci, k nabízenému pracovnímu místu, a je nápomocna při řešení případných dilemat osobního charakteru.

## 6.3 Nástupní fáze adaptace nových zaměstnanců

V této sekci se budeme zabývat analýzou odpovědi na DVO3.

Data týkající se nástupní fáze adaptace u zaměstnanců organizace ABC jsme získali na základě rozhovorů s pracovníky, studiem interních dokumentů a doplnili vlastním pozorováním.

V nástupní fázi jsme v různých typech adaptace (sociální, pracovní, kulturní adaptace) sledovali určité indikátory, které jsou znázorněny v operacionalizační tabulce. Pro vyhodnocení účinnosti adaptačního procesu v této fázi nám slouží body odvozené z literatury a korespondující se sledovanými indikátory, se kterými porovnáváme následná zjištění a vyhodnocujeme je. Zároveň účinnost dané fáze stanovujeme na základě subjektivního hodnocení účinnosti adaptace v konkrétní fázi tak, že se samotní pracovníci vyjadřují o dané fázi způsobem, že ji považují za účinnou, fáze plní jejich očekávání.

V této části se zabýváme analýzou odpovědi na **DVO3**, která zní:

**Jak hodnotí zaměstnanci organizace nástupní fázi své adaptace?**

Pro účely naší práce jsme se rozhodli v nástupní fázi adaptace v organizaci pozorovat následující body:

- první den v organizaci,
- orientace v organizaci,
- seznámení s pracovištěm, jednotlivými útvary, odděleními, znalost klíčových pracovníků a spolupracovníků,
- přidělení mentora/školitele,
- vysvětlení bezpečnostních a požárních pravidel,
- převzetí nezbytných pomůcek k práci,
- doplnění potřebné dokumentace,
- porozumění vztahům organizace k jiným organizacím,
- sám zaměstnanec hodnotí nástupní fázi své adaptace za zdařilou.

Z rozhovoru s HR manažerkou vyplynulo, že v organizaci ABC počíná nástupní fáze adaptace prvním dnem v zaměstnání. Uvádění nového zaměstnance do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy zaměstnanec nastupuje do organizace, a v procedurách, které mají novému zaměstnanci poskytnout podstatné informace (Amstrong, 2007). Zmiňovali jsme, že první dny v novém zaměstnání jsou pro zaměstnance tím nejkřehčím obdobím v jeho kariéře (Watkins, 2003).

### **První den nových zaměstnanců v organizaci ABC**

Pocity nových zaměstnanců v první den nového zaměstnání v organizaci ABC se různí, podívejme se, jak odlišně popisují jednotliví respondenti svůj první den v práci, jak různorodě se v tento první den cítili. „*Cítla jsem se příjemně. Vzpomínám na ten den ráda. Hned se mě ujala HR manažerka. Byla vážně skvělá. Hlavně díky ní hodnotím ten první den pozitivně.*“ (R5) „*Samozřejmě jsem se cítila trochu nervózně, ale to je přece při prvním dnu v práci jasné. První den byl celkově příjemný, protože mi bylo vše vysvětleno a na vše jsem se mohla zeptat.*“ (R1) Podobně svůj první den v organizaci ABC popsala i respondentka 3, která nesmírně pozitivně hodnotila své spolupracovníky, kteří ji první den v práci byli oporou. „*Když přijdete první den do nové práce, tak po Vás všichni pokukují, Vy pokukujete po nich, poznáváte, děláte chyby, učíte se. Celkově se mi kolektiv líbil, všichni byli milý a snažili se mi pomoci. Cítla jsem se dobře.*“ (R3)

Na hodnocení prvního dne u nových zaměstnanců mělo rovněž vliv množství

informací, které jim byly během prvního dne poskytovány. Někteří respondenti totiž upozorňují na přehlcenost informacemi v průběhu prvního pracovního dne. V tomto momentu bych chtěla zmínit, že není vhodné, aby byl nový zaměstnanec v první pracovní den zahlcen množstvím informací najednou. Může to na adaptujícího se zaměstnance působit stresově. Na podobnou situaci upozorňují Foot a Hook (2002), kteří doporučují množství informací dávkovat postupně podle jejich významnosti. „Náročný ohledně množství získaných informací, ale díky kolektivu příjemný.“ (R4) „Vzpomínám si, že ze všech těch informací mě bolela hlava a byla jsem ráda, že mohu odejít dříve domů. Všichni byli ale na druhou stranu velmi přátelští a povzbuzovali mě, takže po této stránce jsem byla hodně spokojená.“ (R7)

Pocity nových zaměstnanců první pracovní den se různí. Někteří respondenti se vyjadřovali k prvnímu pracovnímu dni pozitivně, nicméně jiní tento den považovali za náročný po psychické stránce. „Nervózní, pomalá, že nic nevím. Zaučování probíhalo hromadně, byli jsme tam dva nováčci. Vše nám vysvětlovala personální manažerka, ukazovala a popisovala svoji práci. Ale bylo toho moc. Zkusili jsme po pár dnech fungovat sami, po týdně jsme vlastně začali fungovat už samostatně.“ (R6) „Popravdě jsem se cítila jako vetřelec, že na mě nikdo není připraven, že můj nábor je zbytečný. Kolektiv mě na prvním obědě vůbec nepřijal. Měla jsem hrozné pocity, obavy, co bude dál. Prostě jsem se tam první den vůbec necítila dobře.“ (R2)

Zjišťovali jsme také, jestli se novým zaměstnancům první pracovní den někdo věnoval. Odpovědi byly kladné. Respondentům se věnovala první pracovní den převážně HR manažerka, pokud nebyla přítomna, pak byla nahrazena jiným vedoucím pracovníkem. Oporu však první pracovní dny měli někteří noví zaměstnanci i u kolegů v práci. „Ano, několik prvních dnů mě zaučovala HR manažerka, vysvětlovala, jak všechno chodí, tiskla mi dokumenty k nastudování, popisovala normy, kterými se musíme řídit apod. Ze začátku to bylo hrozně moc informací najednou, ale vždycky je nutné mít nějaký čas na aklimatizování a přizpůsobení se zajatým způsobům organizace. To, že se mnou byla první dny mi nesmírně pomohlo, moc mě to podpořilo.“ (R3) „Ano, hned první pracovní den. Úplně celý pracovní den se mnou byla HR manažerka.“ (R6) „Ano, HR manažerka se mi věnovala první celý den, i celý týden. Nejsem si jistá, jestli to nebylo i čtrnáct dní. Strašně to pomohlo. Méně jsem se bála. Se vším mi pomáhala a radila mi, pokud jsem něco nevěděla.“ (R1) „Ano, moc oceňuji, že jsem první pracovní

*den měla podporu v HR manažerce. A poté, co mě během prvního dne představila svým nejbližším spolupracovníkům, tak mi pomáhali i oni.“ (R4)*

Ze zjištěných informací vyplývá, že první pracovní den u nových zaměstnanců probíhal ve spolupráci s HR manažerkou, která jim věnovala pozornost po celý den. Tuto skutečnost hodnotí respondenti výrazně pozitivně, neboť, jak je v jednom případě řečeno, přítomnost HR manažerky dokázala u respondenta redukovat míru stresu a nervozity. Významnou roli u některých respondentů zastávali i jeho spolupracovníci, kteří se jim nabídli pomoci. Bezesporu je zde potvrzen fakt, že přítomnost a podpora bezprostředního nadřízeného u nových pracovníků minimalizuje jejich napětí, dezorganizaci a míru stresu na pracovišti (Pauknerová, 2006). Podle výpovědí respondentů si HR manažerka uvědomuje stres a psychickou zátěž, kterou s sebou první dny v novém zaměstnání nesou. Jak již víme, organizace a přicházející pracovník mají totiž pouze jednu šanci na sebe udělat dobrý první dojem (Watkins, 2003).

### **Uvedení nového zaměstnance do organizace**

Uvedení nového zaměstnance na pracoviště je proces, který má v kompetenci většinou vedoucí pracovník. Nicméně významnou roli zde zastává také personální oddělení (Koubek, 2007). Z rozhovorů s respondenty organizace ABC bylo zjištěno, že na pracoviště nového zaměstnance uvádí HR manažerka. Tato skutečnost je potvrzena samotnou HR manažerkou organizace ABC, která považuje uvedení pracovníka na pracoviště jako nedílnou součást nástupní fáze adaptace do organizace ABC. *„Naše manažerka mi ukázala kancelář a mé místo, kde budu pracovat. Potom mi rozdala letáčky, kde bylo popsáno vše, co bych měla vědět o chodu práce, potom jsme si sedly k počítači a spolu jsme začaly pracovat.“ (R1) „Manažerka mě přivedla k přepážkám registrace, usadila mě vedle ní k počítači a já jsem sledovala, jak co dělá, poslouchala jsem, co říká. Takhle jsem se učila.“ (R3) „Prakticky. Sledovala jsem HR manažerku, která vykonávala moji budoucí práci.“ (R4) „Můj první pracovní den probíhal s HR manažerkou. Ujala se mě, provedla mě firmou, představila mě všem, co byli přítomní, ukázala pracovní místo, seznámila s docházkou a začala nás, byli jsme tam tenkrát dvě, zaučovat, ukazovat co budeme dělat a proč.“ (R5) „Začínalo to týdenním školením s nadřízeným, kterého jsme pozorovali, co dělá a dělali si poznámky (spolu s další novou kolegyní), párkrát to zkusili samostatně a od dalšího týdne jsme již pracovaly samy.“*

(R6) „Byla jsem ráda, že jsem hned první den nebyla tlačena „do akce“. Manažerka mě nechala sedět, sledovat, učit se, ptát se a to bez toho, abych musela přímo komunikovat s brigoši. A to bylo fajn. I tak toho bylo dost.“ (R7)

Z výše zmíněných informací lze usoudit, že první pracovní den u většiny respondentů probíhal za spolupráce s HR manažerkou. Mnozí respondenti ocenili, že první den v nové práci byl pojat tak, že nový zaměstnanec pozoroval plnění úkolů vedoucím zaměstnancem.

### **Uvedení nového zaměstnance na jeho konkrétní místo**

Při uvádění pracovníka do organizace bychom v závěrečné fázi měli nového zaměstnance zavést na místo výkonu jeho práce, kde by mu měli být formálně předány pomůcky a zařízení potřebné k výkonu práce. Prostor, do kterého nového pracovníka přivádíme, by měl působit příjemným a uspořádaným dojmem (Amstrong, 2007).

„Nejdříve jsem byla provedena celou firmou. To bylo v pohodě. A pak jo. Pak jsem byla uvedena na své místo. Ten úvod byl dost nepřipravený, ale můj, jakože školitel byl příjemný, i přestože o mém nástupu nevěděl, jelikož HR manažerka nebyla zrovna přítomna. Ostatní dny se mi ale věnovala zase ona.“ (R2) „Hned první den mě uvedli na mé místo. Začalo pak týdenní školení s nadřízeným, kterého jsme pozorovali, co dělá a dělala si poznámky.“ (R6) Většina respondentů hovořila, že HR manažerka je v den nástupu mimo jiné uvedla i na jejich pracovní místo. Pouze v jednom případě došlo k pochybení v tom smyslu, že vedoucí pracovník zastupující HR manažerku v její roli pozapomněl na den nástupu jednoho respondenta.

