

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií



Katedra sociální politiky a sociální práce

Magisterská diplomová práce

# **Analýza adaptačního procesu nových pracovníků ve vybrané organizaci**

**Bc. Markéta Nováková**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

Brno 2018

### Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury. Text práce, informace o organizaci i respondentech prošly anonymizací, tak aby nedošlo k poškození organizace ani respondentů.“

V Pardubicích dne 28. 2. 2018

.....

Bc. Markéta Nováková

Poděkování:

Zde bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu doc. PhDr. Jiřímu Winklerovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a trpělivou pomoc při tvorbě této práce. Mé díky také patří zaměstnancům organizace, za jejich ochotu během mého výzkumu.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod a cíle práce</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Teoretická část</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1 Personální práce a její úloha v organizaci</b>                                    | <b>9</b>  |
| 1.1 Řízení lidských zdrojů   | 9         |
| 1.2 Psychologická smlouva  | 10        |
| <b>2 Adaptace</b>  | <b>13</b> |
| 2.1 Adaptace pracovníků  | 14        |
| 2.2 Úrovně a oblasti adaptace  | 19        |
| 2.2.1 Adaptace pracovní, sociální a adaptace na kulturu organizace                     | 19        |
| 2.3 Doba trvání adaptace   | 21        |
| 2.3.1 Fáze adaptace  | 22        |
| 2.4 Cíle adaptace  | 23        |
| <b>3 Řízený adaptační proces zaměstnance</b>   | <b>25</b> |
| 3.1 Objekty a subjekty adaptačního procesu   | 25        |
| 3.2 Kroky řízeného adaptačního procesu   | 26        |
| 3.3 Adaptační plán   | 27        |
| 3.4 Nástroje adaptačního procesu   | 28        |
| 3.5 Vyhodnocení adaptačního procesu  | 29        |
| 3.6 Vlivy ovlivňující adaptaci a možné problémy  | 30        |
| <b>4 Call centra, jejich specifika a adaptace</b>                                      | <b>33</b> |
| 4.1 Call centrum a jeho specifika  | 33        |
| 4.2 Adaptace na call centrech  | 34        |
| 4.3 Motivace, hodnocení a odměňování na call centru                                    | 35        |
| <b>5 Shrnutí</b>   | <b>37</b> |
| <b>Metodologická část</b>  | <b>39</b> |
| <b>1 Cíl výzkumu</b>   | <b>39</b> |
| <b>2 Výzkumné otázky</b>   | <b>39</b> |
| <b>3 Operacionalizace</b>  | <b>40</b> |
| <b>4 Výzkumný vzorek a metody výzkumu</b>  | <b>43</b> |
| <b>Empirická část</b>  | <b>44</b> |
| <b>1 Popis organizace</b>  | <b>44</b> |
| <b>2 Organizační struktura</b>   | <b>46</b> |
| <b>3 Adaptace v organizaci</b>   | <b>47</b> |
| 3.1 Průběh adaptace  | 48        |
| <b>4 Výzkumná zjištění a interpretace výsledků</b>                                     | <b>49</b> |
| 4.1 Jaké jsou očekávané cíle adaptace ze strany manažerů a jaké ze strany zaměstnanců? | 49        |
| 4.2 Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k zapojení organizačních aktérů?   | 52        |
| 4.3 Jaké je hodnocení adaptačního programu ve vztahu k obsahu?                         | 54        |



|   |           |
|---|-----------|
| 4.4 Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k utváření vztahu k jiným pracovníkům v organizaci? | 57        |
| 4.5 Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k adekvátnosti jeho délky?                          | 59        |
| 4.6 Jaké je hodnocení adaptačního programu z hlediska návaznosti k dalším personálním činnostem?        | 60        |
| <b>5 Závěry a doporučení</b>  | <b>62</b> |
| 5.1 Základní doporučení:  | 64        |
| <b>Závěr</b>  | <b>65</b> |
| <b>Seznam použité literatury</b>  | <b>67</b> |
| <b>Anotace</b>  | <b>70</b> |
| <b>Rejstřík jmenný</b>  | <b>71</b> |
| <b>Rejstřík věcný</b>   | <b>72</b> |
| <b>Stat'</b>  | <b>73</b> |

## Úvod a cíle práce

Lidské zdroje jsou v současné době považovány za jedny z nejdůležitějších zdrojů organizace. Na rozdíl od většiny ostatních zdrojů, které se v čase opotřebovávají, u lidského potenciálu tomu tak není. Naopak, pokud je vhodně rozvíjen, jeho hodnota roste. Z toho důvodu je žádoucí, aby právě lidské zdroje byly v organizacích podporovány v co nejvyšší míře.

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce. Stává se jádrem řízení organizace a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Součástí efektivního řízení lidských zdrojů je i adaptace zaměstnanců, které se v této práci budu věnovat.

Obecně lze říci, že během adaptace jde o seznámení pracovníka s firmou, jejími vnitřními předpisy, náplní práce a celkovými podmínkami pro výkon práce. Cílem je proces seznamování a učení se co nejvíce zefektivnit a zkrátit tak, aby pracovník co nejdříve dosahoval požadované úrovně výkonu. Současně je v tomto období žádoucí, aby se zaměstnanec seznámil a pokud možno ztotožnil s firemní kulturou a vybudoval si sociální vztahy na pracovišti. Výsledkem úspěšného adaptačního procesu je pak výkonný, plnohodnotný zaměstnanec, který je sžitý s firemní kulturou a na pracovišti "zapadl" do kolektivu.

Bohužel i v dnešní době je v mnoha firmách adaptace pouze administrativní záležitostí, pokud je vůbec řešena. Toto zanedbání může vést k mnoha problémům - od nízké kvality práce, k nespokojenosti zaměstnanců a vysoké fluktuaci, která je pro firmu finančně velmi náročná.

Vysoká fluktuace zaměstnanců může být způsobena v organizaci i jinými faktory, nicméně právě proto je důležité, aby adaptace byla nastavena vhodně, individuálně a aby během ní nováčci získali všechny důležité informace, podporu, motivaci a i sebevědomí.

Ve své práci se zaměřím na oddělení call centra ve vybrané organizaci a adaptační proces pro jeho pracovníky. Proces adaptace se liší v závislosti na pozici a náplni práce. Tato práce se zaměřuje na konkrétní pozici „referenta klientského kontaktního centra“ na oddělení infolinky. Ke zvolení tohoto tématu mne dovedly osobní zkušenosti na této pozici. Práce uvedeného referenta je v mnoha ohledech velmi specifická. Proto i adaptační proces by jí měl být uzpůsoben. Specifika práce v call centrech v této práci rozvedu v teoretické části, další popis práce referenta v konkrétní organizaci pak doplním v části empirické.

Cílem práce je identifikovat a analyzovat adaptační proces na tomto oddělení a jeho nedostatky, vzhledem k očekávaným cílům adaptace. Hlavní výzkumnou otázkou je tedy: *“Co způsobuje selhávání řízeného adaptačního procesu na oddělení call centra?”*. Výzkumnou otázku jsem formulovala takto, neboť chci analyzovat tento proces a identifikovat nedostatky, které mohou být klíčovou překážkou v efektivitě

adaptačního procesu a důvodem nespokojenosti pracovníků, ale také klientů a v důsledku toho i nespokojenosti organizace.

Touto prací chci poukázat na nedostatky adaptačního procesu ve zvolené organizaci, které se projevují množstvím problémů a jejich důsledků.

Mezi problémy můžeme zařadit chyby nováčků v informacích podávaných klientovi, což často vede ke stížnostem těchto klientů. Častokrát se stává, že nováček neví základní informace - např. jak dohledat platby klienta, nebo jak zjistit a v jakém systému hledat obsah klientovy smlouvy. V těchto případech se pak musí doptávat seniorních operátorů, kteří však mají svou práci a ne vždy se nováčkovi mohou věnovat. Klient tak, čeká na odpověď a nováček je odkázán čekat, než se někdo z kolegů "uvolní" (resp. dokončí hovor) a bude mu moci odpovědět a pomoci.

Mezi důsledky pak z pohledu organizace řadíme nižší kvalitu hovorů u nováčků, nižší objem prodeje u neproškolených pracovníků a nižší produktivita práce. Následkem toho je nižší obslužnost linky a delší čekání klientů na kontakt s operátorem. Ze strany klienta je to pak delší doba na vyřešení jeho požadavku, neúplnost, či trhanost informací (nováčci si nejsou jistí). Také klient často špatně reaguje na neobratně podanou nabídku. Pro pracovníka to pak vytváří tlak na jeho psychiku, pokud nesplňuje dané standardy a pokud navíc cítí nepřátelství ze strany kolegů, je to zátěž ještě vyšší. Dále tlak ze strany klientů, kteří často poznají, když operátor informaci neví, nebo si jí není jistý.

Tyto důsledky jsou podloženy statistikami, které jsou pravidelně zasílány na všechny zaměstnance oddělení. Statistika informují o objemu prodeje a hodnocení operátora klientem v závěru hovoru. Také jsou podloženy zkušeností a výpověďmi kolegů operátorů i kolegů z oddělení stížností.

Zde považuji za důležité zmínit, že vzhledem k situaci na trhu práce v posledních letech, má pravděpodobně vliv na adaptaci a její úspěch a neúspěch i fakt, že je obecně nedostatek pracovních sil a tudíž, pokud chce organizace vůbec získat dostatek operátorů, nemá možnost si tolik „vybírat“. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků tak vytváří tlak také na stávající zaměstnance, aby vyplnili prostor chybějících operátorů.

Aplikačním cílem práce je navrhnout možné kroky řešení k optimalizaci procesu adaptace. K tomu využiji analýzu adaptačního procesu za pomoci kvalitativních metod výzkumu.

Práce samotná je rozdělena do tří částí - teoretické, metodologické a empirické. V teoretické části uvedu teoretická východiska pro adaptaci v organizaci dle různých autorů, základní pojmy v adaptaci používané, její nástroje, cíle a osoby, kterých se adaptace dotýká. Nastíním také teoretický plán adaptace, tak jak by měl dle teoretiků vypadat. V další kapitole pak také uvedu specifika call center, jejich zvláštnosti, na které je při tvoření adaptačního plánu třeba myslet.

Metodologická část je věnována rozpracování cíle práce do dílčích cílů, výzkumným otázkám, metodám výzkumu a výzkumnému vzorku. Vzhledem k formulaci výzkumné otázky pro výzkum využiji kvalitativní metodu výzkumu, tedy rozhovory. Tyto rozhovory budu pak dále v empirické části interpretovat.

V empirické části popíši organizaci a na základě studia materiálů a rozhovorů s pracovníky organizace budu interpretovat, jak je v současnosti nastaven adaptační proces, jaké jsou jeho nedostatky a překážky v jeho efektivitě. Závěrem doporučím kroky k optimalizaci procesu.

# Teoretická část

## 1 Personální práce a její úloha v organizaci

V této kapitole se zaměřím na samotný pojem personální práce, přístupy k personální práci, její význam pro organizaci a to, co je jejím úkolem v organizaci. Také zde uvedu základní výčet činností personálního útvaru.

*“Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.” (Koubek, 2007: 13)*

### 1.1 Řízení lidských zdrojů

Podle odborné literatury je tento směr personální práce tím nejnovějším vývojovým stupněm. Uvádí personální práci jako nejdůležitější úlohu manažerů a centrum řízení organizace. V této fázi tak personální práce dokončuje svůj přerod od administrativní činnosti k činnosti řídicí.

Právě ve chvíli, kdy se z administrativní činnosti řízení lidských zdrojů dostává k samotnému řízení, vstupuje do činností také adaptace, která je ovlivněna některými činnostmi a její vliv se projevuje v dalších fázích “životního cyklu” pracovníka.

Většina odborné literatury uvádí především tři body, v kterých se od zbylých dvou směrů personální práce řízení lidských zdrojů odlišuje. Jsou to strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, a fakt, že v tomto směru přestává personální práce být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. (Koubek, 2007)

Dále Koubek (2007) doplňuje ještě množství dalších bodů, z nichž vyzdvihuje k pozornosti také fakt, že cílem řízení lidských zdrojů je nyní také velmi důležitá motivace zaměstnanců a zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele.

Práce vytvořené American Society for Training and Development uvádí jako hlavní úkoly řízení lidských zdrojů následující (Koubek, 2007):

1. Zlepšení kvality pracovního života.

2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

Aby naplnilo tyto hlavní cíle, řízení lidských zdrojů se zaměřuje na množství aktivit. Mezi nejdůležitější pak Koubek (2007) řadí vzdělávání, a rozvoj pracovníků a organizační rozvoj. Důraz je kladen na zdravé vztahy v organizaci, flexibilitu a efektivnost organizace.

Výše zmíněné úkoly řízení lidských zdrojů získávají reálnou podobu prostřednictvím personálních činností. Tyto personální činnosti uvádím dle řazení, které používá ve své knize Koubek (2007), nicméně jejich seznam uvádí více autorů (např. Mohelská, 2009). Jsou jimi (Koubek, 2007):

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Řazení je dle logického postupu. Musíme nejdříve vytvořit a definovat pracovní místo, abychom mohli efektivně provádět ostatní personální činnosti. Rozsah a překrývání těchto činností se liší především podle velikosti organizace. Je však mimořádně důležité aby všechny tyto personální činnosti byly sladěny a navzájem se podporovaly. (Koubek, 2007)

## **1.2 Psychologická smlouva**

Zaměstnanecský vztah, který je základním rysem všech stránek řízení lidí, je tvořen jedinečnou kombinací víry jedince a zaměstnavatele, týkající se toho, jaká mají vzájemná očekávání. Psychologickou smlouvu lze tedy definovat jako soubor vzájemných, a přitom nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli. Její důležitost pro úspěšný vztah zaměstnance a

zaměstnavatele, se zakládá především na tom, že její plnění či neplnění na jedné či druhé straně významně ovlivňuje postoje a emoce, které formují a ovládají chování. (Armstrong, 2007)

Ve své knize Armstrong (2007: 201) odkazuje na definici Rousseaua a Wade-Benzoniho (1994), která říká, že:

*“Psychologické smlouvy se týkají víry, kterou jedinci mají, pokud jde o učiněné a akceptované sliby mezi jimi samými a jinými lidmi, s nimiž navzájem počítají a na než se vzájemně spoléhají. (V případě organizací tvoří tyto strany pracovník, zákazník, manažer a/nebo organizace jako celek.) Protože psychologické smlouvy představují to, jak lidé interpretují sliby a závazky, mohou mít obě strany téhož zaměstnaneckého vztahu (zaměstnavatel a pracovník) na určité specifické záležitosti různé pohledy.”*

Rousseau a Greller (1994; in Armstrong, 2007) pak uvádějí, že psychologickou smlouvu by v ideálním případě měla vyjasňovat už smlouva pracovní. Nicméně typická pracovní smlouva je obvykle neúplná z důvodu omezené racionality a také z důvodu měnícího se organizačního prostředí, což znemožňuje určit veškeré podmínky vzájemného vztahu předem. Oba - zaměstnanec i zaměstnavatel si tak sami dovýplňují bílá místa.

První dny po nástupu nového zaměstnance do organizace si zpravidla obě strany kladou množství otázek (“Vybral jsem si správného zaměstnance/zaměstnavatele?”) a mají mnoho očekávání. Tato očekávání, jak na straně pracovníka, tak i zaměstnavatele, mají formu nevyslovených předpokladů a obvykle vychází z jejich zkušeností a v průběhu adaptačního procesu se mohou významně měnit. Psychologická smlouva má totiž dynamický charakter a časem se vyvíjí, stejně jako se mění podmínky trhu práce, hromadí zkušenosti, atd.

Psychologická smlouva tak pomáhá jedinci získat alespoň náznak odpovědi na dvě základní otázky (Armstrong, 2007: 203):

- *“Co mohu rozumně očekávat od organizace?”*
- *“Co by bylo rozumné, aby naopak organizace čekávala ode mne?”*

Armstrong (2007), shrnuje aspekty zaměstnaneckého vztahu obsaženého v psychologické smlouvě ze strany pracovníka, jako očekávání, že:

- se s ním bude zacházet slušně, spravedlivě a zásadově;
- bude mít jistotu zaměstnání;
- bude mít prostor pro uplatnění svých schopností;
- bude zapojován, do rozhodování a řešení problémů, a bude mít určitou míru vlivu;
- dostane prostor k rozvoji dovedností a kariéry;
- organizace dodrží své sliby;
- a že jeho pracovní prostředí bude bezpečné.

Z hlediska zaměstnavatele pak Armstrong (2007) uvádí očekávání schopnosti, úsilí, ochoty, oddanosti a loajality k organizaci ze strany zaměstnance.

Problém psychologických smluv je v tom, že pracovníci, a v některých případech ani organizace, často nemají jasno v tom, co od vztahu očekávají. Dalším problémem je pak to, že v požadavcích své psychologické smlouvy se pracovníci zpravidla liší. Organizace tedy nemůže předpokládat, že to co jeden zaměstnanec považuje za “spravedlivé”, bude vyhovovat i zaměstnanci druhému. Pojetí psychologické smlouvy přitom ovlivňuje nejen skutečné ale i vnímané chování pracovníků, či na druhé straně manažerů. (Urban, 2006)

Přes všechny tyto problémy je třeba usilovat o pozitivní psychologickou smlouvu, neboť úzce souvisí s oddaností organizaci, spokojeností pracovníků, jejich pracovním nasazením a výkonem. Pozitivní psychologické smlouvě je přitom možné napomoci řízením zaměstnaneckého vztahu. Armstrong (2007) kroky tohoto řízení popisuje následovně:

- definovat očekávání již v průběhu získávání a výběru pracovníků; dále je pak dodefinovat v průběhu adaptačního procesu;
- komunikovat a hledat dohodu o očekáváních prostřednictvím průběžného dialogu obsaženého v dobrých postupech řízení pracovního výkonu;
- uplatňovat zásadu průhlednosti podnikové politiky a podnikových postupů - tedy informovat o záměrech a rozhodnutích managementu, která mají dopad na koncové pracovníky;
- považovat lidi za partnery a spoléhat spíše na konsenzus a spolupráci, než na kontrolu a nátlak.



## 2 Adaptace

Samotný pojem adaptace se používá napříč odvětvími, od nejčastějšího použití v odvětví biologie<sup>1</sup>, přes psychologii<sup>2</sup> a sociologii<sup>3</sup> až ke kulturní adaptaci<sup>4</sup>. Ve většině oborů pak slovo adaptace označuje určité přizpůsobení, přestavbu, či úpravu. Obecně se jím rozumí proces přizpůsobování se novým životním situacím, novým podmínkám a jejich změnám. V nejobecnějším smyslu pak přežití.

Zde ještě uvedu několik málo dalších pojmů, na které v následujících kapitolách narazíme. Jsou jimi:

*Orientace* - Různí autoři se v definici tohoto pojmu liší. Obecně lze říci, že se jedná o schopnost vnímání, pozornosti a myšlení umožňující rozpoznat své prostředí a zařadit se v něm. Sillamy (2001: 142) také mluví o tom, že *“orientace odpovídá intelektuální organizaci prvků v prostředí, jež se nám zprvu zdá být bez struktury. To platí nejen pro orientaci prostorovou, ale obecně pro všechny situace.”*

*Adaptabilita* - je individuální schopnost člověka přizpůsobit se a přijmout požadavky měnícího se prostředí.

*Adaptovanost* - je určitý cílový stav, označující úroveň zvládnutí požadavků prostředí, působících na člověka.

V kontextu společenského procesu práce je pak možné adaptaci chápat jako proces vyrovnávání se se skutečností, ve které člověk naplňuje pracovní úkoly. Tento proces můžeme pozorovat ve třech základních úrovních - jako pracovní adaptaci, sociální adaptaci a adaptaci na kulturu dané organizace.

---

<sup>1</sup> Biologie a fyziologie uvádí, že adaptace je evoluční proces, během něhož se daný organismus (druh) přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije. Toto přizpůsobování probíhá prostřednictvím změn, která organismu umožní přežití (být funkční a reprodukční). (Průcha, Veteška, 2014)

<sup>2</sup> Z psychologického a sociologického hlediska je pak adaptace procesem postupného přizpůsobení se jedince chování, myšlení, emocím, vnímání, normám a postojům dané společnosti. (Průcha, Veteška, 2014)

<sup>3</sup> *“Sociální adaptace je druh vzájemného působení mezi jednotlivcem nebo sociální skupinou a společenským prostředím, v jehož průběhu dochází k harmonizaci požadavků a očekávání jeho účastníků. Rozhodující je přizpůsobení sebehodnocení a aspirací subjektu jeho skutečným možnostem i realitě společenských prostředí včetně jejich vývojových tendencí. Proces sociální adaptace probíhá především na společenské úrovni, ale zahrnuje i biologické, fyziologické a psychologické momenty. (...) Vliv prostředí na jedince nebo skupinu je vždy výběrový, individuální, neboť kolektivní subjekt vnímá, přejímá a přepracovává vlivy prostředí v soulase se svou vnitřní povahou a aktivně na prostředí působí.”* (www.cojeco.cz: cit. 2017-06-10)

<sup>4</sup> Kulturní adaptace se popisuje jako specifický lidský způsob přetváření světa prostřednictvím výroby artefaktů, vytváření sociokulturních regulací a shromažďování idejí. (Průcha, Veteška, 2014)

## 2.1 Adaptace pracovníků

Vzhledem k faktu, že adaptace pracovníků ve vybrané organizaci je stěžejním tématem této diplomové práce, v následujícím textu se budu věnovat pojmoslovnému vymezení této oblasti personální práce.

Svých stanovených cílů organizace dosahuje prostřednictvím personálních činností. Tyto můžeme považovat za výkonnou část personální práce. Zde se tedy zaměřím na souvislost mezi adaptací zaměstnanců a ostatními personálními činnostmi. Největší návaznost má adaptace na personální činnosti, které jí přímo předcházejí - tedy na plánování zaměstnanců, vytváření a analýzu pracovních míst a v neposlední řadě pak výběr a přijímání zaměstnanců. Další návaznost vnímám na činnosti, které se s ní mohou prolínat, nebo jí přímo následovat. Jedná se o rozmisťování zaměstnanců a především jejich vzdělávání a rozvoj. Na tyto činnosti a jejich vztah k adaptaci tedy podívám blíže.

První činností, která nutně musí předcházet adaptaci je personální plánování a plánování způsobu pokrytí potřeby zaměstnanců. Tuto činnost nutně musí provádět každá organizace v oblasti práce. Podle Koubka (2001) jde především o oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku. Přípravou personálního plánu daná organizace usiluje zejména o to, aby nejen v současnosti, ale i v budoucnosti měl podnik pracovní síly (Duda, 2008): v potřebném množství, s potřebnou kvalifikací, s žádoucími osobnostními charakteristikami, s žádoucím poměrem k práci, otevřené změnám, na správném místě, ve správný čas, s přiměřenými náklady (Koubek in Duda, 2008). Bucháčková (2003: 22) uvádí, že: *“Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla v současnosti i v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, dále optimálně motivované, a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a se správnými náklady.”* Jak z tohoto popisu vyplývá, již v okamžiku plánování by organizace měla mít jasno v tom, jakého zaměstnance vlastně hledá. S tím úzce souvisí také s analýza a vytváření pracovních míst, což je činnost, jejímž výsledkem je přesný popis pracovního místa, včetně požadovaných znalostí a dovedností. Součástí specifikovaného pracovního místa by pak měla být i osobnostní charakteristika žádoucího zaměstnance, obsahující například míru motivace, požadovanou flexibilitu či kreativitu. Specifikované požadavky je následně možné použít k získávání zaměstnanců. Tyto požadavky se často uvádějí přímo v nabídce práce a personalistům tak usnadňují předvýběr kandidátů. I pro kandidáta je uvedení požadavků přínosné, neboť jsou vodítkem, zda se na danou pozici přihlásit, a zda si bude s danou organizací rozumět. Za předpokladu, že v rámci personálního plánování vplynulo, že je třeba získat nové zaměstnance, přichází na řadu fáze získávání a výběru nových pracovníků.

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, že volná pracovní místa v organizaci přilákají dostatečný počet odpovídajících uchazečů, s přiměřenými náklady a v žádoucím čase. Pro získávání zaměstnanců existuje množství metod, ze kterých mohou personalisté vybírat. Pro možnost obsazení pozice z vnitřních zdrojů se nejčastěji využívá interní výběrové řízení, vnitřní mobilitu zaměstnanců a také talent management. Pro vnější zdroje získávání zaměstnanců jsou využívány např. samostatné přihlášení kandidátů, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vybraného jedince, vývěsky (v organizaci i mimo ni), inzerce v médiích, spolupráce organizace se školami, odbory, či s různými sdruženími, spolupráce s úřady práce a využití jejich vývěsek, využití služeb personálních agentur, a v neposlední řadě také internetové portály a inzerce na vlastních webových stránkách. (Koubek, 2007)

Žádoucím výsledkem činnosti získávání zaměstnanců je soubor uchazečů, kteří nám zašlou základní dokumenty (nejčastěji životopis a motivační dopis, někdy také vyplněný dotazník). Na základě získaných dokumentů od uchazečů a jejich hodnocení, provádí personalista nejdříve předvýběr, kterým zúží počet uchazečů, pozvaných na výběrové řízení. Výběr zaměstnanců je činnost, která přímo navazuje na činnost získávání zaměstnanců. Cílem výběru zaměstnanců je ze skupiny uchazečů vybrat takového, který bude nejlépe odpovídat požadavkům na dané pracovní místo, bude výkonný a zapadne do firemní kultury organizace. (Koubek, 2007)

Pro samotný výběr pracovníků je možné použít množství metod. Mezi hojně využívané patří testy pracovní způsobilosti, assessment centra a nejčastější výběrový pohovor. Použité metody se liší především podle typu organizace, náplně její činnosti, finančních prostředků, a daného pracovního místa. Výsledkem výběru zaměstnanců je pak úspěšný kandidát, který vstupuje do procesu přijímání zaměstnanců. (Koubek, 2007)

Během výběrového řízení by mělo docházet k ujasnění očekávání obou stran, a také toho co obě strany mohou nabídnout. Díky vyjasnění těchto informací se můžeme vyhnout případným budoucím konfliktům a zklamáním během adaptace. Pokud dojde k oboustranné shodě, organizace podá a kandidát přijme nabídku, přecházíme do fáze přijímání zaměstnance. Během přijímání zaměstnance je klíčové, aby organizace měla zájem o kontakt se zaměstnancem a docházelo tak k vytváření základu pro vztah. (Koubek, 2007)

Přijímání zaměstnance je v podstatě řada procedur, od chvíle kdy je vybrán uchazeč pro dané místo a souhlasí s nástupem do organizace, až do chvíle nástupu pracovníka do organizace. Lze ho chápat dvěma způsoby - užší pojetí se zaměřuje na počáteční fázi pracovního poměru nově přicházejícího do organizace; širší pojetí do této fáze řadí i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v organizaci. (Koubek, 2007)

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je pak podpis pracovní smlouvy (či jiného dokumentu, zakládajícího vztah pracovníka a organizace). Jelikož nejčastější formou je pracovní smlouva, budu se v následujícím textu zabývat jí.

Povinné náležitosti pracovní smlouvy upravuje Zákoník práce. Pracovní smlouva musí být vyhotovena nejpozději v den nástupu do práce. Případné pozdější vyhotovení pracovní smlouvy již není smlouvou, ale pouze písemným potvrzením o obsahu pracovní smlouvy uzavřené jiným způsobem (ústně, jednáním). Pracovní smlouva dle zákona musí být vyhotovena písemně a obsahovat následující:

- druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,
- místo (nebo místa) výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Zákoník práce také ukládá, že pokud je pracovní smlouvu možné vykládat nejednoznačně, použije se výklad pro zaměstnance nejpříznivější.

Podpisu smlouvy obvykle předchází seznámení pracovníka s právy a povinnostmi z ní pro něj plynoucími, a také s právy a povinnostmi plynoucími pro pracovníka z povahy jeho práce. Pracovník personálního útvaru také zaměstnance obvykle seznámí se zásadami firemní kultury, a vytvoří osobní kartu zaměstnance, pro zařazení do personální evidence. Často také pracovník před nástupem musí projít lékařskou prohlídkou.

Prvním dnem nástupu, tedy při vzniku pracovního poměru, je pak označován počátek adaptace zaměstnance. Důležitými momenty adaptace je utváření oboustranného vztahu mezi zaměstnancem a organizací, ke kterému v této fázi dochází. Proto by jim měla být věnována náležitá pozornost.

Zjednodušeně lze říci, že získávání, nábor a výběr zaměstnanců předchází adaptaci především v tom, že zaměstnance vybíráme podle potřeb pozice, kterým by vybraný zaměstnanec měl co nejvíce odpovídat. Adaptace tak poté doplňuje předpoklady vybraného zaměstnance a pomáhá mu přizpůsobit se v nové organizaci. Čím kvalitnější zaměstnance tedy vybereme, tím snazší by pro ně, v teoretické rovině, měla být adaptace. Samozřejmě v návaznosti na to, jak kvalitně je tato připravena.

*„Nezbytnou, ale v našich podmínkách hojně opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště.“ (Koubek, 2011: 119)*

Ivan Brož ve své knize Lidé ve firmě (2004) zdůrazňuje několik pravidel pro vytvoření pozitivního dojmu nováčka z prvních dní v jeho novém zaměstnání. Tato pravidla, či spíše doporučení, se vztahují k jeho vztahu s vedoucím pracovníkem (šéfem). Těmito doporučeními jsou (Brož, 2004: 34-36):

1. Každého nového zaměstnance vítejte jako svého nejčestnějšího hosta.
2. Nikdy neuvádějte nového pracovníka v pondělí ráno.

- Toto souvisí s tím, že v pondělí ráno se většina pracovníků “vzpamatovává” z víkendu a chvíli trvá, než se nálada a pracovní morálka vyrovná. Je tedy lepší pracovníka uvádět v jiný den (autor doporučuje např. úterý dopoledne).
3. Na příchod nového zaměstnance se dobře připrav, včetně svých dovedností práce s počítačem, internetem a dalšími technologickými novinkami.
    - Není totiž dobrou vizitkou, pokud nováček ovládá elektronickou komunikaci lépe nežli jeho šéf.
  4. Nového zaměstnance uváděj jen na takové pracoviště, které je dokonale technicky vybavené.
    - Veškeré vybavení musí být ve funkčním pořádku. A to nejen stůl a židle, ale také počítač, telefon atd.
    - Psychologové také doporučují, aby byl nový pracovník uvítán celým jménem nějakým milým nápisem, nebo heslem na monitoru počítače.
  5. Novému pracovníkovi jasně sděl požadavky firmy na jeho práci a stejně jasně ho seznam s jeho právy.
  6. Nikdy nenechávej nového zaměstnance po příchodu na pracoviště o samotě.
    - Je vhodné nováčkovi přidělit “patrona”, vybraného ze seniorních pracovníků, který má vztah k organizaci a je schopen zodpovědět případné dotazy.
  7. Nezavazuj nového zaměstnance hned první den horou dotazníků a formulářů.
  8. Neočekávej, že nováček hned první den, nebo první týden zlomí všechny firemní rekordy v produktivitě.
  9. Seznam nového pracovníka s veteránem, který začínal na jeho místě a dnes je na vyšší pozici.
    - Toto velmi prospívá motivaci pracovníka. Je to pro nováčka vidina, že jeho první místo nemusí být konečnou stanicí v jeho kariéře.
  10. Nezapomeň novému pracovníkovi na uvítanou první den věnovat nějaký malý dáreček s firemním logem.
  11. Hned od samého začátku pěstuj v novém zaměstnanci přesvědčení, že vedení firmy má velkou důvěru v jeho samostatnost a originální přístup k plnění pracovních úkolů.
    - Je dobré ukázat nováčkovi, že pracovníci jsou považováni za vyspělé profesionály a jejich práce je do velké míry samostatná. Např. manažer po pracovnících žádá co mají udělat, s tím, že samotní pracovníci si sami poradí.

Výše uvedený seznam již pak souvisí s procesem adaptace, neboť vytvoření prvních dojmů je součástí adaptace. Vzhledem k faktu že na call centrech je většina pracovníků velmi mladá, často se jedná o čerstvé absolventy, první dojem tak může být určující faktor pro motivaci k adaptaci.

Armstrong (2007) pak o podobném procesu hovoří jako o orientaci, či uvádění nových pracovníků do organizace. Stejně tak Koubek (2007), užívá termínu orientace.

*“Proces, ve kterém se jedinec přizpůsobuje měnícímu se sociálnímu prostředí a rozmanitým, zejména profesním (pracovním) situacím. V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o snahu jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím. (...) V rámci adaptace dochází k orientaci pracovníka, tj k obecnému seznámení se s firmou, firemní kulturou a s etickým kodexem, vnitřními předpisy a s podmínkami výkonu práce.”* (Průcha, Veteška, 2014: 16-17)

*“Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci”* (Koubek 2007: 192)

*“Adaptace nového zaměstnance představuje proces seznamování pracovníka s firmou, jeho úkoly, stylem práce, celkovými podmínkami, co ve firmě panují. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení výkonového standardu; a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny.”* (www.everesta.cz: cit. 2017-06-10)

Souvislost s adaptací má také formování pracovní síly personálu organizace, pro které se již mezinárodně užívá termín “staffing”. Tento Koubek (2007: 237) definuje následovně: *“Staffing můžeme ve stručnosti definovat jako formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly (personálu) organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.”* Staffing pak zahrnuje jak rozmisťování pracovníků, tak i přizpůsobování těchto pracovníků současným i perspektivním potřebám pracovních míst - tedy zahrnuje strategický aspekt.