### **Představení klíčových pracovníků a spolupracovníků, přidělení mentora**

Začleňování do nového pracovního prostředí sebou nese i představení klíčových pracovníků, spolupracovníků. „Ano. Byli mi představeni všichni kolegové a řečeno za kým mám s čím běhat.“ (R7) „Ano, hned první den v práci mi manažerka všechny představila. Vlastně když jsem se přišla zaučovat, tak mi byli představeni všichni, kteří byli ten den v práci. Já si nikdy nemám šanci zapamatovat větší množství jmen hned na poprvé, takže mi to chvíli trvalo. Postupně jsem pak poznávala ostatní spolupracovníky, záleželo na tom, s kým jsem zrovna v práci. A byla mi přidělena i mentorka.“ (R3) „Ano, mentor mi byl přidělen hned.“ (R1)

### 6.3.1 Shrnutí výzkumných zjištění DVO3

Ve třetí dílčí otázce jsme se věnovali další fázi adaptačního procesu, fázi nástupní. Cílem bylo zjistit, jak noví zaměstnanci hodnotí nástupní fázi v organizaci ABC. Z rozhovoru s HR manažerkou vyplynulo, že v organizaci ABC nástupní fáze adaptace začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání. Organizace si uvědomuje emocionální náročnost prvního pracovního dne v zaměstnání, snaží se co nejvíce redukovat nervozitu nového pracovníka. Ze studia odborné literatury již rozumíme tomu, jak je první den v nové práci pro nové zaměstnance důležitý. První dny v nové práci jsou specifické zejména velkou nejistotou spojenou s nadměrnou emocionální zátěží ze strany nově přicházejícího pracovníka (Kasper, Mayrhofer, 2005). K redukci emocionální zátěže, ke snížení míry nejistoty můžeme výrazně přispět milým a přívětivým chováním stávajících zaměstnanců organizace k nově přicházejícímu pracovníkovi (Amstrong, 2007). Nástupní fázi adaptačního procesu v organizaci hodnotí respondenti různorodě. K pozitivním aspektům prvního pracovního dne lze podle respondentů řadit – přijetí kolektivem víceméně příjemným způsobem, vyzdvihují roli HR manažerky. Ze získaných informací lze usoudit, že první pracovní den většiny respondentů probíhal ve spolupráci s mentorkou, tedy HR manažerkou. Respondenti tento fakt ocenili, především pojetí prvního dne v nové práci tak, že nový zaměstnanec pozoroval plnění úkolů vedoucím zaměstnancem, čímž se snížil rozptyl nabitých informací. Někteří respondenti množství poskytnutých informací během prvního pracovního dne zhodnotili jako příliš velké, neúnosné, cítili se informacemi přehlčení. Zde bychom chtěli podotknout, že není vhodné, aby byl nový zaměstnanec v první pracovní den zahlcen množstvím informací najednou. Může to na adaptujícího se zaměstnance působit stresově. Na podobnou situaci upozorňují Foot a Hook (2002), kteří doporučují množství informací dávkovat postupně podle jejich významnosti. Osobně jsem se účastnila prvního pracovního dne respondentů R3, R7. Z pozorování prvního pracovního dne musíme zkonstatovat, že ač se může nováčkům jevit množství získaných informací jako velké, ve skutečnosti bylo opravdu zredukováno na nutné minimum. V průběhu následujících čtrnácti dnů je školení a s ním spojené množství informací mnohem intenzivnější. Přesto tento pocit „přehlčenosti informacemi“ během několika dní opadá, jakmile se nový pracovník rozkouká a osmělí. Stejně tak neznalost či nezapamatování si jmen nových kolegů. Je naprosto běžné, že člověk první den v

práci nepojme naprosto všechny informace. Z diskuze s HR manažerkou je zřejmé, že si tuto skutečnost uvědomuje, vždy nabízí nováčkům, ať se jí nebojí kdykoliv na cokoliv zeptat, i kdyby se měla opakovat.

Velmi kladně hodnotí noví zaměstnanci iniciativu organizace ABC realizovat první pracovní den společný oběd se všemi blízkými spolupracovníky nového pracovníka, kterého se účastní i HR manažerka.

V teoretické části práce jsme pojednávali o významnosti komunikace v průběhu procesu adaptace. Víme, že systém podnikové komunikace je jedním z důležitých a primárních nástrojů řízení a uplatňování vlivu v organizaci. Využívání co nejširší škály komunikačních prostředků mnohonásobně zvyšuje rozvoj potenciálu jedinců (Tureckiová, 2004). Z pozorování je zřejmé, že organizace ABC využívá k přenosu informací v podniku nejen ústní formu komunikace ve smyslu schůzek, různých porad, setkání týmů nebo neformálních aktivit typů teambuildingu, společných obědů, vánočních večírků, ale i písemnou formu komunikace podpořenou vizuálními schémata, ilustracemi či tabulkami. Písemná forma komunikace je obsažena v manuálech pro zaměstnance, kde jsou zahrnuty informace týkající se jednotlivých pracovních úkonů nebo informace o chodu organizace.

## **6.4 Integrační fáze adaptace nových zaměstnanců**

V této sekci se budeme zabývat analýzou odpovědi na DVO4.

Získaná data vztahující se k hodnocení integrační fáze zaměstnanců organizace ABC jsme získali realizací rozhovorů s pracovníky podniku v kombinaci se studiem interních dokumentů a na základě vlastního pozorování.

V integrační fázi jsme v různých typech adaptace (sociální, pracovní, kulturní adaptace) sledovali určité indikátory, které jsou znázorněny v operacionalizační tabulce. Pro vyhodnocení účinnosti adaptačního procesu v této fázi nám slouží body odvozené z literatury a korespondující se sledovanými indikátory, se kterými porovnáváme následná zjištění a vyhodnocujeme je. Zároveň účinnost dané fáze stanovujeme na základě subjektivního hodnocení účinnosti adaptace v konkrétní fázi tak, že se samotní pracovníci vyjadřují o dané fázi způsobem, že ji považují za účinnou, fáze plní jejich očekávání.



V této části se zabýváme analýzou odpovědi na **DVO4**, která zní:

### **Jak hodnotí zaměstnanci organizace integrační fázi své adaptace?**

Pro účely naší práce jsme se rozhodli v integrační fázi adaptace v organizaci pozorovat následující body:

- úplné seznámení s náplní práce,
- porozumění normám a hodnotám organizace,
- orientace v organizační struktuře organizace,
- aktivní spolupráce s kolegy a dobré vztahy s nimi,
- pocit začlenění se do pracovního prostředí,
- sám zaměstnanec hodnotí integrační fázi adaptace za zdařilou.

### **Aktivní spolupráce s kolegy a dobré vztahy s nimi**

K prvnímu kontaktu s kolegy došlo první pracovní den, tedy v den nástupu do zaměstnání, kdy nového pracovníka do organizace uvedla HR manažerka.

Příznivý průběh sociální adaptace ovlivňuje osobnost vedoucího pracovníka, vztahy na pracovišti a sociální atmosféra v podniku. Na příznivý průběh adaptace mají vliv rovněž osobnostní charakteristiky člověka, jeho míra adaptability a úroveň jeho sociální zralosti (Kocianová, 2010). Drtivá většina respondentů ohodnotila spolupráci s kolegy jako milou a příjemnou. Všichni respondenti popisovali podobné pocity týkající se jejich kolegů, sdělovali ochotu a podporu ze strany spolupracovníků se začleňováním do pracovního kolektivu. Postupně se noví pracovníci se všemi kolegy seznámili na poradách nebo přímo na pracovišti během pracovního dne. Tuto přirozenou formu začleňování si opět většina pracovníků chválila. Pouze ve dvou případech respondenti negativně hodnotili chování svých spolupracovníků, jednalo se především o charakterové rozdíly mezi konkrétními jedinci. „*V začleňování do pracovního kolektivu mi bránily osobnostní bariéry, práce mi šla dobře, o to víc na mě kolegové žárlili, nicméně si uvědomuji svoje bariéry a možné prvotní působení na lidi arogantně.*“ (R2)  
„*Lidé se tu znají a povídají si mezi sebou a podle toho pak spolu chodí i na oběd apod. Nepotkávám se se spolupracovníky z jiných oddělení až na pár konverzačních vět pronesených ze slušnosti na chodbě. Když se potkáme, téměř se neznáme. Mám pocit, že necítím v týmu až takovou sounáležitost. Třeba když jdou lidi na oběd, tak nám nováčkům neřeknou, abychom se tam mohli začleňovat, mrzí mě to. Mám pocit, že starší*

*kolegové nemají chuť poznávat nové. Ale vím, že to chce jen svůj čas.“ (R6) Z uvedených příkladů je zřejmé, že ze začátku mají někteří nováčci pocit oddělenosti od kolektivu, konkrétně od služebně starších spolupracovníků, i když se jim vždy ochotně věnují. Nicméně tento pocit časem přirozeně vyprchává.*

### **Pocit začlenění do pracovního prostředí**

K dobrým vztahům na pracovišti pomáhají i akce pořádané přímo organizací ABC, tedy formální akce typu teambuildingu, ale také neformální události jako společné snídaně, večere, společné výlety na vánoční trhy nebo jen na víno po práci, hraní deskových her apod. Opět si většina pracovníků tento druh akcí pochvaluje a považují ho jako dostačující. Co se týče pravidelnosti formálních akcí, tři respondenti by uvítali tyto akce dělat častěji, mysleli konkrétně teambuilding. Respondenti také sdělili, že organizace ABC nepořádá žádnou speciální akci určenou přímo pro nově přichozí zaměstnance. *„V začleňování mi nic nebránilo, spíš moje osobnost, jsem introvert a ve společnosti „cizích lidí“ prvně raději poslouchám a až poté se vyjadřuji. Postupně jsem se se všemi seznámila na poradách nebo během běžné práce. Velmi mi to vyhovovalo, bylo to nenásilné. Při seznamovací akci určená přímo nováčkům bych se pravděpodobně cítila nepříjemně a pod tlakem. Ale nemůžu soudit.“ (R1)*

I přes malé osobnostní rozdíly a rozmanitost charakterů na pracovišti se všichni dotazovaní shodli na tom, že se nyní cítí plně začlenění do pracovního kolektivu. Svůj pracovní tým charakterizují jako komunikativní a milý. *„K začleňování do pracovního kolektivu mi pomohli především lidi samotní, jejich komunikativnost, otevřenost. Důvěra v nové kolegy.“ (R3)* Dva z dotazovaných se také svěřili, že na pracovišti zažili již konflikt, jednalo se však pouze o pracovní nedorozumění a byli schopni tuto situaci vyřešit sami bez zásahu vedoucího. *„Rozdílné komunikační styly udělají své. A jsme tam většinou ženské – konfliktům se moc člověk nevyhne.“ (R2)* Atmosféru ve firmě na základě výpovědí jednotlivých pracovníků lze tedy charakterizovat jako přátelskou, milou. Respondenti se v kolektivu cítí příjemně.

### **Seznámení se s náplní práce**

Zaškolení na danou pracovní pozici absolvovali všichni dotazovaní pracovníci, také se všichni shodli na tom, že jim bylo srozumitelně popsáno pracovní místo a náplň

práce, a to především díky praktické ukázce. Samotný proces zaškolování má na starosti HR manažerka, která se nově přichozím pracovníkům intenzivně věnuje přibližně 14 dní. Novým zaměstnancům taktéž předává svoje zkušenosti nejen ústní a praktickou formou, ale poskytuje jim i materiály v písemné podobě. *„Pomáhala mi především HR manažerka a pak ostatní holky na přepážce.“* (R5)

Názor na kvalitu a rozsah tištěných materiálů se u jednotlivých respondentů liší, ale většina nově přichozích pracovníků považuje manuály za užitečný zdroj informací.

### **Nástroje adaptace v organizaci ABC**

Vytištěné materiály jako nezbytná pomůcka jsou k dispozici pro každého pracovníka, ale také přímo na pobočce, tak aby k nim měli vždy všichni přístup v případě potřeby. Materiály si nováčci chválili především jako dobrý adaptační nástroj v případě ověření si svojí práce na začátku zaškolování, dodávaly jim pocit jistoty. Nahlédnutí do materiálů je ujistilo o správnosti jejich úkonu, jako příklad nám může posloužit práce v personálním systému nebo při prezentaci pracovní nabídky dané firmy brigádníkovi apod. *„Pomocné materiály můžu použít i dnes, když si nejsem jistá v některých přístupech či informacích.“* (R6)

Ze studia odborných dokumentů je patrné, že jednotliví pracovníci mají k dispozici následující písemné zdroje – manuál práce v personálním systému, manuál práce na pokladnách, šablonu vyplnění dotazníků pro brigádníky, šablonu vyplnění smlouvy, šablonu vyplnění růžového prohlášení, informace o firmách, informace o nabízených pracovních pozicích, informace o registracích, základní informace plynoucí ze zákoníku práce, základní informace o mzdovém účetnictví (zákonné odvody apod.). Všechny tyto dokumenty jsou zpracovány velmi kvalitním a vizuálně vhodným způsobem. Například manuál určený pro práci v personálním systému je vypracován detailně a pečlivě. Vždy je k dispozici obrázek (print screen daného programu), barevné označení popisované činnosti a slovní popsání a zdůvodnění postupu.