Během adaptace také zpravidla probíhá vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj. Často dochází k doškolování, či přeškolování tak, aby byly naplněny potřeby daného pracovního místa.

Proces adaptace úzce souvisí a nyní se dostává do popředí vzhledem k problému vysoké fluktuace zaměstnanců, a to především mezi novými zaměstnanci. V tomto kontextu mluvíme o pracovní a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají. (Mohelská, 2009)

Cílený a řízený adaptační proces dokáže snížit fluktuaci zejména nových zaměstnanců a ušetřit tak i s tím spojené náklady. Přesto, podle průzkumu společnosti DMC, uskutečněného v roce 2011, má tento proces formálně zpracováno zhruba 88% společností, avšak jen 60 % jej plně využívá. Plná třetina z nich pak od nových zaměstnanců nezískává žádnou zpětnou vazbu a ani nezjišťuje jejich spokojenost. (archiv.ihned.cz: cit. 2017-09-26)

Adaptační proces může být v různých firmách různě dlouhý. Obecně se však dá říci, že se jedná o období od ukončení výběrového řízení až do několika měsíců po

nástupu do zaměstnání. V tomto období by se organizace měla snažit svého zaměstnance zaškolit, motivovat a pomoci mu rozvinout jeho potenciál. Mělo by se jednat o důkladně promyšlený sled aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků se svými úkoly, pracovními podmínkami, kolektivem, ale také potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon byl co nejdříve na požadované úrovni. (Koubek, 2007)

## 2.2 Úrovně a oblasti adaptace

V procesu adaptace se pracovník dozvídá jak informace, které již byly součástí pracovní smlouvy, tak i další důležité informace pro výkon jeho práce. Adaptace probíhá dvěma způsoby (Koubek, 2007):

- *Formální linie adaptace* - systematický, plánovaný proces zabezpečovaný zpravidla personálním oddělením a přímým nadřízeným.
- *Neformální linie adaptace* - spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky. Tato neformální linie má význam především pro sociální začlenění.

Adaptace nových pracovníků se pak, v těchto dvou rovinách, zaměřuje na tři hlavní oblasti (Koubek, 2007):

- Celooorganizační (celopodniková) adaptace, zaměřená na obecné informace pro všechny pracovníky, bez ohledu na jejich zařazení a charakter jejich práce.
- Útvarová adaptace, týkající se konkrétního oddělení, či týmu, v němž je pracovní místo obsazováno novým pracovníkem. Má obsahovat detailnější informace o práci na oddělení, čím se práce a pracovní místa na oddělení vyznačují.
- Adaptace na konkrétní pracovní místo, obsahově diferencovaná, podle obsahu a charakteru dané pozice.

Obsahově se pak často druhá a třetí oblast, tedy útvarová adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo, spojují.

### 2.2.1 Adaptace pracovní, sociální a adaptace na kulturu organizace

V názvu odstavce uvedené úrovně adaptace, blíže popisuje Koubek (2007), a Žufan (2012). Jako nejjednodušší a základní je uváděna *pracovní adaptace*. Jakkoliv se totiž snažíme už při výběru pracovníka zvolit toho, s největšími znalostmi a praxí, v různých organizacích se různé činnosti provádějí jinak. Je tedy třeba, aby nově příchozí pracovník přijal pravidla a postupy vztahující se k výkonu jeho pozice. V praxi se pak v adaptaci na pracovní místo jedná o zácvik v konkrétních podmínkách, který rozšiřuje pracovníkovy aktuální znalosti a dovednosti, které jsou pro výkon konkrétní práce potřebné. Za tuto část zpravidla zodpovídá přímý nadřízený, obvykle ve spolupráci s

některým ze spolupracovníků, který nejprve na práci nového zaměstnance dohlíží a později může působit spíše jako kouč či mentor. Přestože to není pravidlem, pracovní adaptace se u většiny pozic svou délkou shoduje se zkušební dobou. (Žufan, 2012)

Další částí v adaptačním procesu pracovníka je *adaptace sociální*. Ta bývá často laickou veřejností zaměňována za významově podobný termín, kterým je socializace. I přesto však mezi socializací a sociální adaptací můžeme najít rozdíly. Hlavním rozdílem je fakt, že subjektem socializace je společnost jako celek. Další rozdíly pak jsou dle Nového a Suryňka (2006), následující:

- Socializace probíhá celý život, zatímco sociální adaptace je krátkodobý proces související s konkrétní událostí v životě člověka.
- Socializace je působení společnosti na člověka (je tedy pasivní), na rozdíl od ní pak sociální adaptace probíhá obvykle aktivně, kdy se jedinec vyrovnává s působením společnosti.

Žufan (2012) o sociální adaptaci mluví jako o adaptaci v pracovním kolektivu, či adaptaci na sociální vztahy. Zdůrazňuje, že je cílem, aby se pracovník stal součástí pracovního kolektivu, ovládal a akceptoval jeho zvyklosti a rituály a svým výkonem přispíval k pracovním výsledkům. Délka a úspěch této části adaptace závisí na mnoha faktorech, jako jsou osobnost pracovníka (jeho extroverze, nebo introverze), na vztazích uvnitř pracovního kolektivu a jeho ochotě akceptovat nového člena. (Žufan, 2012)

O přijetí či nepřijetí nového člena a rychlosti jeho adaptace zde mohou rozhodnout i zdánlivě nedůležité činnosti, jako je uvedení pracovníka do nového kolektivu a na nové pracovní místo. Branham (2004) zdůrazňuje důležitost “dobrého startu”. Mluví o významu připraveného pracovního místa (počítač, telefon, atd.), představení pracovníka kolegům a vyjasnění náplně jeho práce.

Sociální adaptaci pak urychlují společné zážitky z pracovního i mimopracovního prostředí, které pomáhají novému pracovníkovi stát se “součástí historie” pracovního kolektivu. Vhodné zde jsou i formální a neformální rozhovory s vedením, pro získání zpětné vazby. (Žufan, 2012)

Další, zpravidla nejdéle trvající, částí adaptace je adaptace v organizaci, či na organizační kulturu. Jejím cílem je sdílení této kultury, vize a mise organizace.

Kultura organizace může hrát roli již v momentě, kdy si jedinec novou práci (nového zaměstnavatele) vybírá. Tento výběr ovlivňuje nejen jeho vlastní názor a zkušenost s danou organizací, nýbrž i všeobecné mínění a reakce jeho okolí na organizaci. Množství uchazečů pak, pokud mají možnost volby, zvolí raději společnost známou, se silným zázemím, určitou stabilitou a ideálně s obecně dobrou pověstí či “dobrým jménem“. (Žufan, 2012)

Dobrym zvykem v rámci organizační adaptace je prvotní uvítání pracovníka vedením společnosti (např. generálním ředitelem, či ředitelem útvaru), poskytnutí informací o historii organizace, a o vizi jejího budoucího směřování. Primární



odpovědnost zde opět nese přímý nadřízený, nicméně je vhodné aby zhruba po půl roce proběhl rozhovor s personálním oddělením, a to bez přítomnosti nadřízeného, nebo vedení společnosti. Pro management je to totiž ideální zpětná vazba od člověka, který ještě není “provozně slepý”, nicméně již je začleněn do svého nového prostředí a obvykle má zájem na prosperitě a dobrém fungování společnosti. (Žufan, 2012)

V literatuře se můžeme dočíst, že podle formy a míry identifikace zaměstnance s organizační kulturou a organizací jako takovou, můžeme rozlišit několik základních přístupů (či stupňů) k adaptaci v organizaci. Podle Bedrnové (1998), jsou jimi:

- *Identifikace přirozená*, kde je nejpodstatnější, že osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a jeho zájmy, se v maximální možné míře shodují s firemními. Pracovník je tedy s firemní kulturou zcela ztotožněn.
- *Identifikace selektivní*, kdy se pracovník ztotožňuje s některými hodnotami, cíli a normami organizace a ty které jsou v rozporu s jeho přirozeností odmítá.
- *Identifikace evokovaná*, tj. taková, kdy je adaptace řízena prostřednictvím vedení podniku, které ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou ovlivňuje.
- *Identifikace vykalkulovaná*, kdy se zaměstnanec sice podřizuje firemním normám, hodnotám a cílům, ale nepřijímá je za své.

Do jaké míry a zda vůbec se zaměstnanec identifikuje s firemní kulturou, velmi záleží také na kvalitě a rychlosti informací, které mu jsou na začátku poskytovány. Adaptace jako jeden z důležitých procesů lidských zdrojů úzce souvisí s výběrem, rozvojem a odměňováním zaměstnanců a pokud je neúspěšná, končí propouštěním.

### **2.3 Doba trvání adaptace**

Časové rozvržení doby adaptace se může a mělo by se lišit, a to především s ohledem na náročnost, povahu a obsah dané pozice, na typ organizace, a na individuální charakteristiky daného jedince nastupujícího na pozici. Adaptaci nelze provést během jednorázového školení, ale měla by být účelně rozvržena do delšího časového úseku. Vhodné je také kombinovat písemnou a ústní formu, a tyto co nejvíce sladit. Doba adaptace by pak měla odpovídat době, která je nezbytná pro úspěšné zařazení pracovníka na dané pracovní místo, a to jak ve smyslu zvládnání pracovních úkonů na odpovídající úrovni, tak i ve smyslu interakce sociální. (Koubek, 2007)

Obecně můžeme říci, že doba adaptace se liší a může se pohybovat v rozmezí několika dnů, týdnů až po dobu jednoho roku i více.

Nejčastěji se však rozvrhuje na dobu tří až šesti měsíců, přičemž stále častější je spojení doby adaptace se zkušební dobou. Zkušební dobu definuje zákoník práce následovně: *“Je-li sjednána zkušební doba, nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru, nebo 6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance. Zkušební dobu je možné sjednat rovněž v souvislosti se jmenováním na vedoucí pracovní místo. Zkušební dobu je možné sjednat*

*nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce, nebo v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Sjednaná zkušební doba nesmí být dodatečně prodlužována. O dobu celodenních překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, a o dobu celodenní dovolené se však zkušební doba prodlužuje. Zkušební doba nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru. Zkušební doba musí být sjednána písemně. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.” (ZÁKON č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, §35, odst 1 - 6, §36)*

### **2.3.1 Fáze adaptace**

Adaptační proces jako takový si můžeme rozvrhnout na jednotlivé fáze. Tyto fáze na sebe zpravidla navazují, mohou se však i částečně prolínat. Doporučuje se je promítnout i do tvorby adaptačního plánu, přičemž žádná z fází tohoto procesu by neměla být vynechávána.

Jako první fázi adaptačního procesu můžeme označit *fázi přednástupní*, která bohužel bývá velmi často opomíjena. V této fázi probíhá něco, čemu Kociánová (2010) říká tzv. anticipační socializace a rozhodnutí se pro místo. Anticipační socializace označuje zkušenosti, získané před nástupem do nové práce a vyjadřující vnitřní hodnoty a postoje.

Již během výběrového řízení dochází k prvnímu setkání s organizační kulturou, která v určité míře vypovídá o firemních hodnotách. Nově nabyté dojmy jsou pak porovnávány s dříve získanými informacemi od přátel a z dalších informačních zdrojů a následně jsou jimi utvářena očekávání pro budoucí práci. (Bedrnová, Nový, 2002)

Je tedy vhodné, aby pracovník během výběrového řízení získal co nejvíce informací a vytvořil si tak reálná očekávání. Pokud jsou jeho očekávání realistická, je zde nižší pravděpodobnost stresu po nástupu do práce.

Další fázi, označovanou jako *nástupní*, nejčastěji řídí personální oddělení, potažmo personalista, který má na starosti adaptaci nových pracovníků. V této fázi zaměstnanec získává všechny základní informace, ideálně jak v písemné, tak i v ústní formě. Obvykle v této fázi (např. během vstupního školení) zaměstnanec získává e-learningové kurzy, letáky, dokumenty atd., obsahující informace jako: stručná charakteristika podniku, podniková pravidla, pracovní volno, základní pracovní podmínky, pravidla odměňování, stravování, pravidla pro firemní komunikaci atd. (Armstrong, 2002)

Do této fáze vstupuje i doporučení Koubka (2011) a Brože (2004), kteří upozorňují na důležitost uvedení pracovníka do organizace a vliv tohoto kroku na budoucí motivaci a pozitivní dojem z nové práce.

Následná fáze adaptačního procesu, *fáze integrační*, je považována za nejdůležitější a měla by být přizpůsobena individuálním potřebám pracovníka. Je

vhodné k formální úrovni adaptace připojit i úroveň neformální. Doporučuje se přidělení “patrona” (či “buddyho”), ve formě seniorního pracovníka, který je však stále schopen vžít se do role nováčka. Tento patron pak pracovníka zaškoluje přímo na jeho pozici. Pro úspěch této části adaptace je klíčová funkční komunikace mezi patronem a nováčkem. (Barták, 2008)

Do této fáze také vstupuje adaptační plán, který stanovuje cíle adaptace a dobu, za kterou by nováček měl těchto cílů dosáhnout. Také je zde důležité nováčka informovat o způsobu kontroly a hodnocení jeho adaptace. Na toto je pak navázána průběžná zpětná vazba, která má za cíl nováčka konstruktivně posunout vpřed k cílům (Vrtišková, 2009).

V závěru adaptace, v poslední fázi procesu, *fázi začlenění*, dochází k hodnocení. Hodnocení probíhá formou rozhovorů s nadřízeným, či personalistou, dotazníků, i sebehodnocením samotného pracovníka. Cílem je zjistit, zda pracovník zvládá své pracovní povinnosti, do jaké míry jeho výkon odpovídá požadavkům organizace, ale také zda pracovník zapadl do kolektivu a zda se cítí spokojen. Vyhodnocuje se tedy úspěch adaptačního procesu, případně mohou vzejít ze strany pracovníka či organizace návrhy na jeho úpravu. (Urban, 2003)

## 2.4 Cíle adaptace

*“Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zapracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarům, sníží se tak riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové pracovní prostředí a situace. Další výhodou je rychlejší zapojení pracovníka do pracovního týmu a rychlejší dosažení adekvátního pracovního výkonu.”* (Průcha, Veteška, 2014: 16-17)

Většina lidí při nástupu na novou pozici, či do nové organizace trpí určitou nervozitou. Jedním z cílů adaptace je pomoci tuto nervozitu zvládnout. Armstrong (2007) hovoří o tom, že uvádění nového pracovníka do organizace má tomuto pracovníkovi poskytnout základní informace aby se rychle přizpůsobil a začal pracovat. Má podle něj 4 základní cíle (Armstrong, 2007):

- překonat počáteční fáze, kdy se pracovníkovi vše zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
- co nejrychleji v mysli nového pracovníka vytvořit pozitivní postoj a vztak k organizaci;
- dosáhnout toho, že pracovník bude v co nejkratším čase podávat žádoucí pracovní výkon;
- a snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Na adaptaci je třeba klást důraz, především proto, že jak uvádí Mohelská (2009), je fluktuace nových pracovníků statisticky mnohem vyšší, než u ostatních skupin

zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že nový pracovník nepodává, a na počátku ani nemůže podávat, výkon odpovídající standardní úrovni výkonů zaměstnanců, klesá tak při velké fluktuaci nových pracovníků produktivita celého oddělení, potažmo celé organizace. Pokud je však adaptace nových zaměstnanců řízena správně, snižuje se fluktuace těchto zaměstnanců, stoupá jejich produktivita a v neposlední řadě také jejich spokojenost.

Jedním z cílů adaptace, na kterém se shodují téměř všechny teoretické zdroje je stabilizace zaměstnanců, a míra stabilizace bývá obvykle posuzována na základě míry fluktuace zaměstnanců. Přičemž míra fluktuace je vyjádřením poměru počtu odcházejících zaměstnanců a průměrného počtu zaměstnanců organizace (či určitého oddělení), obvykle v rámci kalendářního roku.

Armstrong (2007) také upozorňuje na to, že náklady na získání, zácvik, zvýšenou kontrolu, a další náklady na kvalifikovaného pracovníka mohou tvořit 50-75% jeho roční mzdy. Tudíž je snaha o stabilizaci nových pracovníků velmi důležitá.