Jako další adaptační nástroje respondenti uváděli převážně mentoring, kdy samotnou mentorující osobou je HR manažerka. *„Jako nástroje adaptace, které jsem využila, bych asi řekla materiály, které jsem měla k dispozici, ostatní v kanclu a*

*mentoring od HR manažerky. Tu беру dotted jako mentora v případě zodpovědnějších otázek.“ (R1)*

Zpětnou vazbu nejen na pracovní výkon mají pracovníci pravidelnou, jednou za tři měsíce. Pouze v případě nováčků hodnotící meeting probíhá již první měsíc po nástupu do práce. Tato zpětná vazba probíhá mezi čtyřma očima v zasedací místnosti. Nejprve se manažerka zeptá, jak jsou pracovníci spokojeni na dané pozici, jak by sami ohodnotili svoji práci, zda jim vyhovuje, případně zda netouží po změně, následně jim poskytne zpětnou vazbu. Další formou, jak zaměstnanci získávají zpětnou vazbu je pochválení v případě pravidelných ranních schůzek, kde se řeší aktuální dění ve firmě. Formu hromadného emailu HR manažerka používá k popisu správného řešení určité problémové situace. Přestože se pracovníkům tento přístup líbí, někteří by ocenili konstruktivnější kritiku. Několik respondentů upozorňuje na fakt, že je na chyby upozorňují kolegové na stejné pozici, některým to vyhovuje, jiné to vyloženě irituje. *„Většinou mám zpětnou vazbu, jen když jsem chválena, chybí mi tu konstruktivní kritika.“ (R2) „Myslím, že se kontrolujeme všichni navzájem, když někdo udělá chybu, řekneme si to, to mi nevadí. Ale jinak nás kontroluje HR manažerka tak, že nám občas pošle mail, jak máme řešit nějakou situaci, kde jsme udělali chybu apod.“ (R1) „Mám ráda konstruktivní kritiku, ale nemám ráda, když se nevhodným způsobem od kolegů upozorňuje na chyby.“ (R6)*

### **Hodnocení integrační fáze**

Nadpoloviční většina respondentů si formální nastavení adaptačního procesu ve firmě neuvědomovala. Až po základním vysvětlení, co je to adaptační plán byli schopní odpovědět na zhodnocení úspěšného naplnění adaptačního plánu. Většina zaměstnanců byla přesvědčena o tom, že jim dopředu nebyl žádný adaptační plán sdělen. Vnímají tedy adaptační plán jako neformální. *„Adaptační plán vnímám jako neformální, nevadí mi, že jsem ho dopředu neznala, není to pro mě důležité, přirozený průběh mi přišel velmi příjemný a hodnotím ho kladně – kdybych daná očekávání znala, cítila bych se pod tlakem.“ (R1) „Podle mě se o plán nejednalo, zpětná vazba a adaptace jako taková vznikala v průběhu mé práce. Nevnímám to tak, že adaptační plán existoval, ten byl podle mého názoru pouze první týden zaškolení, kdy se mi plně věnovala HR manažerka a dala mi manuály.“ (R6) „Adaptační plán nemůžu hodnotit, jelikož jsem žádný neměla*

*stanoven – ale cítím se plně adaptovaná.“ (R2) „Nevím, že to, co jsem absolvovala, byl adaptační plán, nikdy mi nebyl formálně sdělen, ale prošla jsem pohovorem, školením a zhodnocením od HR manažerky.“ (R5)*

I přes určitou neznalost nastavených adaptačních procesů ve firmě se všichni respondenti shodli, že se cítí na dané pracovní pozici jistí a plně zaškolení, proto adaptační proces považují za úspěšný. *„Adaptační proces považuji za úspěšný, vděčím za to právě naší manažerce, je moc zlatá.“ (R9) „Úspěšnost adaptačního procesu hodnotím ze dvou pohledů. Nejdříve hodnotím pracovní kolektiv, začlenění. A tam já se cítím dobře. Pak adaptaci vnímám po odborné rovině, znalostní, kolik toho vím a umím, jak jsem si jistá. V mém případě vím, že nevím všechno, ale vím, že jsem již samostatná a vím, za kým se jít ptát.“ (R5)* Jeden ze zaměstnanců definuje, co pro něj znamená, že je adaptační proces zdařilý. *„U mě je adaptace úspěšná tehdy, pokud nedostávám jen negativní zpětnou vazbu. Mám ráda konstruktivní kritiku, ale musí být podána milým a pozitivním způsobem. Jelikož negativní mě odrazuje a demotivuje a připadám si hloupá. Nicméně u mojí nadřízené mám příjemný pocit z kritiky, uměla mi to vysvětlit, byla hodná. Ale neberu kritiku od kolegů, kteří nevhodným způsobem ukazují na chyby.“ (R4)*

Dále se pracovníci pozitivně vyjádřili i k otázce významu realizace adaptačního procesu. Zaměstnanci si uvědomovali důležitost adaptačního procesu pro organizaci, sdělovali, že může pomoci novému pracovníkovi se rychleji integrovat do nové pracovní a sociální reality. Nováček podle nich může rychleji získat pocit jistoty na novém pracovním místě. *„Adaptační proces má význam, když je člověk hozen do vody, tak se necítí dobře a pak by chtěl odejít, tak to vnímám já – je pro mě důležité se cítit v práci spokojeně a bez stresu.“ (R1) „Zjednodušuje to začlenění v kolektivu a zaškolení dodává pocit jistoty.“ (R5)*

Respondenti si zároveň uvědomují nutnost neustálého informování o změnách v rámci pracovních podmínek, o kterých je pravidelně informuje HR manažerka každé ráno před pracovní směnou. Tyto změny se týkají upravených nároků na pracovníky ze strany zákazníka. Tyto pravidelné meetingy umocňují v zaměstnancích pocit jistoty v jejich práci.

Pracovníci se mimo jiné vyjádřili, že v případě nejistoty či neznalosti nějakých informací vědí, kde se ptát, ptají se buď služebně starších kolegů anebo přímo HR manažerky, která jim vždy ochotně odpoví. Jeden respondent navrhuje lépe propracované školicí materiály, aby se nemusel dotazovat znalejších kolegů. „*Informaci je obrovské množství. Papírové podklady, do nichž by bylo možné nahlédnout, by podle mě měly být mnohem rozsáhlejší, čímž by se zamezilo častým chybám a „obtěžování“ zkušenějších kolegů.*“ (R2)

Více jako polovině dotazovaných vyhovuje vzdělávání přenosem od zkušenějších pracovníků, pozorováním a poslechem. Velmi si chválí snahu HR manažerky zaměstnancům vždy poskytovat nejaktuálnější informace nejen o trhu práce, obsahu práce, ale i o záležitostech vztahujících se k zákoníku práce. Přesto by někteří pracovníci uvítali specializované školení zařazené ze strany vedení jedním edukovaným školitelem, aby měli všichni stejné informace. Pracovníci by přivítali především doplnění vzdělání v oblasti soft skills, zákoníku práce a mzdového účetnictví. Také by uvítali propracovanější náborový systém ze strany firmy. „*Jsem trochu zklamaná tím, že neprobíhají žádné pohovory u výběru brigádníků, který je velmi ošemetný. Chodí se registrovat jak do krámu pro rohlíky a mají představu, že my máme povinnost je zaměstnat a být vděční. A když jim to právo odepřeme, tak se dokážou i pohádat. Myslela jsem, že výběr zaměstnanců je propracovanější. Vlastně ani nevím, kdy si můžu dovolit odmítnout brigádníka.*“ (R7) „*Vzdělání mi přijde od nadřízeného dostačující, ale ocenila bych hromadné školení pro všechny od jedné osoby, každý to pak dělá jinak a pak v tom má nováček binec, když se ptá pokaždé jiného služebně staršího kolegy.*“ (R6)

Zaměstnanci se podělili i o svůj názor na cíle adaptačního procesu, podle drtivé většiny je hlavním cílem adaptace jistota při práci, která způsobuje urychlení pracovního výkonu, nikoliv však na úkor kvality. Jeden z respondentů doporučuje cíle jasně vymezit a následně kontrolovat. „*Cílem adaptačního procesu by mělo být začlenění do kolektivu, konstruktivní zpětná vazba, mělo by se předem stanovit, co je cílem – co se má plnit a následně kontrolovat, jestli se to plní.*“ (R2) Jako další cíle respondenti uváděli schopnost samostatně pracovat, začlenit se mezi ostatní pracovníky, cítit se v práci dobře, pracovat naplno. Respondenti také velmi často zmiňovali důležitost rychlosti začlenění. „*Osvojit si dobře pozici, stát se samostatným (ale s*

oporou kolegů), začlenit se do kolektivu.“ (R7) „Co nejlépe a nejrychleji zaučít nováčka na pozici a zároveň ho začlenit do kolektivu.“ (R4) „Rychle se aklimatizovat v kolektivu, aby se cítil dobře a lépe se mu pracovalo.“ (R3)

### **Porozumění normám a hodnotám organizace**

Všichni pracovníci před podepsáním smlouvy prokonzultovali svá vzájemná očekávání. Nicméně definovat hodnoty a cíle organizace bylo pro respondenty náročné, jelikož jim nebyly tyto hodnoty nikdy formálně sděleny. „Hodnoty a cíle organizace nevím, nikdy mi nebyly řečeny, ale na večírku vedení prezentovalo vývoj firmy, jak se jí daří v číslech, například počet obsazených směn a kolik máme brigádníků ve firmách – s tím, že je na nás kvůli tomu kladen požadavek brigádníka ihned zaujmout při registraci do agentury nějakou prací (nabízenou brigádou).“ (R5) „Podle mě jsou cíle organizace zaměřeny především na výkon.“ (R2) „Na základě zkušeností dedukuji, že máme být dobrou spojnicí mezi klienty a brigádníky, která usnadňuje získání pracovní síly i zaměstnání. Být pro klientský, ale zároveň si udržet limity, přes které nejdeme.“ (R6) Zbylí respondenti definovali hodnoty obecně jako cíle. Mít hodně zákazníků a kvalitních brigádníků. Na základě získaných informací lze říci, že pracovníci vnímají hodnoty a cíle firmy především v číslech se zaměřením na výkon zaměstnanců. Přestože si v hodnotách společnosti nebyli daní pracovníci jistí, téměř všichni zaměstnanci odpověděli, že sdílí s organizací stejné hodnoty, postoje a normy. A rovněž - až na jednoho dotazovaného respondenta - jsou všichni hrdí zaměstnanci organizace. „Hodnoty, postoje a normy se ještě utvářejí. Myslím, že si na obou rovinách ceníme stálosti, stability a logického myšlení.“ (R6) „Nejsem hrdým zaměstnancem firmy. Práce mi nepřijde kreativní a pro mě osobně není dostačující.“ (R6)

Rovněž o historii firmy dotazovaní pracovníci nebyli nikdy formálně informováni. Mají jen určité základní znalosti získané z webových stránek společnosti. Další informace o historii firmy byly získány z doslechu. „S historií organizace jsem se seznámila sama na základě informací od kolegů a z drbů.“ (R2) „Vznikla v roce 1993, ale až později se začala zaměřovat na dočasné přidělování brigádníků ve větším měřítku, co jsem slyšela, tak se hodně rozrostla.“ (R3) „O historii asi vím jen to, že jsme vznikly v roce 1993 jako IT společnost, která se nadále rozšířila o poskytování personálních služeb.“ (R1)

Za firemní tradice všichni pracovníci považovali společné akce organizace, jmenovali firemní večírky, společné snídaně, nadílku na Mikuláše, přání k narozeninám, kytičku na MDŽ od majitele. Jeden respondent vyjádřil nespokojenost směřovanou ke kulturní složce adaptačního procesu v organizaci ABC. *„Mělo by se více zapracovat na branding firmy, její kultuře a apelovat na hlubší začlenění do kultury firmy – kolektiv je tu výborný, ale chybí nám důvody naší práce – chybí nám slyšet, že děláme něco prospěšného pro organizaci a že jsme potřebnou součástí firmy, že naše práce má smysl.“* (R2)

#### **6.4.1 Shrnutí výzkumných zjištění DVO4**

Integrační fázi Vochozka a Mulač (2012) charakterizují tím, že si zaměstnanec již začíná uvědomovat svůj vztah ke změně podmínek a také je schopen využít všech možností, které mu daná změna přinesla. Z dostupných informací můžeme vyvodit, že všichni respondenti se cítí plně začlenění do prostředí zkoumaného podniku ABC.

V integrační fázi respondenti aktivně spolupracují se svými novými kolegy. Z výzkumu můžeme vidět pracovní kolektiv jako přátelský, milý, ochotný vždy pomoci. Mírné charakterové rozdíly jednotlivých pracovníků zřejmě nemají negativní vliv na dobrou atmosféru v podniku. Dobré vztahy na pracovišti a začlenění do kolektivu vnímají noví pracovníci jako nejdůležitější body adaptačního procesu.

V rámci integrační fáze proběhla úplná pracovní adaptace daných účastníků výzkumného šetření. V tomto bodě integrační fáze všichni pracovníci absolvovali intenzivní zaučovací proces, který byl založen na mentoringu v kombinaci s dalšími pracovními pomůckami – písemnou formou školicích materiálů.

Ze získaných dat vyvozujeme, že v rámci integrační fáze probíhá formální i neformální podoba mentoringu. Pokud mentoring probíhá zcela přirozeným způsobem, kdy kolegové samovolně pomáhají novému pracovníkovi, jde o neformální podobu mentoringu. A jak jsme již hovořili, podoba formálního mentoringu je v organizaci ABC využívána také, mentorem nových zaměstnanců je HR manažerka. HR manažerka tu plní všechny funkce, které představuje Kocianová (2010), a to vzorovou (sledujeme to, jak se mentor chová a částečně jeho chování přebíráme), psychosociální podpůrnou (zahrnuje poradenství v krizových situacích, přátelské zacházení, akceptování a



ocenění) a kariérní (uvedení do organizační mikropolitiky). Všichni respondenti hodnotili zaškolení od HR manažerky velmi kladně, považují ho za nezbytné. Ze zjištěných dat lze soudit, že pro nové pracovníky byl mentoring ze strany HR manažerky nejdůležitějším nástrojem v procesu začleňování do nového pracovního a sociálního prostředí organizace. „*Adaptační proces považuji za úspěšný, vděčím za to právě naší manažerce, je moc zlatá.*“ (R9)

V každém kolektivu je naprosto přirozené, že zkušenější pracovník začne zaučovat nově příchozí pracovníky a stává se tak sám mentorem. Je ale potřeba, aby také tyto mentoři byli seznámeni s tím, jak se mentoruje, a dodržovali určitá pravidla, což zmiňuje i Daňková (2016). Právě v případě neformálního mentoringu byly zjištěny určité nedokonalosti, konkrétně v situacích, kdy byla mentorující osobou osoba jiná než HR manažerka. Některým novým zaměstnancům vybraní respondenti vyjadřovali nespokojenost, neboť dobře míněné rady spolupracovníků brali jako kritiku. Globálně lze však zpětnou vazbu v případě zkoumané organizace ABC charakterizovat jako zdařilou a na vysoké úrovni. HR manažerka již v rámci DVO1 detailně popsala postup při získávání hodnocení od jednotlivých pracovníků. Všichni dotazovaní tuto skutečnost potvrdili. Jak kontrola, tak zpětná vazba je prováděna pravidelně opět HR manažerkou. V případě nově příchozích pracovníků se interval pravidelného feedbacku (každé 3 měsíce) snižuje, a to na první měsíc po nastoupení do práce. Z pohledu manažerky je cílem získat především přehled o doposud získaných odborných znalostech pracovníka, ale také obdržení informací o spokojenosti nového pracovníka, aby mohla zavčas reagovat na problematické oblasti. Noví zaměstnanci tento přístup vítají a považují formu podávání zpětné vazby od manažerky jako konstruktivní, podanou milým způsobem.

Tento progresivní přístup vedení, který chce čerpat z důležitých postřehů daného pracovníka v novém prostředí je velmi významný nejen pro pracovníka samotného (pracovník má pocit jistoty, důležitosti), ale rovněž i pro firmu. Jak zmiňuje Bedrnová a Nový (2002), v procesu řízení adaptace nového zaměstnance by se měl brát zřetel na přínos, který představuje jeho nový pohled na organizaci a její problémy. V organizacích by mělo být běžnou praxí zařadit pohovor s novým zaměstnancem po velmi krátké době od nástupu, lze tak zachytit pracovníkův první postřeh o organizační realitě.

Vzdělávání v organizaci ABC probíhá rovněž v režii HR manažerky, jak je odvozeno z výpovědí respondentů. V oblasti vzdělávání respondenti uvedli, že v rámci osobnostního a pracovního rozvoje by uvítali i další formy vzdělávání.

Mezi slabé stránky integrační fáze lze zařadit skutečnost, že všichni uvedli neznalost hodnot, norem a cílů organizace ABC. Jejich definice byly odvozeny na základě jejich dosavadních zkušeností. Obecně všichni charakterizují kulturu organizace za slabou a nedostatečnou. Chybí jim formální definice hodnot firmy. Dochází tu k paradoxu, že přestože se všichni respondenti cítí být součástí kultury organizace, nejsou schopni uvést důvody proč. Významnou roli hraje fakt, že se ztotožňují s firmou na základě svého vztahu k pracovnímu kolektivu, který hodnotí nad rámec svých očekávání, významnou roli zde opět hraje podpora ze strany HR manažerky. Přestože i tyto hodnoty jsou součástí kultury organizace, jak uvádí Bedrnová a Nový (1998), adaptační proces nových zaměstnanců probíhá ve značné míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, díky kterým se nově příchozí zaměstnanec dokáže přizpůsobit věcné stránce adaptačního procesu, ale také novému sociálnímu prostředí, tedy seznámení se s podnikovou kulturou, přijetí této kultury a identifikaci s ní. Zaměstnancům tak neznalost cílů a hodnot organizace jako takových způsobuje pocit nenaplnění očekávání, nehmatatelnost jejich práce a neschopnost určit svůj přínos pro firmu. Zaměstnanci vyjádřili potřebu slyšet důvody jejich práce a dopady jejich práce na firmu k tomu, aby se cítili plnohodnotnou součástí firmy, a měli pocit, že jejich práce má smysl.

Noví zaměstnanci si uvědomují významnost adaptačního procesu a jsou schopni pojmenovat cíle adaptačního procesu, aniž by jim byly formálním způsobem sděleny ze strany organizace. Cílem procesu adaptace by podle Váchala a Vochozky (2013) mělo především být, aby nový zaměstnanec rychle zvládl úkoly své přiřazené funkce, vytvořil si kladný vztah k podniku a svému konkrétnímu pracovnímu místu a v neposlední řadě, aby pracovník získal motivaci pro práci ve prospěch podniku a pro svůj osobní rozvoj. A právě v posledním bodě cílů procesu adaptace „aby pracovník získal motivaci pro práci ve prospěch podniku a pro svůj osobní rozvoj“ organizace mírně selhává. Zdá se, že tato skutečnost je propojena s firemní kulturou a s pocitem některých zaměstnanců, že nedokážou nalézt hlubší smysl své práce. Dalo by se hovořit o jakési absenci vědění

toho, jestli jsou pro podnik přínosem. Tento fakt může vést časem k úpadku motivace, k syndromu vyhoření a k odchodu zaměstnance z organizace.

Zmiňovali jsme, že firma v rámci integrační fáze adaptačního procesu využívá především tyto nástroje adaptace - vstupní školení, příručku pro nové zaměstnance, mentoring a vzdělávání. Z tohoto výčtu by se mohlo zdát, že poslední slabou stránkou integrační fáze adaptace je absence adaptačního plánu ve firmě. Nicméně adaptační plán ve firmě nastaven je, bohužel ani jeden z respondentů si tuto skutečnost neuvědomuje. I když všichni respondenti adaptačním plánem ve smyslu předávání základních informací ohledně organizace, školení BOZP, vstupní školení, prostudování základních materiálů, rozhovor s nadřízeným/personálním pracovníkem, hodnocení adaptace nadřízeným atd., prošli, vyjadřují se, že adaptační plán v organizaci nastaven není.

I přesto, že respondenti objevili v integrační fázi adaptace výše zmíněné nesrovnalosti, hodnotí tuto fázi většinou jako zdařilou, a to zejména z toho důvodu, že se cítí na stávajících pracovních pozicích jistě a samostatně a mají pocit úplného začlenění do kolektivu.

# Závěr

Předkládaná diplomová práce se věnovala adaptačnímu procesu ve vybrané organizaci ABC. Hlavním cílem diplomové práce bylo zodpovědět výzkumnou otázku hlavní, která byla stanovena: „*Jak pracovníci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces?*“. Tato práce vznikla na základě žádosti organizace ABC, která projevila během mé praxe zájem o prozkoumání této problematiky. Podobný výzkum v organizaci ABC nebyl dosud realizován.

Diplomová práce je členěna do tří stěžejních oblastí – teoretické, metodologické a empirické části. Teoretická část se soustředila na prezentaci teoretických poznatků souvisejících se zvolenou výzkumnou oblastí. Smyslem teoretické části bylo uvést čtenáře do problematiky adaptačního procesu, rovněž nám tato část práce sloužila jako teoretický podklad pro empirický výzkum. Metodologická část práce se věnovala metodě zkoumání a strategii výzkumu, které sloužili k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Dále v této kapitole byly stanoveny výzkumné otázky dílčí, pomocí kterých jsme se pokusili zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Empirická část byla zaměřena na prezentaci dat, která byla získána prostřednictvím analýzy dokumentů, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci organizace ABC, a na základě vlastního pozorování.

K zodpovězení první dílčí výzkumné otázky nám posloužil rozhovor s HR manažerkou organizace ABC v kombinaci se studiem interních dokumentů zvolené organizace. Cílem první dílčí výzkumné otázky bylo zjistit současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC. V organizaci ABC je proces adaptace nastaven formálně, neboť je v podniku proces adaptace vědomý a řízený. Dalším důvodem k tomu, abychom proces adaptace v organizaci ABC považovali za formalizovaný je fakt, že je zajišťován HR manažerkou, personálním oddělením. HR manažerka si plně uvědomuje, že adaptační proces v organizaci začíná již obdobím před nástupem zaměstnance do organizace, a že tento časový úsek má výrazný vliv na budoucí postoj zaměstnance k organizaci a přispívá tak k rozhodnutí, jestli pracovník bude chtít v organizaci setrvat či nikoliv. V organizaci ABC je ustanoven dobře propracovaný systém výběrového řízení používající skupinový pohovor s prvky assessment centra,

který byl velmi ceněn v přednástupní fázi samotnými zaměstnanci organizace. Respondenti v přednástupní fázi adaptace také kladně hodnotili přesné informace o náplni jejich práce, kdy často hovořili o tom, že poskytnutí těchto informací jim pomohlo snížit počáteční míru nervozity, po nástupu do organizace ABC je nečekala nemilá překvapení. Nástupní fáze adaptace nového pracovníka v organizaci ABC začíná prvním pracovním dnem a je vyplněna aktivitami – seznámení se pracovníka s pracovištěm, ukázkou prostorů pracoviště, podepisování dohody, vysvětlení bezpečnostních a požárních pravidel (školení BOZP), představení klíčových pracovníků a spolupracovníků, teoretický úvod do pracovních činností, hlavní náplní práce a zákoníku práce, předání manuálu. Integrační fázi adaptace vnímá HR manažerka jako proces zaškolování nového zaměstnance na danou pracovní pozici prostřednictvím mentoringu od HR manažerky za pomoci manuálů k tomu patřících.