Jitka Tejnorová, partnerka společnosti DMC management consulting říká: *"Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení nového pracovníka tak, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti a stal se plnohodnotným členem týmu. Z našich zkušeností vyplývá, že pod tlakem výrobních kapacit tento proces často bývá obcházen, zkracován a nedostatečně využíván. Pokud však má být adaptační proces efektivní, je třeba, aby byl nejen dobře nastaven, ale také řízen a zpětně vyhodnocován".* (archiv.ihned.cz: cit. 2017-09-26)

## 3 Řízený adaptační proces zaměstnance

Adaptace v zaměstnání obvykle neprobíhá sama, neřízeně, ale prostřednictvím adaptačního procesu. V odborné literatuře se tomuto procesu také říká orientační (Koubek, 2007).

Podle Koubka (2007) se jedná o důkladně promyšlený, systematický, a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit. Jejich cílem je usnadnit a co možná nejvíce urychlit začlenění pracovníka na jeho pracovní místo a dosažení odpovídajícího výkonu. Je také velmi důležitý pro stabilizaci a snížení fluktuace nových zaměstnanců. Správně řízený přispívá k jejich spokojenosti i výkonu. Obvykle bývá řízen personálním útvarem, za pomoci přímého nadřízeného.

Z důvodů, které již byly zmíněny výše, je utvoření uceleného systému řízení adaptačních procesů v organizaci velmi žádoucí. Proces adaptace jako takový a jeho úspěšnost má velký vliv na formování vztahu pracovníků k vykonávané práci, pracovní skupině a organizaci jako celku. Jeho výsledky se pak promítají do výsledků práce a výkonnosti pracovníků. (Bedrnová a kol., 2002)

### 3.1 Objekty a subjekty adaptačního procesu

Do procesu adaptace vstupuje množství subjektů, které ovlivňují jeho průběh. Bedrnová a kol. (2002) uvádí, že rozhodujícím subjektem zde je přímý nadřízený nového zaměstnance, s čímž souhlasí i Koubek (2007).

Armstrong (2007) zde uvádí, že vzhledem k faktu, že nejlepší účinek má adaptace neformální, je vhodné, aby (útvárovou) adaptaci vedl nejprve vedoucí útvaru a poté již přímo vedoucí týmu (resp. přímý nadřízený). Toto uvádění má dle něj pět hlavních cílů (Armstrong, 2007):

- dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma,
- zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci,
- poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,
- informovat jej o normách a chování, jejichž plnění se od něj očekává,
- informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.

Přímému nadřízenému pak mohou, a obvykle tak činí, i spolupracovníci nového pracovníka. Oba autoři pak dále uvádí, že dalším důležitým subjektem je personální útvar. Tento má značný vliv, neboť právě jeho pracovníci často vypracovávají koncepci adaptace, její obsah a časový plán. Také vypracovává informační soubory především pro oblast celopodnikové adaptace. Podílí se tedy především na prvotní fázi adaptace,

nicméně jejich úkolem je i proškolení vedoucích pracovníků všech úrovní v souvislosti s vedením adaptace.

Objekty řízení adaptačního procesu lze pak dle Bedrnové a kol. (2002) rozdělit do následujících kategorií:

1. **Noví pracovníci.** Rozhodujícím subjektem a odpovědnou osobou za řízení adaptačního procesu je v tomto případě přímý nadřízený. Ten má na průběh adaptace v tomto případě mimořádný vliv. Význam tohoto druhu adaptace stoupá, jedná-li se o pracovníka vstupujícího do svého prvního zaměstnání. U nových pracovníků by se také nemělo zapomínat na přínos, který představuje nový a “čerstvý” pohled na organizaci a její problémy. Nový pracovník může být v tomto ohledu velmi přínosný a proto mnohé společnosti první adaptační pohovor zařazují již velmi brzy po nástupu nového pracovníka.
2. **Pracovníci, vracející se na své místo po delším čase.** Do této kategorie řadíme především ženy po mateřské dovolené a pracovníky po delší nemoci. Dříve sem byli řazeni i muži, vracející se z vojenské služby. Úspěch readaptace v této skupině zaměstnanců je především v podpoře profesní sebedůvěry a snaze nalézat možnosti, jak by organizace mohla přispět k řešení osobních problémů pracovníků (úprava pracovní doby, firemní mateřská škola, apod.)
3. **Pracovníci, měnící své pracovní zařazení v rámci organizace.** U této skupiny zaměstnanců je třeba brát v úvahu i povahu změny zařazení. Podle druhu změny, se totiž mění určité prvky, na které je pracovník nucen se adaptovat. Řídící pracovník by tak měl respektovat vyrovnávání se se změnami a reflektovat to při zadávání úkolů a a hodnocení pracovníka.
4. **Pracovní skupiny.** Tyto se stávají objektem řízené adaptace, především ve chvílích inovačních změn. Zde je klíčová úloha vedoucího pracovníka který by měl danou skupinu, pokud možno, zapojit již do zavádění dané změny. Je totiž známo, že pracovníci lépe přijímají změny, na jejichž vývoji se sami podíleli.

### **3.2 Kroky řízeného adaptačního procesu**

Pro řízenou adaptaci navrhuje Bedrnová a kol. (2002) postup pro vedoucí pracovníky. Tento postup pak ve svém plánu doplňuje Mohelská (2009). Kombinaci obou plánů jsem pak zpracovala následovně:

1. **Seznámení se s problematikou adaptace pro vedoucí pracovníky** - zahrnuje informace o adaptačním programu organizace, včetně dílčích a typových plánů organizace a zásad pro zpracování individuálních adaptačních plánů.
2. **Nástupní pohovor s novým pracovníkem**, během něhož mu personální útvar poskytuje základní informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, principech systému práce s lidmi, etickém kodexu práce... Probíhá tzv. celopodniková adaptace.

3. Uvedení nového pracovníka, pracovníkem personálního oddělení, k novému útvaru a jeho formální seznámení s jeho vedoucím útvaru.
4. Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo vedoucím útvaru. Seznámení pracovníka s postavením a úkoly útvaru
5. Vedoucí útvaru předává pracovníka přímému nadřízenému.
6. Přímý nadřízený seznamuje nového pracovníka s právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce.
7. Přímý nadřízený seznamuje nového pracovníka s kolegy na pracovišti, vysvětluje zastoupení profesí, normy, tradice a zvyklosti daného pracoviště.
8. Je určen garant ("patron") nového zaměstnance z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků.
9. Patron pomáhá novému pracovníkovi se zpracováním individuálního plánu či programu adaptace v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka. Zvláště, jedná-li se o kategorii klíčových zaměstnanců (např. vysokoškolští absolventi). Dále patron pomáhá pracovníkovi orientovat se v sociálních vztazích na pracovišti a zaškoluje ho do výkonu práce.
10. Patron a přímý nadřízený sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. Novému pracovníkovi poskytují průběžně zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace.
11. Patron, personalista a přímý nadřízený pravidelně a systematicky kontrolují proces adaptace a je-li vypracován plán adaptace, pak jeho plnění.
12. Patron, nebo přímý nadřízený a personalista zpracuje závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti nového zaměstnance.
13. Vedoucí útvaru nebo přímý nadřízený, na základě výsledků adaptačního procesu, rozhoduje o uplatnění nového zaměstnance a také s personalistou plánuje jeho kariérní rozvoj.

Někteří autoři, například Armstrong (2007) nebo Koubek (2007) uvádí, že část výše popsaných kroků může proběhnout již před prvním nástupním dnem, nejčastěji pak formou tzv. Orientačních, či Integračních balíčků, které pracovník dostává po ukončení výběrového řízení. Zpravidla je toto praktikováno především v zahraničí. Tyto balíčky mají obvykle písemnou formu a tedy pracovník si je může pročíst, prostudovat a v budoucnu se k nim v případě potřeby vracet. Případné dotazy, k doplnění poskytnutých informací, jsou pak pracovníkovi zodpovězeny personalistou, nadřízeným, či patronem v průběhu adaptace.

### **3.3 Adaptační plán**

Pro všechny, nebo jen pro vybrané náročnější pozice je žádoucí vytvořit tzv. adaptační plán (či program), který následně slouží jako soubor záchytných bodů, či seznam

opatření, směřujících k podpoře adaptace jedince. Tento plán by měl stanovit obsah a délku adaptace pro danou pozici. V ideálním případě by tento plán měl být individualizovaný pro každého pracovníka. Je tedy možné připravit standardizovaný základní adaptační plán, který se pak upraví “na míru” danému pracovníkovi.

Bucháčková (2003) hovoří o adaptačním plánu jako o plánu, který má stanovit, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, jaký je časový harmonogram adaptace a také na kdy jsou plánovány kontrolní body adaptace.

Pro tvorbu, či individualizaci již stanoveného standardního adaptačního plánu, je třeba získat některé informace o novém pracovníkovi, a tyto je třeba při jeho tvorbě respektovat. Bedrnová a kol. (2002) navrhuje dodržování následujících zásad:

- Obsah a forma plánu a jeho délka období se má řídit složitostí a náročností pracovní činnosti nového pracovníka.
- Při tvorbě plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání nového pracovníka i jeho praxi.
- Adaptační plán má být sestaven dle individuálních charakteristik pracovníka a jeho zvláštností. Dle možností má odpovídat i jeho přáním a představám.

Adaptační plán se může lišit na základě mnoha faktorů. Může však obsahovat např. zácvikový program, studium organizačních norem, vstupní školení, zpracování konkrétního projektu či řešení úkolu a mnoho dalšího. Většina autorů také doporučuje určit novému zaměstnanci “patrona” nebo “buddyho”. Tím by měl být některý ze senionických kolegů, který je nováčkovi podporou nejen odbornou, ale také mu pomáhá orientovat se v sociálním prostředí organizace. Určení této osoby také může být součástí adaptačního plánu.

Pro úspěch adaptačního plánu Bedrnová (2002) zdůrazňuje důležitost provádění průběžných kontrol adaptace a kvality závěrečného hodnocení. Toto hodnocení by nemělo být pouhou formalitou, ale naopak by mělo zaměstnanci nastínit další uplatnění v organizaci.

### **3.4 Nástroje adaptačního procesu**

Rozhodující úlohu na adaptaci nového zaměstnance má přímý nadřízený. Personální útvar vytváří písemné materiály. Pro úspěšnou adaptaci je třeba úzká spolupráce personálního útvaru a přímého nadřízeného nového zaměstnance.

Nástroje adaptačního procesu můžeme popsat jako činnosti, prováděné organizací (personálním útvarem a přímým nadřízeným), jejichž prostřednictvím dochází k řízení, realizaci, hodnocení a poskytování zpětné vazby novému zaměstnanci.



| <b>Nástroj</b>   | <b>Odpovědnost</b> |
|--|--------------------|
| Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání základních písemných informací o firmě                        | Personální útvar   |
| Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, firemní směrnice, podniková kultura, personální politika) | Personální útvar   |
| Předání a vysvětlení adaptačního plánu   | Přímý nadřízený    |
| Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem   | Přímý nadřízený    |
| Seznámení se spolupracovníky   | Přímý nadřízený    |
| Pravidelné rozhovory se zaměstnancem, ověření průběhu a výsledků adaptace  | Přímý nadřízený    |
| Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi  | Vedoucí útvarů     |
| Kontrola průběhu adaptačního procesu   | Personální útvar   |
| Vyhodnocení adaptačního procesu  | Přímý nadřízený    |

Tabulka: Hlavní adaptační nástroje

Zdroj: BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s.

### 3.5 Vyhodnocení adaptačního procesu

Jak již bylo zmíněno výše, pro úspěšnou adaptaci je také třeba získávat zpětnou vazbu. Bez zpětné vazby není možné ve firmě získat ucelenou představu o tom, jak se nový pracovník adaptoval. Z vyhodnocení, pokud je prováděno správně, je také možné získat představu o tom, zda je adaptační proces nastaven takovým způsobem, aby odpovídal potřebám na podporu začlenění nových zaměstnanců do organizace v co nejkratším možném čase, s co největší efektivitou.

Samotný zaměstnanec pak díky zpětné vazbě během vyhodnocení také získává přehled o tom jak si v organizaci stojí. Zda jeho schopnosti odpovídají požadavkům organizace, zda je třeba na některých dovednostech či schopnostech zapracovat. V případě, že by zaměstnanec vykazoval schopnosti výrazně přesahující požadavky jeho místa, je možné, že ho vedoucí pracovník může přesunout na místo, které bude jeho schopnostem lépe odpovídat.

Adaptační proces by měl být nastaven tak, aby umožňoval průběžné hodnocení dílčích cílů, přímým nadřízeným. Zpětná vazba by měla být poskytována tak, aby zaměstnance motivovala. Tedy vždy by měla být věcná, měla by obsahovat pochvalu zvládnutých úkolů a konstruktivní kritiku. Cílem je aby zaměstnanec získával sebevědomí a cítil podporu, ne aby se cítil „pod drobnohledem“.

Hodnocení adaptačního procesu jako takového by pak nemělo být nečekané, spíše se jedná o předem smluvené, očekávané shrnutí adaptačního procesu, o němž pracovník věděl již od počátku.

Samotné hodnocení pak probíhá na základě kritérií (Stýblo, 2003):

- výkonnost pracovníka,
- schopnost komunikovat s kolegy,
- sžití se s podnikovou kulturou,
- iniciativa a samostatnost pracovníka,
- proaktivní přístup pracovníka,
- odborné znalosti,
- pochopení zadaných úkolů,
- odpovídající plnění povinností,
- a další.

Kritéria hodnocení musí být stanovena předem takovým způsobem, aby jak organizace, tak pracovník věděli, co konkrétně bude předmětem hodnocení. (Stýblo, 2003)

Pro vyhodnocení je možné použít vícero metod, z nichž Rymeš (1985) zmiňuje především sledování vykonávané práce, sledování sociálního začleňování, hodnocení ze strany spolupracovníků, vedoucích, či patrona, subjektivní vyjádření pracovníka a odborné metody, které lze kvantifikovat.

Obecně tak lze říci, že hodnocení by mělo být prováděno na základě více zdrojů, a mělo by být individualizované pro daného pracovníka.

### **3.6 Vlivy ovlivňující adaptaci a možné problémy**

Adaptace probíhá za podmínek a vlivů, které mohou adaptační proces ovlivnit buď pozitivně, nebo negativně, pokud jsou nedostatečně, nebo špatně zvládnuté. Tyto vlivy dělí Rymeš (1985) na vlivy subjektivní (vnitřní), které vyplývají z osobnosti jedince a objektivní (vnější) vlivy, vyplývající z pracovní situace. Mezi vnější vlivy patří (Rymeš, 1985):

- vnější pracovní podmínky - jedná se především o fyzické podmínky jako je hluchost, prašnost, vlhkost vzduchu, teplota, atd. Pokud intenzita přesáhne určitou hranici, mohou tyto podmínky působit rušivě. Úpravou těchto podmínek tedy sledujeme bezpečnost práce, ale také pracovní pohodlí.
- Technické vybavení pracoviště - s ohledem na druh práce je třeba zaměstnanci poskytnout potřebné pomůcky. Technické vybavení pracoviště negativně ovlivní adaptaci především ve chvíli, kdy jeho neposkytnutí zvyšuje fyzickou, nebo psychickou zátěž.
- Sociální vybavenost pracoviště - především čisté, příjemně voňavé prostředí (šatny, umývárny, toalety, jídelna,...), barevné sladění, rostliny, dekorace. V případě vyšší náročnosti práce je pak vhodné zahrnout také odpočinkové místnosti, či relaxační zóny, které slouží k regeneraci fyzických i psychických sil.
- Způsob řízení - zde velmi záleží na vedoucím pracovníkovi, jeho osobnostních charakteristikách, postojích k vedení lidí.

- Organizace práce, která vychází z cílů organizace a určuje vyváženost práce. Často organizace práce nemá jasně definované vztahy, což může vést k překrývání činností, nejasnostem v odpovědnosti atd. I z toho důvodu je dobrá organizace práce velmi důležitá pro spokojenost nového zaměstnance
- Sociální klima v pracovním kolektivu, které je výsledkem mezilidských vztahů, řídicí práce vedoucího a dalších faktorů. Je odrazem úrovně spolupráce a určuje míru pohody. Pohoda, či na druhé straně konflikty v kolektivu značně ovlivňují výsledek adaptace pracovníka.
- A v neposlední řadě také mimopracovní vlivy - tedy vlivy v soukromém životě pracovníka (rodina, přátelé, komunita).

Mezi vnitřní, subjektivní, vlivy pak řadíme (Rymeš, 1985):

- odbornou připravenost, která je tvořena souborem odborných dovedností, vědomostí, dovedností, schopností a zkušeností daného pracovníka.
- Výkonovou připravenost, která souvisí s fyzickou zdatností (v závislosti na dané pozici), psychickou odolností a návyky člověka.
- Osobní vyhraněnost, což je výraz, kterým Rymeš označuje vlastnosti člověka jako je pečlivost, dochvilnost, asertivita, atd.
- Hodnotovou orientaci, která vychází z osobnostního nastavení pracovníka, jeho soukromých vztahů, rodiny, atd. Projevuje se především v přístupu k práci, pracovním vztahům a záměrům pracovníka.
- Motivaci, tedy to, co pracovníka "žene vpřed", a zda lépe reaguje spíše na pozitivní (odměny) nebo negativní (tresty) motivaci.
- A také postojové zaměření - tedy vztah k práci.