Druhá dílčí výzkumná otázka byla zaměřena na zjištění, jak zaměstnanci organizace ABC hodnotí přednástupní fázi své adaptace. Ze všech zkoumaných fází adaptačního procesu organizace ABC je přednástupní fáze z pohledu zaměstnanců organizace hodnocena nejlépe. Většina respondentů se poprvé dostala do kontaktu s organizací při výběrovém řízení. Již při výběrovém řízení měli z organizace ABC dobrý pocit, dobrý první dojem. „*Zaujal mě sympatický kolektiv. Byla jsem mile překvapená lidmi i prací.*“ (R5) Téměř všichni respondenti zhodnotili první dojem při prvním osobním setkání velmi pozitivně, a to především díky příjemné a milé atmosféře, kterou vytvořila pohovorující HR manažerka. Respondenti velice pozitivně v přednástupní fázi jejich adaptace hodnotili kvalitu a množství informací. Kladnou odezvu mělo u všech respondentů také udržování kontaktu organizace s novým zaměstnancem před nástupem do práce. Přednástupní fáze adaptace v organizaci ABC se jeví z pohledu vybraných zaměstnanců jako zdařilá. Zkoumaní respondenti ocenili zejména kontakt, který s nimi organizace udržovala před nástupem do zaměstnání.

Třetí dílčí výzkumná otázka věnovala pozornost zjištění, jak zaměstnanci organizace ABC hodnotí nástupní fázi své adaptace. Z rozhovoru s HR manažerkou vyplynulo, že v organizaci ABC počíná nástupní fáze adaptace prvním dnem v zaměstnání. Organizace si je vědoma, že první den v novém zaměstnání je pro nově přicházející zaměstnance emocionálně náročný, nesmírně se snaží o redukci stresové zátěže nového pracovníka. Nicméně ne všichni respondenti hovořili o prvním dnu

v práci pozitivně. Respondenti se shodují, že je kolektiv na pracovišti přijal celkem příjemným způsobem. Pozitivně hodnotí i roli HR manažerky v nástupní fázi adaptace, která pro ně byla ustanovena jako jejich mentorka. Respondenti ocenili, že první den v nové práci byl pojat tak, že nový zaměstnanec pozoroval plnění úkolů vedoucím zaměstnancem. Na druhou stranu však někteří respondenti negativně hodnotili množství informací poskytovaných během prvního pracovního dne, cítili se informacemi přehlceni. Respondenti velmi kladně hodnotí iniciativu organizace ABC realizovat první pracovní den společný oběd se všemi blízkými spolupracovníky nového pracovníka. Z výše zmíněných informací lze usoudit, že první pracovní den u většiny respondentů probíhal za spolupráce s mentorkou.

V integrační fázi respondenti aktivně spolupracují se svými novými kolegy. Z výzkumu můžeme vidět pracovní kolektiv jako přátelský, milý, ochotný vždy pomoci. Mírné charakterové rozdíly jednotlivých pracovníků zřejmě nemají negativní vliv na dobrou atmosféru v podniku. Dobré vztahy na pracovišti a začlenění do kolektivu vnímají noví pracovníci jako jednu z nejdůležitějších hodnot adaptačního procesu. V rámci integrační fáze proběhla také úplná pracovní adaptace daných účastníků výzkumného šetření. Všichni pracovníci absolvovali intenzivní zaučovací proces, který byl založen na mentoringu a dalších pracovních pomůckách, kupříkladu na písemné formě školících materiálů. Všichni respondenti hodnotili zaškolování od HR manažerky velmi kladně, hodnotí ho jako nezbytné. Z dostupných informací lze soudit, že pro ně byl mentoring ze strany HR manažerky nejdůležitější částí v rámci pracovního začlenění do nového prostředí. Respondenti sice objevili v integrační fázi své adaptace určité problémové oblasti, hodnotí však tuto fázi veskrze jako zdařilou, a to zejména z toho důvodu, že se cítí na stávajících pracovních pozicích jistě a samostatně a mají pocit úplného začlenění do kolektivu.

Cílem diplomové práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku „**Jak pracovníci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces?**“. Zdá se, že můžeme konstatovat, že zaměstnanci hodnotí adaptační proces v organizaci ABC za víceméně účinný. Všichni dotazovaní zaměstnanci se vyjadřovali, že se cítí plně začlenění do organizačního prostředí zkoumaného podniku ABC.

# Doporučení pro organizaci ABC

Z našeho empirického výzkumu vyplynulo, že současný adaptační proces ve zkoumané organizaci ABC lze shledávat za účinný. I přes tuto skutečnost však byly nalezeny dílčí nedostatky, navrhuje tak v této části práce případná doporučení pro zkvalitnění stávajícího procesu adaptace zaměstnanců ve zkoumaném podniku ABC.

## **Redukce množství informací během prvního pracovního dne**

Zjistili jsme, že hodnocení prvního dne u nových zaměstnanců negativně ovlivnilo množství informací, které jim byly během prvního dne poskytovány. U respondentů se objevoval pocit přehlcení informacemi v průběhu prvního pracovního dne. V oblasti nástupní fáze adaptace doporučujeme množství informací dávkovat podle jejich významnosti postupně, vhodné je informace rozložit do více pracovních dní. Jak zdůrazňují Foot a Hook (2002) není vhodné, aby byl nový zaměstnanec v první pracovní den zahlcen množstvím informací najednou, může to na adaptujícího se zaměstnance působit stresově.

## **Věnování větší pozornosti kulturní složce adaptace**

Uvědomili jsme si, že někteří zaměstnanci organizace ABC nedokázali hovořit o určitých záležitostech, které se vztahují k organizační kultuře. Adaptace na organizační kulturu je v podniku opomíjena. Nicméně proto, aby se zaměstnanci cítili plně začlenění do organizačního prostředí, je adaptace na organizační kulturu důležitá. V oblasti firemní kultury se jedinec učí, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, akceptovatelné a co nikoliv (Lukášová, 2010). I přes fakt, že většina respondentů se cítí plně začleněna do organizačního dění a jsou hrdými zaměstnanci organizace ABC, doporučujeme, aby organizace ABC věnovala více pozornosti podnikové kultuře, například, aby se vedení zamyslelo nad cíli společnosti a jasně je definovalo pro všechny zaměstnance firmy, umožní to tak nováčkům se snáze identifikovat s normami a potřebami organizace.

### **Realizace neformálních akcí organizací ABC**

Organizace sice pořádá neformální události typu společné snídani, večere, společné výlety na vánoční trhy, posezení u vína po práci apod., které si většina pracovníků podniku pochvaluje, a považuje je za dostačující. Respondenti však sdělovali, že organizace ABC nepořádá žádnou speciální akci určenou pro nově příchozí zaměstnance. Doporučujeme proto organizaci, aby zvažila možnost realizace uvítacích akcí určeným přímo nově příchozím zaměstnancům. Důvodem k doporučení je fakt, že neformální proces adaptace je významnějším a efektivnějším způsobem začleňování jedinců do pracovního prostředí organizace (Foot, Hook, 2002).

### **Zpřístupnění adaptačního plánu novým zaměstnancům**

Respondenti si formální nastavení adaptačního procesu ve firmě většinou neuvědomovali. Po základním vysvětlení, co to adaptační proces je, byli schopni odpovědět na dotazy týkající se hodnocení jednotlivých fází adaptačního procesu. „*Nevím, že to, co jsem absolvovala, byl adaptační plán, nikdy mi nebyl formálně sdělen, ale prošla jsem pohovorem, školením a zhodnocením od HR manažerky.*“ (R5)

Z výše zmíněného důvodu organizaci ABC doporučujeme zvažovat možnost poskytnout dokumenty adaptačního plánu i novým zaměstnancům organizace. V současné době má tyto dokumenty k dispozici pouze vedení organizace ABC.

### **Zavedení onboarding aplikací**

V současném světě informačních technologií nabízí onboardingové aplikace vhodnou příležitost pro standardizaci celého procesu adaptace zaměstnanců s možností přenechání části administrativy na bedrech techniky, naskytuje se tak organizacím jedinečná možnost pečovat více o zaměstnance samotné než o jejich vyplněné formuláře. Se systémem onboarding aplikací je vhodné pracovat intuitivně, je třeba respektovat přednosti, ale i limity lidského vnímání a myšlení. Ve vytváření tohoto typu adaptačního prostředí je role konzultantů důležitá, měli by být schopni propojovat svět informačních technologií s oblastí lidských zdrojů. Rozhodujícím úkolem je pro HR odborníky najít v přípravné fázi implementace HR systémů konzultanty s hlubším pochopením fungování HR procesů (Barešová, 2012). Onboardingový portál se nám z výše popsaných důvodů jeví jako vhodné doporučení pro organizaci ABC, neboť



může být místem nabízejícím balíčky informací užitečných pro postupnou adaptaci zaměstnance a reálné nastavení vzájemných očekávání. Může obsahovat různé prezentace informativního a odborného charakteru, prezentace firemní vize a mise. Onboardingový portál může také pomoci organizaci ABC zprostředkovávat zapojení nováčků do sociálních sítí budoucích kolegů, usnadnit jim seznamování, komunikaci i předávání know-how. V situaci nečekané nepřítomnosti podpůrné osoby má vždy ještě nový zaměstnanec možnost sáhnout pro radu přímo do informací uložených na portálu.

### **Task management**

V souvislosti s novými trendy v oblasti technologií, Barešová (2012) doporučuje také zvážit task management, umožňuje totiž připravit a smysluplně uspořádat úkoly pro počáteční období v zaměstnání. Zaměstnanec disponuje už v prvních hodinách na pracovišti pocitem zvládnutých a odškrtnutých úkolů. Nováček má díky tomu zážitek určitého pokroku ve stanovených cílech a jasný přehled, jakým způsobem si úkoly v dalších dnech rozvrhnout – tím je podporována jeho samostatnost a proaktivita. Mimo jiné elektronická a interaktivní forma dokumentů a formulářů představují podstatnou úlevu a úsporu času všech zúčastněných stran. Task list však může být užíván i stávajícími zaměstnanci, kteří mají na procesu onboardingu nějakým způsobem participovat a umožnit novému zaměstnanci hladký průběh začlenění do organizačního systému. Pokud systém umožňuje HR pracovníkovi celý adaptační proces dobře nastavit a zautomatizovat, může monitorovat progres v konkrétních fázích adaptace a v případě nastalých nesrovnalostí podat pomocnou ruku (Barešová, 2012).

# Bibliografie

- AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada.
- AMSTRONG, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Nakladatelství Fragment.
- BAREŠOVÁ, Adéla. 2012. *Role HR systémů v procesu onboardingu*. [online]. [cit. 14.11.2018]. Dostupné z: <http://m.systemonline.cz/hrm-personalistika/role-hr-systemu-v-procesu-onboardingu.htm>.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- BENÁKOVÁ, Jana. 2017. *Digitální HR se stává realitou. Aplikace pomohou s náborem i adaptací zaměstnanců*. [online]. [cit. 14.11.2018]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/digitalni-hr-se-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-id-2957847>.
- BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- CARDA, Antonín, KUNSTOVÁ, Renáta. 2003. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- DISMAN, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- DRUCKER, Ferdinand, Peter. 1993. *Post – Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press.
- GAJDA, Joanna. 2015. *Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions*. Journal of US-China Public Administration.
- HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Vyd. 4. Praha: Portál, s.r.o.
- HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- HROŇÍK, František. 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
- KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KOUBEK, Ladislav. 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita.
- LISTWAN, Tadeusz. 2004. *Human resources management*. Warsaw: C.H. Beck.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada.
- NEKORANEC, Jaroslav; NAGYOVÁ, Lenka. 2014. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Revista Academiei Fortelor Terestre NR. 1.(73)*. 2014, 114-120
- NIEDZIELSKI, Eugeniusz. WALKOWIAK, Ryszard. 2000. *Human resources management in the enterprise*. Olsztyn: University of Warmia and Mazury.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing.
- SCHEIN, Edgar.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- SCHULTZ, Majken. 1995. *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Walter de Gruyter.
- SOUKUP, Martin. 2017. *Terénní výzkum v sociální a kulturní antropologii*. Praha: Karolinum Press.
- STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: posytupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert.
- ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David, TROJANOVÁ, Irena. 2016. *Personalistika v řízení školy: 2., aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing

a.s.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ Petr a kol. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s.

WATZLAWICK, Paul. 2011. *Pragmatika lidské komunikace – Interakční vzorce, patologie, paradoxy*. Newton Books.

WATKINS, Michael. 2003. *The First 90 days: Critical Success Strategies for New Leader at All Levels*. Boston: Harvard Business School Publishing.

ZÍTKOVÁ, Marie, POKORNÁ Andrea, MIČUDOVÁ, Erna. 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing a.s.

ŽIŽLAVSKÝ, Martin. 2003. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita.

# Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 Charakteristika zkoumaného vzorku .....	56
Tabulka 2 Formální nastavení adaptace v organizaci.....	57
Tabulka 3 Přednástupní fáze adaptace zaměstnanců .....	57
Tabulka 4 Nástupní fáze adaptace zaměstnanců .....	58
Tabulka 5 Integrovaná fáze adaptace zaměstnanců.....	58
Obrázek 1 Organizační struktura .....	55

# Anotace

Název práce: Proces adaptace ve vybrané organizaci z pohledu jejich zaměstnanců

Autor: Bc. Lenka Smičková, DiS.

Vedoucí práce: Mgr. Iveta Zelenková, PhD.

Předkládaná diplomová práce „Proces adaptace ve vybrané organizaci z pohledu jejich zaměstnanců“ se zabývá problematikou adaptace zaměstnanců v organizaci ABC. Cílem této práce je zjistit, jak pracovníci vybrané organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces.

Diplomová práce je rozdělena do tří stěžejních oblastí. Teoretická část představuje ucelený pohled na problematiku adaptačního procesu, vymezuje jednotlivé pojmy jakožto adaptační proces a jeho cíle, úrovně a roviny procesu adaptace zaměstnance, fáze adaptačního procesu zaměstnance, jednotlivé nástroje a formy adaptace. Metodologická část práce obsahuje výzkumné otázky a jejich operacionalizaci. Zabývá se technikami sběru dat, výběrem souboru respondentů, etickými aspekty výzkumné části práce a limity výzkumu. Empirická část je věnována analýze a interpretaci získaných poznatků.

Klíčová slova: adaptace, adaptovanost, adaptační proces, cíle adaptačního procesu, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptace na organizační kulturu, řízení adaptačního procesu, fáze adaptačního procesu, nástroje adaptačního procesu.

Počet slov: 25 605

# Annotation

Name of the thesis: Adaptation process in selected organization from the employee perspective

Author: Bc. Lenka Smičková, DiS.

Mentor: Mgr. Iveta Zelenková, PhD.

Presented diploma thesis „Adaptation process in selected organization from the employee perspective“ deals with employee adaptation in organization ABC. Aim of this thesis is to find out how ABC employees are rating success of adaptation process.

Thesis is divided into three parts. Theoretical shows an overview of adaptation process problematics, defines terms of adaptation process its aims, phases, levels, tools and forms. Methodological part contains research questions and method of execution. It deals with data collection, respondent selection, ethical aspects of research part and limits of research. Empirical part includes analysis and interpretation of results from research part.

Key words: adaptation, adaptability, adaptation process, aims of adaptation process, work adaptation, organizational culture adaptation, management of adaptation process, phases of adaptation process, tools of adaptation process.

Word count: 25 605

# Jmenný rejstřík

## A

Amstrong, 8, 18, 30, 31, 41, 77, 80, 81, 100, 118, 125

## B

Barešová, 15, 44, 45, 98, 99, 100

Bedrnová, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 29, 34, 37,  
38, 43, 91, 92, 100, 115, 116, 117, 118, 121

Bedrnová, Nový, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 29, 34,  
37, 38, 43, 63, 91, 92, 115, 116, 117, 121

Benáková, 37, 44, 100, 121

Branham, 31, 100

## C

Carda, Kunstová, 38, 120

## D

Disman, 49, 50, 55, 100, 122

Drucker, 8, 100, 125

Duchoň, Šafránková, 16, 116

Dvořáková, 13, 14, 22, 23, 37, 38, 42, 100, 116, 120,  
125

## F

Foot, Hook, 13, 15, 78, 81, 97, 98, 116

## G

Gajda, 12, 16, 29, 30, 69, 100

## H

Hendl, 49, 50, 51, 52, 61, 100, 123

Hroník, 40, 41, 100, 101

## K

Kasper, Mayrhofer, 23, 26, 30, 40, 42, 81, 101, 120

Kocianová, 8, 14, 16, 18, 20, 23, 29, 32, 34, 39, 40,  
43, 52, 70, 83, 90, 101, 117, 126

Koubek, 14, 22, 23, 29, 30, 32, 40, 41, 42, 43, 79,  
101, 118, 121, 126

## L

Listwan, 16, 101, 126

Lukášová, 17, 97, 101, 117, 126

## M

Miovský, 51, 53, 101

## N

Nekoranec, Nagyová, 18, 42, 101, 126

Niedzielski, Walkowiak, 16, 34, 101

## P

Pauknerová, 12, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 101, 115, 118,  
119

## S

Schein, 17, 101, 116, 126

Schultz, 17, 101



Šikýř, Borovec, Trojanová, 15, 70, 116, 101, 126

117, 118, 119

Soukup, 56, 101

Strauss, Corbin, 49, 101

## **W**

Švaříček, Šedová, 50, 51, 52, 101

Walker, 59

## **T**

Watkins, 9, 31, 68, 77, 79, 102, 119, 126

Tureckiová, 8, 9, 12, 17, 24, 25, 26, 27, 40, 42, 82,

115, 116, 118, 120, 121

Watzlawick, 24, 102

## **Z**

## **V**

Zítková, Pokorná, Mičudová, 24, 102

Váchal, Vochozka, 12, 13, 16, 17, 30, 38, 64, 92, 102,

115, 118

Žižlavský, 49, 102

Vochozka, Mulač, 20, 21, 22, 31, 32, 33, 34, 90, 102,

# Věcný rejstřík

## A

adaptace, 1, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 47, 48, 49, 54, 57, 58, 62, 63, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 76, 77, 79, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 104, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126  
adaptace na organizační kulturu, 17, 19, 97, 104, 117  
adaptační proces, 9, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 23, 34, 43, 44, 47, 48, 55, 63, 87, 94, 96, 104, 112, 117, 122, 126  
adaptovanost, 14, 33, 34, 120

## C

cíle adaptačního procesu, 13, 88, 92, 104, 112

## F

fáze adaptačního procesu, 33, 35, 48, 104, 120  
formální adaptační proces, 12, 15, 25, 42, 43, 47, 63, 75, 84, 86, 90, 92, 94, 98, 117, 121, 122

## I

integrační fáze, 34, 35, 48, 68, 71, 86, 90, 92, 93, 96, 124, 126

## M

mentor, 20, 23, 27, 35, 42, 68, 69, 80, 90, 121

## N

nástroje adaptačního procesu, 5, 38, 43, 57, 104  
nástupní fáze, 29, 34, 48, 67, 77, 79, 81, 95, 97, 119, 125  
neformální adaptační proces, 12, 15, 23, 25, 42, 67, 84, 86, 90, 98, 114, 117, 121  
nový zaměstnanec, 8, 13, 15, 16, 32, 38, 43, 64, 67, 68, 69, 78, 80, 81, 92, 96, 97, 120, 121, 125

## P

pracovní adaptace, 19, 21, 30, 90, 96, 104, 119, 126  
přednástupní fáze, 29, 34, 48, 52, 63, 70, 75, 95, 119, 124

## **R**

řízení adaptačního procesu, 13, 21, 22, 27, 37, 38, 45, 104, 112, 120

## **S**

sociální adaptace, 4, 16, 17, 33, 70, 83, 104, 117

# Přílohy

## Příloha č. 1: Scénář rozhovoru s HR manažerkou

### DVO1: Jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci?

- Je ve vaší firmě adaptační proces formálně nastaven?
- Máte stanoveny cíle adaptačního procesu? Pokud ano, jsou tyto cíle přístupné všem zaměstnancům? Je adaptační proces stanoven písemnou formou?
- Jak dlouho používáte současnou koncepci adaptačního procesu?
- Kdo realizuje adaptační proces u nových zaměstnanců?
- Kdy podle Vás začíná adaptační proces nově příchozího zaměstnance?
- Jakou důležitost kladete na výběr uchazeče? Popište postup výběru nového zaměstnance.
- Je adaptační proces u všech zaměstnanců stejný?
- Jaká je přibližně délka adaptačního procesu nových zaměstnanců? Jak se liší u jednotlivých pozic?
- Jaké používáte nástroje k řízení adaptačního procesu?
- Jakou formou podporujete sociální vztahy na pracovišti v organizaci? Realizujete akce přímo určené pro nově příchozí zaměstnance? Jakou formou podporujete sociální začlenění nováčků?
- Jak jsou předávány hodnoty, normy či cíle Vaší organizace?
- Jak v současné době hodnotíte nastavení adaptačního procesu u Vás v organizaci?

## **Příloha č. 2: Scénář rozhovoru s vybranými zaměstnanci organizace**

### **DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci organizace ABC přednástupní fázi své adaptace**

- Jaký byl Váš prvotní kontakt s organizací? Jak jste získal prvotní informace o organizaci?
- Co Vás na dané organizaci zaujalo?
- Jaký byl Váš první dojem z této organizace při prvním osobním setkání? Shodovali se Vaše očekávání s realitou?
- Získal jste potřebné informace ohledně pracovního místa před nástupem do zaměstnání? Zvažoval jste i jiné pracovní nabídky? Proč jste se rozhodl právě pro tuto organizaci?
- Považujete množství a kvalitu informací získaných od organizace za dostatečnou před nástupem do zaměstnání?

### **DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci organizace ABC nástupní fázi své adaptace?**

- Pomáhal Vám někdo se zařizováním formálních záležitostí? Kdo konkrétně to byl?
- Jakým způsobem proběhlo představení spolupracovníků v organizaci?
- Věnoval se Vám někdo po celý první pracovní den?
- Byly Vám v dostatečné míře představeny hlavní osoby, se kterými budete pracovat?
- Byla Vám srozumitelně vysvětlena struktura organizace?
- Jaký byl Váš první den v organizaci, jak jste se cítil?
- Byl jste informován o způsobu Vašeho zapracování na dané pracovní místo?
- Jakým způsobem jste byl uveden na pracovní místo?
- Získal jste dostatečné množství informací, které se týkají daného pracovního prostředí?
- Jak byste zhodnotil svůj první pracovní den? Je něco, co Vám chybělo? Je něco, co Vás pozitivně překvapilo? Je něco, co bylo nad rámec Vašeho očekávání?