Teoretici se shodují, že aby byl adaptační proces efektivní a dosahoval žádoucích cílů, měl by být řízeným systematickým procesem s jasným plánem a cíli. Nicméně vzhledem k faktu, že se adaptační proces týká dvou stran, kde na jedné straně stojí zaměstnanec a na druhém organizace, může docházet k mnohým nesrovnalostem a problémům. Tyto problémy často pramení z toho, že na obou stranách vzniká nejistota. Na straně organizace jsou to otázky zda zaměstnanec danou pozici dobře zvládne, zda bude jeho výkon odpovídající, atd. Na straně zaměstnance jsou tyto otázky podobné. Zaměstnanec čelí nejistotě, zda si vybral správného zaměstnavatele, zda bude dobře přijat spolupracovníky, atd.

I přes doporučení teoretiků k řízení adaptačního procesu i v současné době dělají některé organizace v tomto procesu mnohé chyby. Bývají jimi nedostatečná připravenost nebo podcenění adaptace jako nástroje k rozvoji zaměstnanců. Hojným nešvarem je také poskytování obecného adaptačního plánu všem zaměstnancům, bez ohledu na pozici. Pokud k tomuto v organizaci dochází a adaptační plán není individualizován pro konkrétní požadavky pozice, a přizpůsoben úrovni znalostí a

schopností pracovníka, je pracovník seznámen pouze s obecnými informacemi, které se zpravidla jeho konkrétní pozice dotýkají jen velmi okrajově, pokud vůbec.

V problém může vyústit i příliš dlouhá, či příliš krátká doba stanovená organizací pro období adaptace. Další z chyb, se kterými se často setkáváme je nesprávné zařazení nebo nevhodné použití adaptačních nástrojů. Bucháčková (2003) pak zdůrazňuje důležitost nezahlcení pracovníka informacemi najednou, ale rozložení informací v čase.

Zadávání nesplnitelných úkolů, se kterými si zaměstnanec nedokáže poradit, nebo naopak podřadných úkolů, které zaměstnance dostatečně nemotivují k poskytování pracovního výkonu jsou také překážkami efektivní adaptace ze strany organizace a v obou případech může tato chyba vést k demotivaci pracovníka.

Na straně zaměstnance se mohou problémy v adaptaci projevit v oblasti sociální adaptace, či adaptace na kulturu organizace. Ze špatně organizované sociální adaptace mohou vznikat pocity izolace či odstrčení. Následkem toho bývá neochota, či strach zeptat se na něco co zaměstnanec neví. Pokud jsou pak nedostatky v adaptaci na kulturu organizace, dochází k třenicím mezi cíli a hodnotami organizace a cíli a hodnotami uznávanými zaměstnancem. Toto vše se pak většinou projevuje jako nedostatky ve výkonu zaměstnance, tedy v pracovní adaptaci.

Veškeré výše uvedené problémy mohou vést ke vzniku množství konfliktů, nedorozumění, k nespokojenosti zaměstnance, organizace, ale také k nedostatečnému naplňování stanovených cílů a nežádoucímu pracovnímu chování. V krajním případě pak dochází k opuštění organizace zaměstnancem (ať už dobrovolně, nebo nedobrovolně), což má negativní vliv jak na zaměstnance, tak i na organizaci. (Armstrong, 2007)

## 4 Call centra, jejich specifika a adaptace

V této části práce popíšeme nejčastější fenomény, které v současné době můžeme v call centrech pozorovat. Definujeme co call centrum je, jaké jsou jeho odlišnosti v oblastech práce, vzdělávání, hodnocení.

### 4.1 Call centrum a jeho specifika

Pojem call centrum si můžeme definovat jako jednotku, či oddělení, které telefonicky zodpovídá dotazy klientů, vyřizuje jejich požadavky, nebo je aktivně oslovuje s nabídkami produktů a služeb. (Santlerová, 2011)

Obecně lze call centra dle Santlerové (2011), rozdělit na interní a externí call centra, nebo také na call centra zabývající se plněním požadavků a pasivním prodejem a call centra zaměřená na aktivní prodej. *Interní call centra* přitom působí jako samostatná jednotka, či oddělení, které je ale stále součástí společnosti, pro kterou poskytuje služby. Zpravidla jsou tato call centra zaměřena spíše na zodpovídání dotazů a plnění požadavků klientů. *Externí call centrum* je pak takové call centrum, které není součástí konkrétní společnosti, ale své služby nabízí třetím osobám. Tato call centra obvykle bývají zaměřena na aktivní oslovení a prodej produktů a služeb. (Santlerová, 2011)

Call centra jsou v mnoha ohledech specifickým pracovním prostředím a práce operátora má tak také své zvláštnosti. Klientská centra (jak se také jinak call centrum říká), jsou vstupní branou klienta do organizace a operátor je tak často první osobou, se kterou klient komunikuje. Na základě vystupování operátora klient zpravidla hodnotí celou společnost. I proto jsou na operátory call center kladeny vysoké požadavky pro komunikaci (kultivované vyjadřování, aktivní naslouchání, výslovnost, atd.), sociální kompetence (empatie, asertivita, schopnost snášet změny,...), osobnostní profil (diskrétnost, emoční inteligence, organizační schopnosti, samostatnost, důvěryhodnost, sebeovládání a další) a odborné znalosti (znalost výrobků a služeb, znalost webových stránek organizace, znalost procesů organizace, práce na PC, ...). Bohužel i přes tuto náročnost požadavků, která navíc stále roste, je práce operátora stále přehlížena a podceňována. Toto platí především pro prostředí interních call center. I negativní vnímání práce operátora je jedním z důvodů, proč je těžké najít nové, kvalitní pracovníky pro tyto pozice. (Santlerová, 2011)

Další zvláštností call center je fakt, že ač jsou požadavky pro výkon pozice operátora vysoké, v mnoha případech není nutná praxe a izeráty jsou většinou směřovány na absolventy. Věkový průměr operátorů call centra činí 22 let. (Santlerová, 2011)

Specifická je i psychická zátěž operátorů, která je způsobena sérií faktorů. Práce operátora je práce na 8 hodin (v krizových situacích i více) hodin denně. Evoluční

nastavení člověka je uzpůsobeno ke komunikaci v rámci cca 20% dne, operátoři však komunikují s klientem třetinu dne, což vede k jejich přetěžování a následné nespokojenosti a s tím spojenou vysokou mírou fluktuace. (Klimeš, 2004)

Také nesmíme opomenout komunikaci s různými typy klientů, kdy některé hovory mohou být nepříjemné, či eskalovat do urážek a výhrůžek ze strany klienta. Ani v tomto případě se operátor nesmí nechat vyprovokovat k okamžité (a ve většině případů nežádoucí) reakci, ale musí zachovat klidnou hlavu a profesionalitu. (Santlerová, 2011)

Call centra jsou navíc často koncipována jako tzv. “*open space*”, tedy prostor, který je společný vícero (často všem) pracovníkům daného oddělení (i více), a jejich prostor je oddělen pouze zástěnou. Tímto způsobem sdílený pracovní prostor je méně náročný finančně, i z hlediska kontroly od vedoucích pracovníků. Open spacey v současnosti využívá většina call center bez ohledu na to, zda se jedná o call centrum interní či externí. Bohužel s tímto sdíleným prostorem souvisí i řada negativ. Jedním z nich je snazší šíření virových onemocnění, často podpořené klimatizací. Dále pak Syndrom Open Space (SOS), který se projevuje hučením v uších, častými bolestmi hlavy, zvýšením krevního tlaku, střevními potížemi a závratí. (Rýznerová, 2017)

Specifické jsou také časté zdravotní komplikace u operátorů, způsobené z velké části pracovním prostředím. Ze studie, které se zúčastilo 2130 respondentů vyplývá, že mezi nejčastější obtíže patří bolesti krční páteře, zraková či sluchová únava a potíže s hlasivkami. Dalšími problémy je pak nespavost či deprese. (Charbotel, 2009) Jak je zmíněno výše, také jsou častá virová onemocnění, která se v prostředí open space rychle šíří.

Jedním z výrazných a současně velmi negativních rysů call center je i vysoká míra fluktuace operátorů, která výrazně převyšuje průměr. Fluktuace na call centrech se v průměru v době krize pohybovala na úrovni 32%. Nicméně někde dosahovala až úrovně 75%. (Santlerová, 2011)

## **4.2 Adaptace na call centrech**

Adaptace na call centrech je náročným procesem, což vyplývá již z výše uvedených požadavků na operátora. Adaptace na call centru je tak obvykle delší než je zkušební doba. Operátorovi je třeba poskytnout dostatek času, aby se přizpůsobil chodu organizace, pracovnímu kolektivu, začal plně využívat znalostí a dovedností, které získal v průběhu školení a byl schopen si poradit s každým (i nepříjemným) typem klienta. (Santlerová, 2011)

Úkolem manažera (či teamleadera) v adaptačním procesu na call centru je podpořit rychlé začlenění a vytvořit podmínky naplňující potřeby nováčka, pomoci mu získat sebevědomí ve své práci, poskytnout konstruktivní kritiku a také pomoci se začleněním do kolektivu.

Klíčovými body pro úspěšnou adaptaci nováčka na call centru je více. Mezi základní Santlerová (2011) řadí seznámení nováčka s následujícími informacemi hned po nástupu:

- historie organizace,
- dlouhodobé cíle organizace,
- hodnoty organizace,
- organizační struktura,
- způsob předávání informací v organizaci a další.

Samozřejmostí by měla být ihned po nástupu (ne-li ještě před ním) prohlídka budoucího pracoviště, a dalších částí call centra. Nováček po svém nástupu mimo jiné potřebuje také znát co přesně se od něj očekává, kdo jsou a budou jeho kolegové a nadřízení, jak funguje systém odměňování ve firmě, apod. Velmi důležitým bodem je pak přesné vymezení pracovní náplně a pravomocí, a seznámení s kritérii hodnocení hovorů a zpětných vazeb. (Santlerová, 2011)

Jednou z největších a bohužel zároveň nejčastějších chyb je “hození do vody” nového pracovníka, kdy je tento bez dostatečné podpory ze strany nadřízených. Dále je velmi častým nešvarem zahlcení odbornými informacemi bez jejich utřídění. Pokud pracovník v začátku získá pocit, že je to příliš složité, může to vést k dezorientaci a pocitu, že na takovou práci nebude stačit. Odchod ve zkušební době je pak nejjednodušším východiskem. (Santlerová, 2011)

Velkou částí adaptace na call centru bývá část školící, kdy kromě odborných produktových znalostí nováček prochází také školením komunikačních dovedností, zvládnutí krizových situací a různých obtížných hovorů (s agresivním, či manipulativním klientem apod.). Tento blok školení by měl být doplněn vhodným prověřováním získaných znalostí a dovedností formou testů a zkušebních hovorů. Následně pak nováček již pracuje samostatně, nicméně je pod zvýšeným dohledem nadřízeného, dokud nedosáhne požadované úrovně. (Santlerová, 2011)

Vzdělávání operátora na lince však nikdy nekončí úplně.

### **4.3 Motivace, hodnocení a odměňování na call centru**

Hodnocení, odměňování a motivace jsou na call centru neodmyslitelně spjaté. Motivace může být ovlivněna více vlivy, mezi základní kameny motivace Santlerová (2011) řadí:

- informovanost,
- zpětnou vazbu,
- uznání,
- naslouchání,
- a delegování.

Kromě jiného tedy motivace vychází i práce nadřízeného, jehož úkolem je naplnit právě výše zmíněné základní kameny motivace svou činností - tedy naslouchat potřebám pracovníků, poskytovat jim informace včas a v dostatečné míře, vyjadřovat uznání (kvalita není pravidlem), ale umět i vyjádřit výtku. (Santlerová, 2011)

Hodnocení operátora má zpravidla přímý vliv na odměňování. Hodnocení probíhá na základě stanovených kritérií, které má operátor naplnit. Bývají jimi počet hovorů, délka hovorů, kvalita hovorů, obrat prodeje (za určený čas), přítomnost v procentech apod. V praxi je pak odměňování obvykle kombinací pevné základní mzdy a flexibilní složky, závislé na výsledcích hodnocení. (Santlerová, 2011)

Hodnocení nováčka bývá v době adaptace pouze základní mzdou, či kombinací s flexibilní složkou, na kterou získá nárok díky splnění snížených kritérií hodnocení.



## 5 Shrnutí

V této krátké kapitole shrnu svá zjištění a na jednom místě se pokusím uvést základní důležité zásady pro úspěšný adaptační program. Vycházet přitom budu z faktů uvedených v předchozích kapitolách.

V prvé řadě organizace stanovuje základní, obecný, adaptační program, kterým budou procházet všichni zaměstnanci. Zpravidla se jedná o první část celkové adaptace, tzv. adaptaci celopodnikovou. Při té se zaměstnanec dozvídá základní informace, společné všem pozicím (základní informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, principech systému práce s lidmi, etickém kodexu práce). Za tuto část zpravidla zodpovídá personální útvar.

Pro další tvoření a konkretizaci adaptačního plánu je nutné znát (nebo analýzou zjistit) potřeby dané pozice, pro kterou adaptační program vytváříme. Zjišťujeme znalostní náročnost pozice, psychologické požadavky, nároky na komunikaci, a další. Také potřebujeme vědět, pro jakou cílovou skupinu adaptační program tvoříme a potřebujeme také znát obecné předpoklady této skupiny. Těmito předpoklady jsou: vzdělání, předchozí praxe, zkušenosti, atd.

Na základě zjištění je třeba určit očekávané výsledky tohoto programu ze strany organizace. Následně již sestavujeme konkrétní adaptační plán.

Adaptační plán musí být sestaven s ohledem na zjištěné informace – tedy musí být konkretizovaný pro danou pozici a dané oddělení. Adaptace na dané oddělení bývá v odpovědnosti přímého nadřízeného. Nováček musí být seznámen se svými povinnostmi, pravidly oddělení a dalšími organizačními záležitostmi. Také je nutné nováčka seznámit s adaptačním plánem, způsobem a kritérii hodnocení.

Součástí konkrétního adaptačního plánu by měla být i část zahrnující základ sociální adaptace. Tedy formální představení nováčka kolegům (zpravidla manažerem oddělení), případně přidělení patrona z řad seniorních operátorů.

Znalosti specifické pro pozici operátora jsou zpravidla, komunikační dovednosti a znalost informací, o službách a produktech organizace, nebo znalost systémů, kde jsou informace k dispozici. Dalším častým požadavkem je příprava na zvládnutí obtížných hovorů. V této části adaptace se setkáváme s klíčovým zapojením přímého nadřízeného.

Pracovní adaptaci nováčka na call centru je nutné rozložit mezi části čistě teoretické a části praktické, kdy si nováček může nově nabyté informace vyzkoušet v tréninkovém a poté již „ostrém“ prostředí. Tyto části je také nutné v závislosti na rozsahu poskytovaných informací rozložit v čase tak, aby nováček nebyl zahlcen, ani aby nedošlo k plýtvání jeho potenciálem.

V průběhu a na závěr adaptace je žádoucí provádět hodnocení adaptace. Toto hodnocení by mělo probíhat jak ve směru k nováčkovi, tak ve směru od nováčka k organizaci. To znamená nadřízený hodnotí nováčka a to, jak tento zvládá náplň práce

– tedy jeho adaptovanost, a na druhé straně nováček hodnotí adaptační proces a procesy organizace jako takové. Čistý, „otevřený“ pohled nováčka na organizaci může pro organizaci být přínosný a přinést nové nápady, či návrhy na zlepšení a zjednodušení.

Nejdůležitější zásady pro úspěšnou adaptaci tedy jsou:

1. Znat potřeby a pozice.
2. Jasně stanovit cíle adaptace.
3. Stanovit rozsah adaptace.
  - a. Znalosti produktů a služeb.
  - b. Znalosti systémů.
  - c. Komunikační dovednosti
  - d. Zvládání náročných situací.
4. Neopomíjet sociální adaptaci.
5. Jasně rozložit role a zodpovědnosti účastníků adaptace, s těmito je seznámit.
6. Průběh adaptace a její rozsah vhodně rozložit v čase.
7. Zahrnout testování získaných dovedností.
8. Nepodceňovat obousměrné hodnocení adaptace.

# Metodologická část

## 1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je odhalit důvody selhávání řízeného adaptačního procesu na oddělení call centra ve vybrané organizaci. Výzkum se bude zaměřovat na pohled různých skupin zaměstnanců organizace a pomocí jejich výpovědí se budu snažit identifikovat reálné problémy, o kterých se domnívám, že jsou zdrojem (či jedním ze zdrojů) selhávání adaptačního programu.