#### **DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci organizace ABC integrační fázi své adaptace?**

- Jakým způsobem jste byl začleněn do pracovního kolektivu v organizaci?
- Co konkrétně Vám nejvíce pomohlo v začlenění se do kolektivu?
- Bránilo Vám něco v začlenění se do pracovního kolektivu? Pokud ano, co konkrétně to bylo?
- Cítíte se plnohodnotně začleněn do pracovních vztahů?
- Pomáhali Vám kolegové se začleněním do pracovního kolektivu?
- Měl jste s nějakými pracovníky konflikt?
- Scházíte se s kolegy i mimo pracovní prostředí?
- Pořádá organizace i neformální aktivity mimo pracovní prostředí? Jaké?
- Jakou úlohu plnil Váš školitel v průběhu procesu Vašeho začleňování do kolektivu?
- Pomáhal Vám někdo se zaškolením na danou pracovní pozici? Kdo?
- Bylo Vám srozumitelně popsáno pracovní místo?
- Byla Vám srozumitelně popsána náplň Vaší práce?
- Byly Vám poskytnuty písemné materiály či pomůcky pro zaškolení
- Byl Vám přidělen adaptační plán? Jakou formou? Postupovalo se během Vaší adaptace dle stanoveného adaptačního plánu?
- Jaké nástroje (adaptační program, orientační příručka, mentoring, onboarding aplikace) adaptace byly využity během Vašeho adaptačního procesu využity?
- Kontroluje někdo pravidelně Vaši pracovní činnost? Kdo?
- Je Vám pravidelně poskytnuta zpětná vazba za Váš pracovní výkon?
- Jaké byly Vaše představy o daném pracovním místě? Shodují se Vaše představy s realitou?
- Jaký význam má podle Vás realizace adaptačního procesu?
- Jak hodnotíte úspěch Vašeho adaptačního procesu?
- Myslíte si, že byl adaptační plán naplněn? Napadne Vás něco, co by bylo možné vylepšit na stávajícím adaptačním plánu?
- Cítíte se na dané pozici jistý? Máte pocit plného zaškolení po ukončení adaptačního procesu?
- Prokonzultovali jste při podpisu smlouvy svá vzájemná očekávání?

- Dokážete definovat hodnoty a cíle organizace?
- Víte něco o historii organizace?
- Udržuje organizace některé tradice? Jaké?
- Sdílíte s organizací podobné postoje, hodnoty a normy?

# Stat'

## Proces adaptace ve vybrané organizaci z pohledu jejích zaměstnanců

**Bc. Lenka Smičková, DiS.**

Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně

Tato stat' se věnuje problematice adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci ABC. Hlavním cílem práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku „*Jak pracovníci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces.*“

## TEORETICKÁ ČÁST

### Vymezení adaptačního procesu

V obecném pojetí můžeme na pojem adaptace nahlížet jako na proces aktivního přizpůsobování se jedince životním a pracovním podmínkám (Váchal, Vochozka, 2013). Adaptací rozumíme proces, ve kterém je jedinec konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa (Pauknerová, 2012). Jak upozorňují Bedrnová a Nový (2002), podmínky, ve kterých člověk žije, nejsou přijímány pouze pasivně, ale jedinec se je snaží přizpůsobit rovněž svým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. K adaptačnímu procesu se podobně vyjadřuje také Tureckiová (2004), která jej v kontextu působení v organizaci chápe jako aktivní přizpůsobení se jedince práci, pracovní činnosti a požadavkům kladeným na zaměstnance při zvládnání pracovních rolí, které vyplývají z dané pracovní pozice a přizpůsobení se sociálnímu prostředí daného podniku (Tureckiová, 2004). Z uvedených definic adaptačního procesu bychom mohli snadno dojít k závěru, že proces začleňování se do pracovního prostředí je výhradně v rukou nového zaměstnance. Nicméně i organizace má v tomto procesu nezanedbatelný význam. Jak zdůrazňují Foot a Hook



(2002), organizace by měla být nápomocná k tomu, aby noví pracovníci zvládli své nové povolání tak, aby se co nejdříve stali platnými a produktivními členy organizace. Pro organizaci je důležité, aby adaptační proces byl cílevědomě usměrňován a řízen (Bedrnová, Nový, 2002). Řízený proces adaptace zaměstnanců v organizaci má především tyto cíle:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2007).

### **Formální a neformální adaptační proces**

Adaptační proces zaměstnanců obsahuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance do nového zaměstnání. Formální adaptace se realizuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera anebo pověřeného zaměstnance, zpravidla zkušeného spolupracovníka, kdežto adaptace neformální je uskutečňována spontánně pod vlivem sociálního okolí, zejména spolupracovníků (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016). Neformální proces adaptace tedy probíhá neplánovanou formou a je závislý na sociálních vazbách. Organizace by měla tento proces co nejvíce podporovat, neboť jde o významnější a efektivnější způsob začleňování jedinců do pracovního prostředí (Foot, Hook, 2002).

### **Pracovní a sociální adaptace**

Pracovní adaptaci lze vymezit jako přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Sociální adaptace je proces začleňování se jedince do struktury sociálních vztahů (Duchon, Šafránková, 2008). Pracovní a sociální adaptace se v praxi tedy navzájem prolínají, jde o souběžný proces ukotvování pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám (Tureckiová, 2004).

### **Adaptace na organizační kulturu**

Schein (2010) chápe organizační kulturu jako vzorec sdílených základních přesvědčení organizace, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány

novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný. V době, kdy jedinec nastoupí do nového zaměstnání, nového pracovního prostředí, stává se subjektem socializačních procesů, během kterých se učí, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, akceptovatelné a co nikoliv (Lukášová, 2010).

### **Celopodniková orientace**

Celopodniková orientace je charakteristická tím, že obsahuje informace společné pro všechny pracovníky v organizaci většinou bez ohledu na charakter a obsah jejich práce (Kocianová, 2010).

### **Útvarová orientace**

Útvarová orientace je specifická tím, že se vztahuje k určité organizační jednotce, do které spadá obsazované pracovní místo. Útvarová orientace je zaměřena na specifika práce v této jednotce a na její zvláštnosti (Kocianová, 2010).

### **Orientace na konkrétní pracovní místo**

Orientace na konkrétní pracovní místo je typická diferencovaností podle obsahu práce na konkrétním pracovním místě a podle charakteru práce (Kocianová, 2010).

## **Akteři procesu adaptace a význam komunikace**

### **Objekty adaptačního procesu**

Mezi objekty řízení adaptačních procesů řadíme nově příchozí zaměstnance, ale i stávající zaměstnance při realizaci různých změn v organizaci (Vochozka, Mulač, 2012). K objektům adaptačního procesu lze tedy jmenovitě zařadit:

- nově příchozí zaměstnance,
- pracovníky, kteří se po dlouhé době vrací na své původní místo,
- pracovníky, kteří v rámci organizace mění své pracovní zařazení,
- pracovní skupiny zejména při implementaci změn (Vochozka, Mulač, 2012, Bedrnová, Nový, 2002).

## **Subjekty adaptačního procesu**

Významnými subjekty procesu adaptace jsou vedoucí pracovníci podniku (Vochozka, Mulač, 2012) a pracovníci personálních útvarů (Bedrnová, Nový, 2002). Dalšími důležitými subjekty jsou mentoři a spolupracovníci.

## **Význam komunikace v procesu adaptace**

System firemní komunikace je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování vlivu v organizaci a je rovněž jedním z prostředků pro vytváření, rozvíjení či případnou změnu organizační kultury (Tureckiová, 2004). Jelikož se proces adaptace vyznačuje přijímáním a předáváním informací za účelem zapojení nového zaměstnance do činností a v průběhu adaptace se rovněž snažíme o maximální využití pracovníka potenciálu, stává se komunikace stěžejním a neopomenutelným prvkem adaptačního procesu.

## **Fáze adaptačního procesu z pohledu organizace a zaměstnance**

Adaptační proces v organizaci lze rozčlenit do určitých fází. V odborné literatuře se můžeme setkat s rozdělením procesu adaptace do přednástupní fáze (přípravné, anticipační), nástupní fáze, fáze integrační a fáze plného členství (Kocianová, 2010). V adaptačním procesu jsou výše zmíněné fáze významné, jednotlivé fáze vyžadují přípravu a plánování, na které se podílí personální oddělení, nadřízení i samotní spolupracovníci (Koubek, 2009).

### **Přednástupní fáze adaptace**

Jedinec se poprvé setkává s kulturou organizace při přijímacím pohovoru, a vytváří si o organizaci a pracovní pozici představu, která pracovníka bude během následujícího rozhodování ovlivňovat (Bedrnová, 2007). Tato fáze pracovní adaptace označuje tedy období před změnami životních a pracovních podmínek – nespokojenost zaměstnance s podmínkami na stávajícím pracovišti, přihláška do konkursního řízení, absolvování konkursu a přijetí k novému zaměstnavateli (Váchal, Vochozka, 2013). V přednástupní fázi se začíná budovat tzv. psychologická smlouva.

Psychologickou smlouvu lze vymezit jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli (Amstrong, 2007).

### **Nástupní fáze adaptace**

Nástupní fáze adaptace nastupuje počátkem působení nových podmínek, obsahuje nástup na nové pracoviště a seznámení se s novými pracovními podmínkami (Vochozka, Mulač, 2012). Základním rysem dané fáze adaptace je aktivace psychické činnosti člověka, zejména procesů kognitivních a emocionálních (Pauknerová, 2006). První dny v nové práci jsou pro jedince tím nejkřehčím obdobím v jeho kariéře, protože podnik a přicházející nový zaměstnanec mají navzájem pouze jednu možnost udělat první dojem, který posléze ovlivňuje další rozvoj a vzájemné vztahy (Watkins, 2003).

### **Integrační fáze adaptace**

Fáze integrační se vyznačuje tím, že si zaměstnanec začíná uvědomovat svůj vztah ke změněným podmínkám a jedinec je již schopen využít všech možností, které mu daná změna přinesla (Vochozka, Mulač, 2012). Tato fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým podmínkám se kupříkladu projevuje změnami v jeho hierarchii hodnot, v přetváření postojů nebo sociálních vztahů, v úpravě navyklých forem a způsobů činností (Pauknerová, 2006).

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

Fáze vpravení se do nových podmínek, kdy se jedinec včlení do nového systému, popřípadě rezignuje na svoji funkci, jestliže nezvládne předchozí fáze adaptačního procesu (Vochozka, Mulač, 2012).

### **Adaptovanost pracovníka**

Posuzujeme-li celkovou adaptovanost pracovníka, můžeme uplatnit kritéria objektivní, jakožto množství a kvalitu práce jedince, míru jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, míru jeho autority u spolupracovníků nebo postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti. Uplatňování kritérií subjektivních nám může pomoci vyhodnotit vztah člověka k profesi, k podniku, aspirace a cíle jedince ve vztahu k jeho práci v podniku, profesní sebedůvěru, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky nebo například spokojenost s vedoucím (Pauknerová, 2006, Vochozka, Mulač, 2012).

### **Nástroje procesu adaptace**

Pro zjednodušení a ulehčení samotného procesu adaptace jsou k dispozici nástroje řízení

adaptačního procesu. Rozdělili jsme je na tradiční a nové nástroje adaptačního procesu.

### **Vstupní školení**

Nový zaměstnanec obvykle absolvuje vstupní školení se všeobecným zaměřením na organizaci a její poslání, organizaci práce, bezpečnost práce. Po absolvování vstupního školení je nový zaměstnanec zařazen na své pracovní místo, jak již víme, odpovědnost za něj nese jeho přímý nadřízený. Podle povahy činnosti vyplývající z jeho pracovního místa může jeho přímý nadřízený vyžadovat zorganizování speciálního školení od školícího útvaru (Carda, Kunstová, 2003).

### **Adaptační program a adaptační plán**

Formalizování procesu adaptace je ve velkých organizacích uskutečňováno za pomoci zpracování a implementování adaptačního programu. Adaptační program je nástrojem organizace, který slouží k urychlení začlenění a zapracování nových pracovníků (Dvořáková, 2007).

### **Příručka pro nového zaměstnance**

Příručka pro nového pracovníka obsahuje informace pro nově příchozí zaměstnance na úrovni organizace.

### **Mentoring**

Mentoring můžeme považovat za variantu individuálního koučování, kdy mentor vystupuje v pozici rádce, zkušenějšího a velmi často také staršího kolegy, který je k dispozici kdykoliv pomoci pracovníkovi v lepší integraci do firmy (Tureckiová, 2004). V praxi se setkáváme s formální a neformální podobou mentoringu. Probíhá-li mentoring zcela přirozeným způsobem, kdy kolegové samovolně pomáhají novému zaměstnanci, hovoříme o neformálním mentoringu (Kasper, Mayrhofer, 2005).

### **Onboarding aplikace**

Existují mobilní aplikace a software pro oblast lidských zdrojů, které se dokáží přizpůsobit většině tradičních personálních procesů, jakožto nábor, psychodiagnostika, rozvoj a hodnocení zaměstnanců nebo také adaptace zaměstnanců. Organizacím se tak do rukou dostává nástroj s nesmírným potenciálem pro práci s lidmi, práci pak mohou

dělat lépe, výkonněji nebo dokonce zábavněji. K tomuto účelu výborně slouží chytrý nástroj „onboarding aplikace“, kterou si nově přicházející zaměstnanec stáhne do svého mobilního zařízení pár dní anebo týdnů před nástupem do organizace, a zahájí tak komunikaci se svým budoucím zaměstnavatelem, od kterého průběžně přijímá skrze aplikaci zprávy, dostává informace, na co se může těšit, co si může dopředu připravit (Benáková, 2017).

### **Vzdělávání**

Jedním z hlavních nástrojů rozvoje zaměstnanců v organizaci ve smyslu zdokonalování, rozšiřování či prohlubování dosavadních schopností a znalostí je podnikové vzdělávání (Tureckiová, 2004). Vzdělávání pracovníků v organizaci by nemělo mít náhodný charakter, protože nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře nastavené systematické vzdělávání, které má mnoho předností (Koubek, 2009).

### **Hodnocení**

Chceme-li, aby byl adaptační proces účinný, je nutné průběžně provádět kontroly uložených úkolů a kvalitně provést závěrečné zhodnocení. Je vysoce žádoucí, aby provedené závěrečné hodnocení adaptačního plánu nebylo samoučelné a formální (Bedrnová, Nový, 2002).

## **METODOLOGICKÁ ČÁST**

### **Metodika výzkumu**

Předkládaná diplomová práce si klade za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku (dále jen HVO):

*„Jak pracovníci organizace ABC hodnotí z hlediska účinnosti adaptační proces?“*

K zodpovězení zvolené hlavní výzkumné otázky nám poslouží stanovené dílčí výzkumné otázky. Jednotlivé dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO) jsou následující:

DVO1: Jaké je současné formální nastavení adaptačního procesu v organizaci ABC?

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci organizace přednástupní fázi své adaptace?

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci organizace nástupní fázi své adaptace?

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci organizace integrační fázi své adaptace?

## **Popis zkoumané organizace**

Jak již bylo řečeno výše, ve své diplomové práci se zaměřuji na problematiku adaptace zaměstnanců v organizaci ABC. Zkoumaná organizace ABC je agenturou práce, která byla založena roku 1993 a její dominantní činností je poskytování personálních služeb. Jelikož v praxi často dochází k zaměňování agentury práce s personální agenturou, vysvětleme si nyní zásadní rozdíl mezi těmito organizacemi.

Agenturní zaměstnávání je specifické tím, že fyzická osoba uzavře pracovní smlouvu na dobu určitou s agenturou práce, agentura práce je tedy zaměstnavatelem a v pracovní smlouvě se zaváže zajistit zaměstnanci dočasný výkon práce u uživatele. Jinými slovy u agenturního vzdělávání vzniká jakýsi pomyslný trojúhelník, kde vystupuje zaměstnanec, agentura práce jako zaměstnavatel a uživatel čili zaměstnavatel, pro kterého bude zaměstnanec ve skutečnosti práci vykonávat. Kdežto personální agentura jen hledá a vybírá vhodné uchazeče, kteří posléze uzavírají pracovní smlouvy přímo se zaměstnavateli.

## **Metody sběru dat**

V této diplomové práci pro co nejcelistvější uchopení vybrané problematiky využijeme kombinaci tří výzkumných metod, konkrétně tedy polostrukturované rozhovory, zúčastněné pozorování a analýzu interních dokumentů, přičemž považujeme za hlavní metodu sběru dat rozhovory s respondenty. Na zúčastněné pozorování a analýzu interních dokumentů lze v této práci nahlížet jako na doplňkové metody sběru dat.

## **Výběr výzkumného souboru respondentů**

Výzkumný vzorek respondentů byl vybrán za pomoci techniky záměrného čili účelového výběru. Metoda účelového výběru se vyznačuje zejména tím, že je založena pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno, a o tom, co je možné pozorovat. Výzkumník při použití účelového výběru musí jasně, přesně a otevřeně vymezit populaci, kterou jeho vzorek skutečně reprezentuje. Je třeba mít na paměti, že účelový výběr nám zpravidla neumožňuje širokou generalizaci našich závěrů (Disman, 2008). Do výzkumného souboru respondentů jsme zařadili ty zaměstnance organizace ABC, kteří do podniku nastoupili v rozmezí posledních dvou let.

## **Limity výzkumu**

Výsledky práce mohou zkreslovat následující omezení:

- omezení vycházející z podstaty zvolené kvalitativní výzkumné strategie,

- rozhovory prováděné v prostředí zkoumané organizace,
- nedostatečná výzkumníková zkušenost s realizací rozhovorů,
- osobnost výzkumníka.

### **Sběr a analýza dat**

Nejprve jsem si všechny získané informace získané z polostrukturovaných rozhovorů s respondenty doslovně přepsala. Posléze jsem se snažila získaná data kategorizovat dle jednotlivých oblastí zájmu výzkumu. Pravidelné nebo podobně opakující se data byly sloučeny do skupin. Poté jsme mezi jednotlivými zjištěními hledali vztahy, vzájemně se popírající, doplňující nebo potvrzující (Hendl, 1997).

## **EMPIRICKÁ ČÁST**

### **Výzkumná zjištění a interpretace dat**

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

Z námi získaných informací je patrné, že v organizaci ABC je proces adaptace nastaven formálně, neboť je v podniku proces adaptace vědomý a řízený. Dalším důvodem k tomu, abychom proces adaptace v organizaci ABC považovali za formalizovaný je rovněž fakt, že je zajišťován HR manažerkou, personálním oddělením.

Adaptační proces v organizaci začíná již obdobím před nástupem zaměstnance do organizace, HR manažerka si je plně vědoma, že tento časový úsek obsahující nábor a výběr zaměstnanců (v odborné literatuře často vymezený jako přednástupní fáze adaptace) má výrazný vliv na budoucí postoj zaměstnance k organizaci a přispívá tak k rozhodnutí, jestli pracovník bude chtít v organizaci setrvat či nikoliv.

Nástupní fáze adaptace nového pracovníka v organizaci ABC začíná prvním pracovním dnem a je vyplněna aktivitami jakožto seznámení se pracovníka s pracovištěm, ukázkou prostorů pracoviště, podepisování dohody, vysvětlení bezpečnostních a požárních pravidel (školení BOZP), představení klíčových pracovníků a spolupracovníků, teoretický úvod do pracovních činností, hlavní náplni práce a zákoníku práce, předání manuálu. V rámci integrační fáze probíhá zaškolování nového zaměstnance na danou pracovní pozici prostřednictvím mentoringu od HR manažerky s pomocí manuálů k tomu patřících.



### **Přednástupní fáze adaptace nových zaměstnanců**

Ze všech zkoumaných fází adaptačního procesu organizace ABC je přednástupní fáze z pohledu zaměstnanců organizace hodnocena nejlépe. Většina respondentů se poprvé dostala do kontaktu s organizací při výběrovém řízení. Již při výběrovém řízení měli z organizace ABC dobrý první dojem. „*Zaujal mě sympatický kolektiv. Byla jsem mile překvapená lidmi i prací.*“ (R5) Téměř všichni respondenti zhodnotili první dojem při prvním osobním setkání velmi pozitivně, a to především díky příjemné a milé atmosféře, kterou vytvořila pohovorující HR manažerka.

Kvalitu a množství informací, které noví zaměstnanci získali před nástupem do zaměstnání, hodnotí veskrze pozitivně.

Respondenti také nesmírně pozitivně ohodnotili udržování kontaktu organizace s novým zaměstnancem před nástupem do práce, jak sdělili, kontakt probíhal telefonickou a emailovou formou.

### **Nástupní fáze adaptace nových zaměstnanců**

Ve třetí dílčí otázce jsme se věnovali další fázi adaptačního procesu, fázi nástupní. Cílem bylo zjistit, jak noví zaměstnanci hodnotí nástupní fázi v organizaci ABC. Z rozhovoru s HR manažerkou vyplynulo, že v organizaci ABC nástupní fáze adaptace začíná první den nástupu do zaměstnání. Organizace si uvědomuje emocionální náročnost prvního pracovního dne zaměstnání, snaží se co nejvíce redukovat nervozitu nového pracovníka. Nástupní fázi adaptačního procesu v organizaci hodnotí respondenti různorodě. K pozitivním aspektům prvního pracovního dne lze podle respondentů řadit – přijetí kolektivem víceméně příjemným způsobem, roli HR manažerky. Dále respondenti ocenili, že první den v nové práci byl pojat tak, že nový zaměstnanec pozoroval plnění úkolů vedoucím zaměstnancem, čímž se snížil rozptyl nabitých informací. Někteří respondenti množství poskytnutých informací během prvního pracovního dne zhodnotili jako příliš velké, neúnosné, cítili se informacemi přehlčení.

Velmi kladně hodnotí noví zaměstnanci iniciativu organizace ABC realizovat první pracovní den společný oběd se všemi blízkými spolupracovníky nového pracovníka, kterého se účastní i HR manažerka. Ze získaných informací lze usoudit, že první pracovní den většiny respondentů probíhal ve spolupráce s mentorkou, tedy HR manažerkou.

### **Integrační fáze adaptace nových zaměstnanců**

V integrační fázi respondenti aktivně spolupracují se svými novými kolegy. Z výzkumu můžeme vidět pracovní kolektiv jako přátelský, milý, ochotný vždy pomoci. Mírné charakterové rozdíly jednotlivých pracovníků zřejmě nemají negativní vliv na dobrou atmosféru v podniku. Dobré vztahy na pracovišti a začlenění do kolektivu vnímají noví pracovníci jako jednu z nejdůležitějších hodnot adaptačního procesu. V rámci integrační fáze proběhla také úplná pracovní adaptace daných účastníků výzkumného šetření. V tomto bodě integrační fáze všichni pracovníci absolvovali intenzivní zaučovací proces, který byl založen na mentoringu a na využití dalších pracovních pomůcek jako například písemná forma školících materiálů. Všichni respondenti hodnotili zaškolení od HR manažerky velmi kladně, hodnotí ho jako nezbytné. Z dostupných informací lze usoudit, že pro ně byl mentoring ze strany HR manažerky nejdůležitější částí v rámci pracovního začleňování do nového prostředí. Respondenti sice objevili v integrační fázi své adaptace určité problémové partie, hodnotí však tuto fázi většinou jako zdařilou, a to zejména z toho důvodu, že se cítí na stávajících pracovních pozicích jistě a samostatně a mají pocit úplného začlenění v kolektivu.

## Závěr a doporučení

Zdá se, že můžeme konstatovat, že zaměstnanci hodnotí adaptační proces v organizaci ABC za víceméně účinný. Všichni dotazovaní zaměstnanci se vyjadřovali, že se cítí plně začlenění do organizačního prostředí zkoumaného podniku.

Doporučujeme:

- redukci množství informací během prvního pracovního dne,
- věnování větší pozornosti kulturní složce adaptace,
- realizace neformálních akcí organizací,
- realizace více formálních akcí typu teambuildingu,
- zvážení onboarding aplikací.

## Bibliografie

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- AMSTRONG, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Nakladatelství

Fragment.

DRUCKER, Ferdinand, Peter. 1993. *Post – Capitalist Society*. New York: Harper Business.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

FOOT, Margaret, HOOK Caroline. 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press.

KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

LISTWAN, Tadeusz. 2004. *Human resources management*. Warsaw: C.H. Beck.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.

NEKORANEC, Jaroslav; NAGYOVÁ, Lenka. 2014. *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. Revista Academiei Fortelor Terestre NR. 1.(73).

SCHEIN, Edgar, H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David, TROJANOVÁ, Irena. 2016. *Personalistika v řízení školy: 2., aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.

WATKINS, Michael. 2003. *The First 90 days: Critical Success Strategies for New Leader at All Levels*. Boston: Harvard Business School Publishing.