Ve výzkumu se zaměřím na očekávání různých skupin zaměstnanců ve vztahu k adaptačnímu programu a také na jejich hodnocení tohoto programu z různých úhlů pohledu – tedy ve vztahu k účastníkům adaptačního programu, k jeho obsahu, k délce programu, či dalším personálním činnostem, které na adaptační program mohou mít vliv.

Zajímat mne bude rozdíl v pohledu různých skupin a identifikace problémů, které jsou společné, či které se skrývají za jejich výpovědí.

Výzkum budu provádět, nyní již jako bývalá zaměstnankyně organizace. V organizaci jsem pracovala dva roky na seniorní pozici, přičemž během této doby jsem měla možnost pozorovat a také se zapojit do adaptačního procesu jako nováček, i jako seniorní operátor. Díky tomu mám povědomí o tom, jaká je skutečná realizace adaptačního programu, a také přístup k dokumentům a pracovníkům organizace, které v této práci využívám.

## 2 Výzkumné otázky

### Hlavní výzkumná otázka

Co způsobuje selhávání řízeného adaptačního procesu na oddělení call centra?

### Dílčí výzkumné otázky

1. Jaké jsou očekávané cíle adaptačního programu ze strany manažerů a jaké ze strany zaměstnanců?
2. Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k zapojení jednotlivých organizačních aktérů?
3. Jaké je hodnocení adaptačního programu ve vztahu k obsahu?
4. Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k utváření vztahu k jiným pracovníkům v organizaci?

5. Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem adekvátnosti jeho délky?
6. Jaké je hodnocení adaptačního programu z hlediska návaznosti k dalším personálním činnostem?

### 3 Operacionalizace

Hlavní výzkumnou otázku jsem rozpracovala do šesti dílčích výzkumných otázek, pomocí nichž se pokusím zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Tyto dílčí výzkumné otázky jsem sestavila s ohledem na teoretickou část práce a navazují na nástroje řízeného adaptačního procesu a vlivy, které tento proces ovlivňují. V operacionalizaci tak pak hlavní výzkumnou otázku rozdělím na problematické oblasti, dimenze reprezentované dílčími výzkumnými otázkami, které dále rozpracuji až k otázkám rozhovoru, které mi pomohou při realizaci výzkumu.

| <b>HVO: Co způsobuje selhávání řízeného adaptačního procesu na oddělení call centra?</b> |   |   |                            |
|--|---|---|----------------------------|
| <b>Oblast</b>  | <b>Dimenze</b>  | <b>Otázka</b>   | <b>Způsob zjištění</b>     |
| Rozdíl v očekávání různých skupin pracovníků.  | Jaké jsou očekávané cíle adaptačního programu ze strany manžerů a jaké ze strany zaměstnanců? | Jaká jsou kritéria hodnocení operátora v průběhu adaptace a po ní?                    | Studium materiálů          |
|  |   | Jaká by podle Vás měla být stanovena cílová úroveň práce operátora?                   | Polostrukturovaný rozhovor |
|  |   | Jaká je podle Vás očekávaná doba pro setrvání operátora na své pozici a v organizaci? | Polostrukturovaný rozhovor |
|  |   | Jaká jsou Vaše očekávání v souvislosti se vztahy nováčka v kolektivu?                 | Polostrukturovaný rozhovor |
| Rozdílné zapojení klíčových aktérů   | Jaké je hodnocení adaptačního programu  | Jak hodnotíte zapojení personálního   | Polostrukturovaný rozhovor |

|                                       |   |   |                            |
|---------------------------------------|---|---|----------------------------|
| adaptačního programu.                 | vzhledem k zapojení jednotlivých organizačních aktérů?                                  | oddělení do procesu adaptace? Proč?   |                            |
|                                       |   | Jak hodnotíte zapojení manažera call centra do procesu adaptace? Proč?  | Polostrukturovaný rozhovor |
|                                       |   | Jak hodnotíte zapojení team leaderů do procesu adaptace? Proč?  | Polostrukturovaný rozhovor |
|                                       |   | Jak hodnotíte zapojení seniorních kolegů do procesu adaptace? Proč?   | Polostrukturovaný rozhovor |
| Neúplnost a nesrozumitelnost školení. | Jaké je hodnocení adaptačního programu ve vztahu k obsahu?                              | Jak hodnotíte rozsah a formu produktového školení? Proč?  | Polostrukturovaný rozhovor |
|                                       |   | Jak hodnotíte rozsah a formu komunikačního a prodejního školení? Proč?  | Polostrukturovaný rozhovor |
|                                       |   | Jak hodnotíte rozsah a formu poskytovaných informací ke klíčovým systémům? Proč?                                    | Polostrukturovaný rozhovor |
|                                       |   | Jak hodnotíte rozsah a formu informací o společnosti, jejích cílech a hodnotách? Proč?                              | Polostrukturovaný rozhovor |
|                                       |   | Jak hodnotíte rozsah a formu informací, k pozici operátora? (Práva a povinnosti operátora, pravidla oddělení) Proč? | Polostrukturovaný rozhovor |
| Konflikty, nejistoty, nedorozumění    | Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k utváření vztahu k jiným pracovníkům v | Jak vnímáte vztahy s nadřízenými (teamleadery, manažerem)?  | Polostrukturovaný rozhovor |

|                                       |  |  |                            |
|---------------------------------------|--|--|----------------------------|
|                                       | organizaci?  |  |                            |
|                                       |  | Jak vnímáte soulad či nesoulad s organizací (jejími cíli, hodnotami, způsobem komunikace)?                                   | Polostrukturovaný rozhovor |
| Časové rozložení adaptačního programu | Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem adekvátnosti jeho délky?                     | Jak vnímáte nastavení délky adaptace a její rozložení v čase? (Adaptace na práci, adaptace na vztahy, na organizaci) A proč? | Polostrukturovaný rozhovor |
|                                       |  | Jak vnímáte poskytnuté informace vzhledem k jejich rozložení v čase? (Příliš mnoho najednou? Příliš málo?) Vysvětlete.       | Polostrukturovaný rozhovor |
| Další překážky                        | Jaké je hodnocení adaptačního programu z hlediska návaznosti k dalším personálním činnostem? | Jak vnímáte návaznost adaptace na nábor a výběr pracovníků? Proč?  | Polostrukturovaný rozhovor |
|                                       |  | Jaké další vnímáte problémy či překážky efektivního programu adaptace? Proč?   | Polostrukturovaný rozhovor |

## 4 Výzkumný vzorek a metody výzkumu

Výzkumný vzorek je tvořen více skupinami zaměstnanců vybrané organizace. První z nich jsou vedoucí pracovníci – teamleadři. Z těchto jsem volila všechny dostupné, neboť na této konkrétní pozici jsou vždy pouze dva, nicméně v průběhu tohoto roku došlo na těchto pozicích ke změnám a tudíž jsem měla možnost oslovit teamleadry současné i bývalé.

Z referentů kontaktního centra jsem pak volila takové, kteří již prošli celým formálním adaptačním programem a tudíž mají možnost jej posoudit.

| Jméno   | Věk   | Pozice          | Doba v organizaci (na pozici) | Předchozí praxe |
|---------|-------|-----------------|-------------------------------|-----------------|
| Martin  | 25-30 | referent        | 8 měsíců                      | ne              |
| Marika  | 30-35 | referent        | 9 měsíců                      | ano             |
| Ivana   | 30-35 | referent        | 6 měsíců                      | ano             |
| Pavla   | 25-30 | referent        | 8 měsíců                      | ano             |
| Natálie | 40-45 | referent senior | 4 roky                        | ne              |
| Tomáš   | 20-25 | referent        | 8 měsíců                      | ne              |
| Katka   | 20-25 | referent senior | 2 a půl roku                  | ano             |
| Ondra   | 30-35 | teamleader      | 2 roky                        | ano             |
| Adéla   | 30-35 | teamleader      | 10 měsíců                     | ano             |
| Lenka   | 25-30 | teamleader      | 3 a půl roku                  | ano             |
| Jitka   | 40-45 | teamleader      | 6 měsíců                      | ano             |

Počet respondentů jsem volila na základě možností. Od začátku roku na pozici referenta nastoupilo celkem 14 nových pracovníků. Nicméně do doby rozhovorů v organizaci zůstalo pouze 8, přičemž s rozhovorem souhlasilo 5. Další dva pracovníky jsem tedy oslovila ze seniorních pracovníků, ti mi poskytlí náhled také z jejich úhlu pohledu.

Realizovat budu polostandardizované rozhovory s těmito pracovníky, kteří k poskytnutí rozhovoru byli ochotní. Z celkového počtu 14, v roce 2017 nastoupivších zaměstnanců, byli pouze 4 muži a 10 žen. Z těchto zaměstnanců do října 2017 zůstali na své pozici v organizaci pouze 3 muži a 5 žen. Z toho je patrné, že fluktuace je zde opravdu vyšší než je obecný průměr na jiných pozicích. Nicméně považuji za důležité zmínit, že někteří z těchto pracovníků neodešli z vlastního rozhodnutí, ale z rozhodnutí organizace.

# Empirická část

## 1 Popis organizace

Organizace, jíž se ve své práci zabývám, vznikla v 90. letech minulého století a je součástí finanční skupiny XYZ. Pro obsah a kontext této části práce je důležité uvést, že se tato organizace zabývá pojištěním.

Kromě oddělení, na které se zaměřuje tato práce jsou v organizaci ještě další oddělení tzv. klientského centra, nicméně jejich náplň práce se liší. Ať už se jedná o způsob komunikace (telefonicky/e-mailem), či cílovou skupinu komunikace (klient/obchodní zástupce).

Samotné oddělení, které je předmětem této práce se rozrůstalo současně s vývojem technologií a jejich rozšířením. V současnosti jsou všechny příchozí hovory zpracovávány přímo interním call centrem, které je, vzhledem k rozsahu poskytovaných služeb relativně malé.

Hlavní náplní práce operátorů (nebo referentů klientského centra, jak jsou označováni v organizaci) je informační a poradenská služba v oblasti produktů společnosti a stavu zpracování požadavků klientů. Tendencí posledních let je tzv. univerzalita operátorů, která se vyznačuje tím, že ke své standardní náplni práce ještě „vypomáhají“ dalším oddělením.

V praxi pak referent odbavuje příchozí hovory klientů, které se obsahově pohybují na velmi široké škále. Jsou jimi obecné i konkrétní dotazy k nabízeným produktům, zpracování nejrůznějších požadavků klientů, příjem hlášení pojistných událostí a poskytování informací ke stavu řešení těchto událostí. V neposlední řadě je prací referentů také nabídka a prodej produktů společnosti, která by měla být součástí každého hovoru.

S ohledem na relativně nízký počet operátorů, a ve vztahu k faktu, že za poslední roky se počet zpracovávaných hovorů zněkolikanásobil, jsou parametry pro odbavení hovorů v současnosti následující: čekací doba na spojení s operátorem pro klienta by neměla přesáhnout 1 minutu a 20 vteřin, a obslužnost linky (tedy procento klientů, kteří se dovolají na operátora a nepoloží hovor před spojením) by měla být udržována nad hranicí 90%.

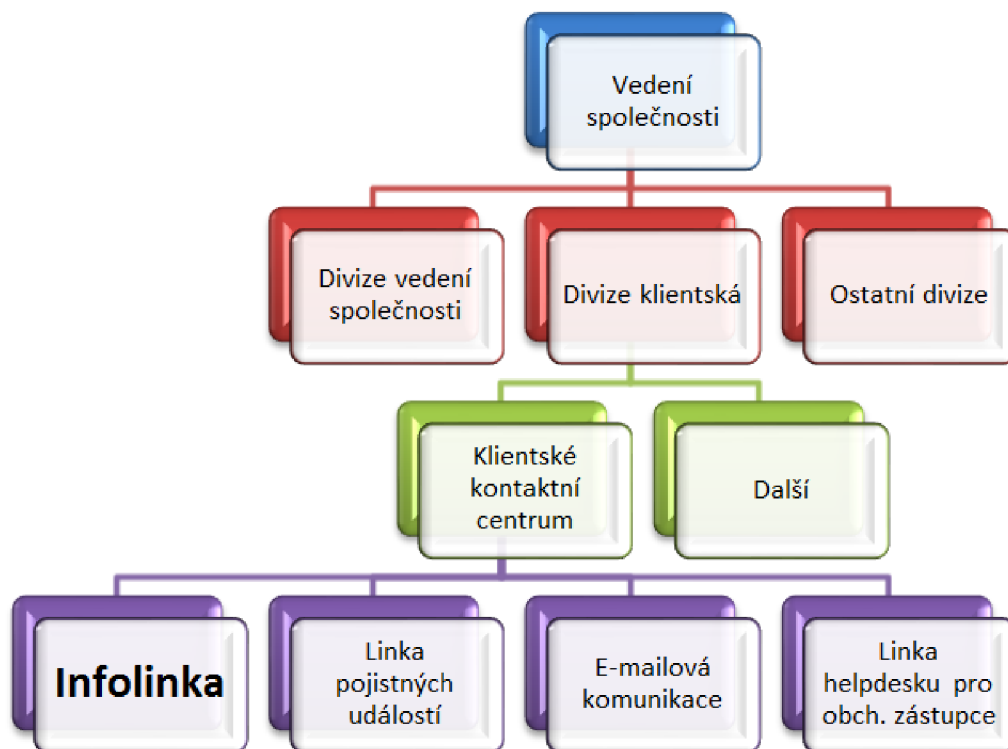
Linka je v provozu v pracovní dny mezi 7. a 18. hodinou, což je možné započítat jako plusy pro práci na této pozici v této organizaci. Oproti jiným call centrům totiž zde mají referenti volné víkendy a svátky. Taktéž narozdíl od množství jiných call center, výdělek referentů ve zkoumané organizaci není omezen – to znamená, že k základní mzdě jsou na základě hodnocení a dalších parametrů připočítávány odměny a provize



z prodeje, a jejich výše není omezena. Práce referenta v této organizaci tak kromě náročnosti přináší i množství výhod.

## 2 Organizační struktura

S ohledem na cíle práce a aby bylo zřejmé, jaké je postavení call centra v hierarchii organizace, zde zmíním i zjednodušenou organizační strukturu.



Z této struktury můžeme pozorovat, že oddělení infolinky je jedním z nejnižší postavených oddělení v organizaci. Bohužel z toho plyne i pozornost věnovaná jeho záležitostem.

Infolinka jako klíčová součást klientské divize, je v přímém kontaktu s klientem. A to narozdíl od množství výše postavených oddělení. V mnoha ohledech tak pracovníci infolinky vytváří u klientů „obraz“ pojišťovny jako takové. Jsou jejími přímými reprezentanty.

### 3 Adaptace v organizaci

Adaptační proces ve vybrané organizaci, je v interní síti popsán obecně takto (interní informace organizace, 2016):

- *“Doba adaptace je stanovena minimálně na dobu 3, 6 nebo 12 měsíců.*
- *Vedoucí zaměstnanec připraví a staví „novému zaměstnanci“ cíle na dobu adaptace a poskytne mu v tomto období zpětnou vazbu.*
- *Vedoucí zaměstnanec stanoví patrona (seniorní kolega/gyně) – v období adaptace je „novému“ zaměstnanci rádcem, průvodcem a vysvětluje mu pracovní postupy, procesy.*
- *V polovině procesu adaptace, nejdéle však před ukončením zkušební doby se s „novým“ zaměstnancem potká zástupce Oddělení lidských zdrojů, se kterým proběhne první adaptační schůzka.*
- *Závěrečná adaptační schůzka proběhne se zástupcem Oddělení lidských zdrojů, vedoucím pracovníkem a „novým“ zaměstnancem před koncem uplynutí adaptačního období. Cílem schůzky je předat zpětnou vazbu „novému“ zaměstnanci a také zhodnotit zadané úkoly pro dobu adaptace.”*

Adaptace na call centru pro nováčky je formálně rozvržena do 6 měsíců, přičemž první měsíc, až dva bývají pro nováčka nejzásadnější. V tomto období prochází produktovým školením a dozvídá se první informace, také by měl mít častější konzultace s teamleaderem. Personální oddělení do adaptace vstupuje pouze třikrát - v den nástupu pro podpis smlouvy, zhruba po třech měsících pro první hodnotící schůzku a po šesti měsících závěrečnou hodnotící schůzku.

Adaptace na pozici referenta je ovlivněna pracovníky ve vícero rolích. Těmito rolemi jsou především pracovníci Oddělení lidských zdrojů (personalisté), manažer klientského centra, teamleadeři, a v neposlední řadě také seniorní referenti call centra. Nově byla vytvořena pozice metodika, který bude do budoucna zajišťovat nastavení procesů (adaptace na call centru, zpracování požadavků klientů, poskytování informací, atd.). Nicméně tato pozice je opravdu nová, takže zatím do adaptace nezasahuje.

Kromě, již výše zmíněných personalistů, je další rolí, ovlivňující adaptaci manažer kontaktního centra. Jeho role má význam při náboru, kde má možnost se k výběru vyjádřit, ale také ovlivňuje a nastavení celého procesu adaptace a jeho konceptualizaci. V praxi se nováčci s manažerem však moc neseťkávají, jeho role je spíše formální.

Další, a z pohledu teorie nejdůležitější, aktéři adaptačního procesu, jsou přímí nadřízení. Na call centru označovaní jako teamleadeři. Ti zde vystupují především v realizaci adaptačního procesu. Oni by měli být osobou, která nováčka seznamuje s adaptačním plánem, se spolupracovníky i jeho právy a povinnostmi na jeho nové

pozici. Oni jsou záchytným bodem, jejich úkolem je se nováčkovi více věnovat, více poslouchat jeho hovory a poskytovat mu zpětnou vazbu a konstruktivní kritiku a pochvaly. Teamleader je také tím, kdo adaptační proces, společně s nováčkem, vyhodnocuje.

Významnou roli mají i seniorní kolegové, kteří jsou pro nováčka velkým zdrojem informací. Radí mu co může a nemůže sdělit, za jakých podmínek přijmout požadavek klienta atd. Nicméně pro toto poskytování informací a rad musí mít čas, což je závislé na vytížení linky. Čím více hovorů na linku směřuje, tím méně času mají a tím méně mohou nováčkovi radit.

### **3.1 Průběh adaptace**

Konkrétní průběh adaptace se liší podle situace do které nováček na call centru nastupuje. Čím je situace napjatější, tím je adaptační proces kratší. Obecně lze říci, že se skládá ze školení a části náslechnů u seniorního operátora, přičemž školení probíhá zpravidla dopoledne, a po obědě už nováčci sedí a poslouchají hovory u některého ze seniorů. Poté následuje období, opět podle vytíženosti call centra v daném období, kdy po určitou dobu nováček přijímá hovory a na tzv. asistenci u něj sedí seniorní operátor, který jeho hovory poslouchá a je mu k dispozici pro zodpovězení dotazů. Asistence však nikdy nejsou déle než týden. Poté už je na nováčkovi, aby si poradil.

## 4 Výzkumná zjištění a interpretace výsledků

V této části práce se nyní již budu věnovat zjištěným výsledkům na základě stanovených dílčích výzkumných otázek a problematických oblastí, na které se tyto výzkumné otázky zaměřují. První výzkumná otázka mi tedy pomůže zjistit jaké jsou rozdíly v očekávání mezi referenty a teamleadery (zastupujícími organizaci, tedy management). Další výzkumné otázky (druhá a čtvrtá) se zaměřují na účastníky adaptačního programu a jejich zapojení a vztahy mezi nimi a nováčkem. Třetí dílčí výzkumná otázka pak zjišťuje jak je hodnoceno školení v rámci adaptačního programu, opět z různých úhlů pohledu. Další dílčí výzkumné otázky pak zkoumají délku adaptace a vhodnost rozložení informací v čase a vliv dalších personálních činností na adaptační program.

Všechny tyto dílčí výzkumné otázky mají za cíl pomoci odhalit příčiny selhávání adaptačního procesu, které jsem nastínila v úvodu této práce. Díky zodpovězení dílčích výzkumných otázek tak budu schopna zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: „*Co způsobuje selhávání řízeného adaptačního procesu na oddělení call centra?*“

### 4.1 Jaké jsou očekávané cíle adaptace ze strany manažerů a jaké ze strany zaměstnanců?

Již výše zmiňuji, že adaptace pro call centrum je formálně rozvržena do 6 měsíců, během nichž je nováček hodnocen na základě kritérií. Těmito kritérii jsou objem prodeje, množství a kvalita hovorů (oslovení, správnost informací, atd.), čas trávený prací mimo hovory (např. kompletace smluv, předávání požadavků na jiná oddělení, atd.) a poskytnutí nabídky v každém (možném) hovoru. Stejně tak je sem zahrnuta i 100% evidence práce v systému.

Přestože formálně je adaptace rozložena na dobu 6ti měsíců, toto rozvržení se dodržuje pouze v nižších nárocích na nováčka v prvních měsících (cca první dva měsíce), postupném narůstání plánu objemu prodeje a formální schůzce se zástupcem oddělení lidských zdrojů.

Na otázku na cílovou úroveň práce operátora obě (potažmo všechny tři) skupiny reagovaly podobně. Shodně uvádí, že cílem je, aby referent byl schopen řešit požadavky klientů a byl samostatný.

*„Jako schopnost samostatně a efektivně řešit požadavky v co nejkratší možné době.“*  
(Martin, referent)

*„Operátor by měl být schopen samostatně zodpovídat dotazy klientů bez nutnosti asistence kolegů. Měl by se umět sám rozhodovat a měl by zvládnout i komunikaci s „problémovým“ klientem.“*

(Natalie, referent senior)

*„Měl by umět zvládat stresové situace, zároveň by měl umět sám ovládat počítač, vzhledem k tomu že ho zaškoluješ, a měl by mít základní komunikační dovednosti, aby uměl klientovi řádně argumentovat.“*

(Marika, referent)

*„Měl by být schopen efektivně, správně a rychle poskytnout klientovi kompletní servis. Tedy zodpovědět jeho dotazy, pokud možno bez nutnosti asistence, zpracovat klientovy požadavky. V rámci hovoru pak musí zaktualizovat kontaktní údaje klienta a nabídnout klientovi další produkt, a v ideálním případě ho rovnou sjednat. Samozřejmě by se také měl orientovat v systému a svoji práci správně evidovat.“*

(Lenka, teamleader)

Očekávání jednotlivých respondentů se však rozcházejí hned v dalším bodě, což je otázka na jaké problémy by měl adaptační program nováčky připravovat. Jedna skupina se zaměřuje spíše na znalostní databázi produktů a procesů organizace, zatímco druhá spíše na psychickou náročnost pozice. Tento bod může být jednou z příčin selhávání procesu jako takového – různé skupiny mají různý žebříček priorit.

*„Adaptace by nováčky měla připravit na zvládnání stresu, začlenění do kolektivu a samozřejmě poskytnout podporu v oblasti znalostí produktů a pc programů.“*

(Natalie, referent senior)

*„Adaptační program by měl být zaměřený na znalostní databázi operátora stejně tak jako na jeho schopnosti efektivně řešit komplikace spojené např. s negativním projevem nespokojeného klienta, kdy zbytečně dochází k neprofesionalitě operátora.“*

(Ondra, teamleader)

*„Především zaškolení, začlenění do týmu, jasná definice očekávání ze strany zaměstnavatele, postupné adaptační cíle, aby byly motivační, ale zároveň nováčka neodradily.“*

(Jitka, teamleader)

*„Připravit je na práci, která není vůbec jednoduchá. Některé hovory vyžadují pevné nervy.“*

(Ivana, referent)

Ve vztahu k očekávané délce zaměstnání se očekávání rozcházejí, nicméně důvody uvádějí všechny skupiny velmi podobné. Jedná se především o psychickou zátěž, kterou sebou tato pozice nevyhnutelně nese.

*„Řekl bych, že maximálně po dvou letech toho operátor musí mít už prostě dost. Není snadný nechat na sebe lidi křičet a muset přitom být klidný a profesionální.“*

(Tomáš, referent)

*„Na pozici jsem 4 roky a odcházím. Je to náročná práce“*

(Natálie, referent senior)

*„Operátor není povolání na celý život. Pozice by měla být spíš startovací v dané společnosti a měla by umožňovat další profesní růst. Maximální doba životnosti je přibližně 3 roky, ale záleží na povaze.“*

(Adéla, teamleader)

*„To je individuální. Pokud člověka práce baví a má ze strany zaměstnavatele vytvořeny adekvátní podmínky, může vydržet třeba 10 let. Vliv na to, jak dlouho na pozici operátorky zůstanu záleží na milionu dalších věcí.“*

(Jitka, teamleader)

*„Ideální by bylo, kdyby operátoři zůstávali na své pozici co nejdýl, ale ze zkušenosti to je spíš kratší dobu. Řekla bych tak do dvou let.“*

(Lenka, teamleader)

Z výše uvedených výpovědí můžeme usoudit, že ač některá jejich očekávání jsou si podobná, v některých se výrazně rozcházejí a některé faktory adaptace téměř vynechávají. Většina respondentů mluví o psychické náročnosti pozice, a nutnosti znalosti produktů, nicméně pouze Natálie a Jitka zmínily nutnost začlenění nováčka do kolektivu, aniž bych se na to konkrétně ptala. Po konkrétní otázce jsem dostala i další odpovědi, které dokazují, že začlenění či nezapadnutí do kolektivu vnímají i ostatní, nicméně ne jako úkol adaptačního programu, ale jako něco, co si má ohlídat sám nováček, jako to jak na nové kolegy působí.

*„Nová osoba by si ze začátku měla spíš zmapovat okolí. Jde o kolektiv, takže není dobré vyčnívat nebo si udělat negativní pověst hned na začátku.“*

(Pavla, referent)

Očekávání pro dobu operátora v organizaci vnímám jako důležitý prvek ovlivňující podobu adaptace. Pokud vedení stejně jako Lenka, nebo Adéla cítí, že operátoři vydrží maximálně pár let, má to pravděpodobně vliv i na nastavení adaptačního programu.

Z odpovědi vyplývá, že je opomíjena sociální adaptace, nějaké začlenění do kolektivu – to je vnímáno spíše jako odpovědnost samotného nováčka, než cíl adaptace. Na druhou stranu ale nováčci očekávají, že je další pracovníci přijmou a pomůžou jim.

Dalším významným bodem je fakt, že teamleader, který je v organizaci nejdelší dobu, vnímá, že operátoři se zhruba po dvou letech střídají. To dle mého názoru může mít negativní vliv na koncepci adaptace, neboť firma nebude investovat do pracovníků, kteří na své pozici dlouho nevydrží.

## **4.2 Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k zapojení organizačních aktérů?**

Teoretici uvádí, že zapojení do procesu adaptace by měli být především personální oddělení, vedoucí oddělení a přímý nadřízený nováčka. Z rozhovorů s operátory však vyplývá, že první dvě skupiny se v organizaci téměř vůbec do procesu adaptace nezapojují. Na otázku jak hodnotí jejich zapojení, jsem dostala následující odpovědi.

*„Záporně, personální se nijak nezapojilo. Zpětnou vazbu, kterou jsem předal navíc, sám ze své vůle, nikdo neřešil. Manažer kromě otázky jak se mi líbí na call centru, se mnou nijak dál nepracoval.“*

(Martin, referent)

*„Zapojení personálního oddělení bylo nedostatečné. Jedna krátká schůzka v průběhu a další na konci adaptačního procesu. Ocenila bych častější pravidelné schůzky, aby se daly řešit aktuální záležitosti.“*

(Ivana, referent)

*“S manažerem call centra jsem v době adaptace osobně nehovořila, do procesu adaptace nezasahoval.”*

(Marika, referent)

Naopak zapojení teamleaderů a seniorních kolegů hodnotí operátoři obecně kladně.

*„Teamleader komunikoval otevřeně, byl k dispozici k dotazům, ale většinu provozních i produktových informací mi předali kolegové“*

(Pavla, referent)



*„Bez teamleadera bych spoustu věcí nezvládl, hlavně v začátcích.“*

(Tomáš, referent)

Informace poskytované teamleaderem a seniorními kolegy však mají jedno úskalí - tito na nováčka musí mít čas. Což se ukázalo jako velký problém. Také jejich motivace pomoci nováčkovi je důležitá.

*„Seniorní operátoři mi poskytli informace i podporu, někteří si ale drželi odstup a dávali dost najevo ze je otravuju a zdržuju od jejich práce. Znáš to.“*

(Ivana, referent)

*„Když jsem opravdu nevěděla, šla jsem za seniorním operátorem a nehnula se od něj, dokud mi neporadil.“*

(Pavla, referent)

*„Nováčkům chci pomoci, ale copak jim můžu pořádně radit, když mám svoji práci a jde mi o hodnocení a výplatu?“*

(Natálie, referent senior)

*„To víš že bych chtěl být operátorům víc k dispozici, ale nemám na to čas. Místo vedení týmu lítám po poradách a řeším provozní věci.“*

(Ondra, teamleader)

Z této části vnímám jasné problémy, které lze vyčíst z informací od kolegů. Informace, které nováček po svém nástupu získává, jsou především od teamleaderů a seniorních kolegů. Obě tyto skupiny jsou však zaměstnány jinou agendou a na nováčky nemají čas. Stejně tak seniorní operátoři nejsou nijak hodnoceni, pokud nováčkům pomáhají. Naopak se jich takto strávený čas může negativně dotknout během jejich hodnocení.

Zapojení personálního oddělení a manažera call centra je téměř nulové. Setkala jsem se i s tím, že se operátorka s manažerem call centra v době adaptace vůbec nesetkala. V adaptačním programu, jak je v tuto chvíli nastaven, funguje personální oddělení jen jako administrativní část, která zpracuje formální hodnocení jednou, až dvakrát v průběhu adaptace. Manažer pak zde vystupuje spíše směrem ven z call centra, než ve vztahu k referentům.

Největší zapojení je zde ze strany teamleaderů a seniorních operátorů, kteří jsou pro nováčky zdrojem informací. Většina se předává z osoby na osobu – kopírováním materiálů, přeposíláním e-mailů s informacemi a ústně. Aby se však mohli nováčkům

věnovat, musí na to mít teamleadeři a seniorní pracovníci čas. Ten je bohužel velmi omezený. Teamleadeři jsou zavaleni vlastní agendou, kdy zpracovávají statistiky, řeší provozní záležitosti a účastní se všech porad. Seniorní pracovníci pak nováčkům pomáhají na svůj úkor, neboť tato činnost se jim nijak nezohledňuje v hodnocení. To se pak v některých případech projevuje i přístupem k nováčkům, kteří to mohou vnímat negativně.

### **4.3 Jaké je hodnocení adaptačního programu ve vztahu k obsahu?**

Z dříve uvedeného popisu práce referenta infolinky je zřejmé, že nároky na znalosti a schopnosti daného pracovníka jsou značné. Je tedy důležité, aby adaptační program nováčky dostatečně připravoval na všechny tyto požadavky. Některé předpoklady musí již operátor mít dopředu, nicméně i pokud je má, je třeba na nich dále stavět a doplňovat je.

V této oblasti mne tedy zajímala především pracovní adaptace a její hodnocení pracovníky, kterých se dotýká.

*„Na call centrum jsem nastoupila v době personální krize, do procesu mě zapojili rovnou s dovětkem: Ty jsi neuvěřitelně komunikativní, ty se z toho vylžeš.“*

(Pavla, referent)

*„Produktové školení je spíš k smíchu, co nejkratší s ohledem na provoz. Chybí základní informace o výlukách a starších produktech.“*

(Marika, referent)

*„Školení je nesystémové, nemá žádný řád. Hlavně aby operátor co nejdřív volal.“*

(Martin, referent)

*„Produktové školení je velmi povrchní s malou časovou dotací, dost informací si musí nováček dohledat sám, nebo odposlechnout u kolegů.“*

(Katka, referent senior)

Vedení se však na produktové školení dívá jinak. Organizace v minulých letech oznámila ambiciózní cíl růstu pro následující období. Vzhledem k tomu i operátoři cítí vyšší tlak na prodej. Stejně tak kolegové uváděli důležitost komunikačních dovedností, ty se však neškolí vůbec.

*„Produktové školení je obsáhlé, ale nemůže obsáhnout všechno. Snažíme se nováčka naučit základní pilíře, aby bylo na čem stavět.“*

(Lenka, teamleader)

*“Dalo by se očekávat, že prodejní školení bude prosazovanější než produktové, vzhledem k finančnímu plánu a celkovému přístupu k naší pozici... Prodejní školení ale spíš neprobíhá, stejně jako produktové.”*

(Ivana, referent)

*„Školení chybí zaměřením do hloubky. Konkrétní příklady agresivních klientů, psychologické rozborů osob. Návod jak zvládat stresové situace. To co je např. v jiných call centrech naprosto normální.”*

(Pavla, referent)

Vzhledem k faktu, že informací, které referenti musí znát je opravdu mnoho a není možné postihnout školeními všechny, bylo by zřejmě vhodné nahrazení znalostní databází, informacemi v systému, a informací, kde tyto informace najít. Bohužel ani tímto call centrem nedisponuje.

*„Chybí znalostní databáze. Není kam se podívat na první dobrou, informace se musí složitě dohledávat v e-mailu.”*

(Martin, referent)

*“Informace nejsou provázány se systémy. Pro komplexní vyřízení požadavku musí člověk procházet několik databází systému. Je to nekomfortní a zdlouhavý. A navíc to nedává smysl, když operátory máme hodnotit podle toho, kolik času tráví prací po hovoru.”*

(Adéla, teamleader)

*„Systémů je hodně, manuály neexistují. Práci se systémy jsem se učila okoukáním. Nemáme ani nic jako cvičné programy.”*

(Ivana, referent)

Dalším klíčovým okruhem informací, které by se každý nováček měl dozvědět, patří jednoznačně pravidla daného oddělení. V případě call centra to jsou informace o příchodu a odchodu, o tom, kdy si můžu dát “pauzu”, pravidla pro sjednávání smluv, předávání informací mezi kolegy atd. Nefunkčnost předávání pravidel oddělení může vést i ke sporům mezi operátory.

*„Máme jen vytištěný desatero, ani nevím jestli ho mají všichni. Nikdo mě s tím neseznámil, takže ani já jsem to ze začátku nedodržovala.”*

(Marika, referent)

*„Pravidla jsou zavedená většinou formou e-mailů, nepřehledně. Milion fontů, ve finále to nikdo nedodržíže protože se v tom nevyzná.“*

(Martin, referent)

*„Pravidla jsou málo ukotvená. Podle mě by měl být přísnější dozor a taky lepší předávání těch pravidel.“*

(Jitka, teamleader)

*“Pravidla si každý vykládá po svém, nováčci je nedodrží a odnášíme to my, co je dodržíjeme.“*

(Katka, referent senior)

Co se týká informací o společnosti, jejich základ by měl být sdělen již u výběrového řízení, a je vždy možné je dohledat po nástupu na firemním intranetu.

Z rozhovorů s operátory jsem získala pocit, který v jedné své odpovědi shrnula Natálie. Její odpověď uvádím níže.

*„Firma podle mě spoléhá na to, že nováček většímu odkouká u seniorních operátorů na násleších. Kde kam kliknout abych našla informace, jak zadat požadavek klienta na jiné oddělení, a tak celkově.“*

(Natálie, referent senior)

Zde můžeme objevit nejobsáhlejší problém, který vznikl v nesrozumitelnosti a nedostatečnosti školení. Projevuje se snaha společnosti, co nejdříve referenty dostat „na linku“ a nechat je volat. Školení je hodnoceno jako nedostatečné oběma skupinami operátorů. Pouze jedna z teamleaderů se domnívá, že školení produktů slouží jako základ. Nicméně vzhledem k náročnosti a obsáhlosti požadavků pro efektivní plnění práce referenta je nutná široká znalost jak produktů, tak i systémů. Znalost produktů by se dala nahradit znalostní databází, nicméně ani nic takového v organizaci nefunguje. Systémů se používá několik různých pro různé úkony, které referenti musí plnit. Tyto systémy na sebe nejsou navázané a nováčci se tak mohou snadno zamotat a informace se jim hůře dohledávají. Toto není ani podchyceno školením. Vše je na nováčkově samotném – co si „okouká“ u kolegů seniorních referentů a co z toho si zapamatuje. Školení je ovlivněno i tím, že není zaměřeno pouze na call centrum a probíhá hromadně pro všechny nové pracovníky organizace v daném místě a čase.

Vzhledem k tlaku na prodej, který na oddělení v poslední době dopadá ze strany vedení společnosti a vzhledem k náročnosti práce a nutnosti zvládat i „problémové“ hovory by bylo logické prosazování alespoň prodejní a komunikační školení. Tyto školení však neprobíhají pravidelně, někteří operátoři se k nim vůbec nedostanou a ti co

ano, tak často až po delší době. Opět se zde setkáváme s nekonceptností celého procesu školení.

Jedním z bodů sváru na call centru jsou jeho pravidla. Tato pravidla jsou sice stanovená, nicméně nejsou nijak ukotvena kontrolami teamleaderů, případně promítáním jejich nedodržení do hodnocení. Taktéž se stává, že se další pravidla přidávají, nebo mění, ale nikoliv v „desateru“, jak je tento soubor pravidel nazván, ale informace se posílají samostatnými e-maily. I pro seniorní operátory je toto často nepřehledné. Nováčci pak ke kompletním pravidlům při svém nástupu ani nemůžou mít přístup a je na tom, co odposlechnou, a jak si to přeberou, zda budou tato pravidla dodržovat. To vede ke sporům mezi nimi a seniorními operátory.

#### **4.4 Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k utváření vztahu k jiným pracovníkům v organizaci?**

V této otázce jsem se soustředila na to, jak probíhá a jak operátoři hodnotí vztahy s nadřízenými, řešení konfliktů, jejich nejistot. Také mě zajímalo jak vnímají soulad či nesoulad s organizací. Tedy aspekty především sociální a kulturní adaptace. Především sociální adaptace má velký vliv na průběh adaptace pracovní. Zvláště v situaci, kterou kolegové popisují výše, kdy se během adaptace spoléhají spíše na znalosti od seniorních pracovníků a teamleaderů.

*„Konflikty žádné nemám. Vím že se tu něco řešilo, ale mě se to nedotklo.“*

(Tomáš, referent)

*„Vztahy s nadřízenými mám v zásadě v pohodě. I přes občasné osobní neshody zejména v oblasti školení nováčků a zaváděných procesů.“*

(Martin, referent)

*„Někdy je na teamleadrech vidět, že jsou zavalení prací, ale nikdy se mi nestalo, že by na mě byli nepřijemní.“*

(Pavla, referent)

*„Nelíbí se mi, že často nám teamleadři neřeknou že to a to je nováček. Co si máme myslet když se na patře najednou pohybuje někdo, koho neznáme?“*

(Katka, referent senior)

*„Konflikty jsme řešili - ona řekla, že jiná řekla.. Je to kolektiv převážně ženských, ale vždycky se to vyřešilo v pohodě.“*

(Ondra, teamleader)

*„Všechno ustupuje provozu, takže i představení nováčků probíhá po jednom, nebo po kójkách. Prostě jak to jde.“*

(Adéla, teamleader)

Sounáležitost s organizací je otázka složitá. Firma operátory motivuje především možnostmi velmi dobrého výdělku a i proto si myslím, že soulad je jen částečný. Cíle jsou opravdu nastaveny velmi ambiciózně, což na pracovníky vytváří velký tlak. S hodnotami je to pak velmi podobné.

*„Řekla bych, že call centrum je pro každou společnost vstupní bránou, protože se tady sbíhá velmi cenná zpětná vazba od klientů a tady s ní nikdo dál nepracuje. Přitom by mohla být cenným zdrojem informací co zlepšit, co procesně změnit, v rámci nových produktů apod. Ale obecně je práce na call centru velmi podceňovaná a do vyšších pater společnosti nedocenená, přitom cíle na call centru jsou nastaveny velmi ambiciózně, očekávala bych soulad, ale pocitově za sebe to vnímám spíš jako nesoulad.“*

(Lenka, teamleader)

*„Už od představení cíle společnosti mi to v daném časovém horizontu připadalo nereálný. A ukázalo se že jsem měl pravdu. Jinak s hodnotama společnosti se ztotožňuju.“*

(Martin, referent)

Logicky jsou cíle společnosti něco, co ovlivňuje celou její strategii. A této strategii je vše přizpůsobeno. Nicméně na základě rozhovorů jsem získala informace, že v rámci oddělení call centra, se řeší spíš aktuální situace, než výhledy do budoucna. To znamená, že provozu na lince se uzpůsobuje vše ostatní. Nováčci nejsou představení, pokud se tvoří fronty atd. Bohužel fronty se tvoří neustále a tak na spoustu věcí není čas.

Konflikty se na oddělení řeší, stejně jako na každém jiném oddělení, kde jsou lidé v každodenním kontaktu. Spory vznikají především mezi nováčky a seniory vzhledem k dodržování pravidel call centra, a s teamleadery pak pokud některý operátor s něčím nesouhlasí. Všichni se však shodují, že to jsou záležitosti, které berou jako běžné a nijak zvlášť je neovlivňují.

Referenti se také shodují na tom, že je vše uzpůsobeno vykrytí hovorů klientů. Bohužel tomu tak je i s představením nováčků, kteří často představení nejsou, nebo jsou představení pouze jednotlivcům, se kterými jsou v přímém kontaktu v danou chvíli. Nováčci jsou pak ostatními seniory vnímáni jako „vetřelci“. Toto může mít negativní vliv na sociální adaptaci nováčků.

Sounáležitost s organizací a jejími cíli a hodnotami pociťuje většina pracovníků. Bohužel mnoho z nich však cítí, že jejich práce a jejich přínos společnosti je ze strany dalších oddělení nedocenená a že s podněty, které jsou z call centra předávány dál nikdo nepracuje. Toto vnímají pracovníci zejména když vyřizují požadavky klienta s jinými odděleními a v obědové pauze, kdy narozdíl od ostatních jsou limitováni časem, a v jídelně tak zpravidla spěchají.

#### **4.5 Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k adekvátnosti jeho délky?**

Délka adaptace by měla být uzpůsobena náročnosti pozice. Rozdílná doba je nutná pro adaptaci pracovní, sociální a kulturní. Zde se zaměřuji na řízenou adaptaci, tedy především na adaptaci v rámci pracovního zaškolení a základní sociální adaptaci. Teorie doporučuje informace v čase rozložit tak, aby bylo možné je vstřebat a aby nováček nebyl zahlcen.

*„Podle mě je to prostě moc málo informací v moc krátkém čase.“*

(Martin, referent)

*„Osobně mi přijde adekvátní adaptace cca na čtyři měsíce. Podle mě, pokud je nastaven a funguje proces školení, je tato lhůta dostatečná k tomu, aby jak nováček, tak jeho zaměstnavatel mohl posoudit, zda ve vzájemném pracovním vztahu chtějí a budou pokračovat.“*

(Ondra, teamleader)

*„Z mého pohledu – velmi málo, v minimálním čase. Myslím, že reálně pokud mluvím o pracovním dni je dopoledne teorie, odpoledne praxe, která je zaměřena na dopolední vzdělávání. Za samozřejmost považuji i samostudium, které se přirozeně nováčkům nelíbí, ale myslím, že je nezbytné.“*

(Jitka, teamleader)

*„Pro mě to byl šok. Nastoupila jsem a rovnou hromada informací v prvních dnech a pak najednou nic a starej se sama.“*

(Ivana, referent)

Podle toho co sdělují kolegové vidím velký problém v nekonceptnosti školení. Není nastaven systém, který by byl prověřen. Opět se zde projevuje snaha aby operátor zvedal co nejdříve a tlak na prodej. Správnost informací se řeší až při ostrém provozu v hodnocení operátora.

Délka adaptace je formálně 6 měsíců, v praxi to však bývá doba výrazně kratší. Během této doby je nejvíce na nováčkovi, aby posbíral co nejvíce informací a aby si

poradil co nejdříve sám. A také aby co nejdříve prodával. To bohužel vede k tomu, že nováčci často poskytují špatné informace, ale hlavně že prodávají. Seniorní operátoři pak s klienty řeší jejich stížnosti.

#### **4.6 Jaké je hodnocení adaptačního programu z hlediska návaznosti k dalším personálními činnostem?**

Řízená adaptace je krom svého obsahu ovlivňována i dalšími personálními činnostmi, a naopak další personální činnosti ovlivňuje. V současné době, kdy je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných pracovníků a naopak velká konkurence mezi zaměstnavateli, je velmi důležitý nábor a výběr pracovníků.

*„Proces výběru je teď dost omezený, navíc vybírají lidé, kteří nevědí co je na call centru potřeba.“*

(Katka, referent senior)

*„V poslední době přijmeme skoro každého. Výběr nováčků by se měl zpřísnit.“*

(Natalie, referent senior)

*„Při náboru dostává přednost kandidát, který umí prodávat (nebo o tom alespoň mluvit) a v praxi pak tito nováčci naráží na to, že musí být taky pokorní a klientovi poskytnout servis a službu. To pak bývá problém.“*

(Lenka, teamleader)

Souvislost má adaptace i s motivací. Jak bylo zmíněno výše nováčci jsou motivováni především možností nadstandardních výdělků. Tyto ovlivní především objemem prodeje. Nejsou tedy moc motivováni dbát na správnost informací, které poskytují.

*„Nováčci jsou samý prodej, prodej... Jenže pak se jeho klient dovolá mě a já musím vysvětlovat, že kolega mu neřekl to a to a stížnosti řešíme my jako seniři.“*

(Natalie, referent senior)

Adaptace na call centru naráží na mnoho problémů. Jitka je shrnuje následovně:

*„Je nesystémová, nemá žádnou koncepci, je neosobní. Chybí školení, týmař nemá na nováčka čas (je zavalen administrativou). Nováčkově nejsou představeny jeho cíle, očekávání ze strany zaměstnavatele a navíc nemá ani jasně dané na koho se může kdy obrátit s nestandardním problémem.“*

(Jitka, teamleader)



Adaptační proces je ovlivněn i dalšími personálními činnostmi. Vzhledem k situaci na trhu práce v současné době jsou sníženy požadavky na přijetí do organizace. V souvislosti s nastavením cílů společnosti je také dávana přednost kandidátům zaměřeným na prodej, více než na servis. Tito nováčci pak naráží na to, že se musí něco naučit a klientovi poskytnout službu než je možné prodávat. Z tohoto úhlu je pak důležitá i motivace, která je v tuto chvíli postavena hlavně finančně (i co se týká soutěží na oddělení) především na objemu prodeje a nikoliv na správnosti poskytovaných informací a efektivitě práce.

## 5 Závěry a doporučení

Pokud se podíváme na oblasti, které jsem definovala v rámci operacionalizace výzkumných otázek zjistíme, že každá ze skupin má trochu jiná očekávání od adaptačního programu. Nicméně obecně můžeme říci, že očekávají, že od adaptačního programu očekávají, že má nováčka připravit pro samostatnou práci na lince. Tento proces přípravy ale dle respondentů není nijak konkrétně, prakticky nastaven. Toto může souviset se zjištěním, že očekávaná doba operátora na pozici je relativně nízká – kolem dvou let.

Z výzkumu také vyplynulo, že v tuto chvíli většina činností v rámci adaptace nováčků spadá na zodpovědnost teamleaderů a seniorních kolegů. Ať už se jedná o seznámení s pravidly call centra, čerpáním dovolené či přestávek, nebo o produktové a procesní znalosti, záleží na snaze nováčka se něco dozvědět a časových možnostech seniorů a teamleadrů nováčkovi informace poskytnout. S tím souvisí také zjištění, že pomoc nováčkovi není teamleaderům ani seniorním pracovníkům nijak kompenzována. Seniorní operátoři si tak díky pomoci nováčkovi mohou uškodit v rámci svého hodnocení a teamleadeři pouze odsunují množství administrativy „na později“.

Manažer call centra je pro operátory spíše formální postavou. Personální oddělení je pak vnímáno jako administrativní – vyřízení smlouvy, formální pohovory.

Především pouze formální zapojení personálního oddělení vnímám jako velký rozpor oproti teorii adaptace, jak je uvedena v publikacích. Dle teorie je totiž právě zapojení personálního oddělení stejně důležité jako zapojení přímých nadřízených, v našem případě teamleaderů.

Největší problém pak vyvstal v oblasti školení. Z odpovědí vyplynulo, že školení je velmi obecné a operátory mimo jiné nepřipravuje na náročné hovory, ani se nezaměřuje na prodejní dovednosti. Množství informací je možné (poměrně složitě) dohledat v některých systémech, nicméně jejich používání se také cíleně neškolí.

Nepřehlednost poskytovaných informací se pak projevuje spory především na poli ne/dodržování pravidel call centra, protože jak jsem zjistila, jsou pravidla (pokud vůbec) nováčkům předána bez vysvětlení či neúplná.

Z rozhovorů také vyplynulo, že formální nastavení adaptace, tak jak je prezentováno na intranetu společnosti, není na call centru dodržováno a operátoři vnímají svou adaptaci jako velmi zrychlenou. Pociťují nedostatek času, který je adaptaci věnován.

Souvislost s náborem, výběrem a motivací pracovníků se pak dle výsledků výzkumu projevuje v nedostatku kvalifikovaných pracovníků a snížení nároků na nové operátory. Z odpovědní respondentů také vyplývá souvislost výběru pracovníků s úrovní zapojení personálního oddělení do adaptace nových pracovníků a chodu call

centra vůbec. Personální oddělení dle odpovědí operátorů neví, co oddělení potřebuje, což také snižuje efektivitu nábora a v důsledku toho i efektivitu a kvalitu adaptace.

Souvislost je vnímána také mezi novými cíli společnosti (navýšit podíl na trhu) a motivací nováčků. Nováčci tak jsou motivováni především finančními provizemi za prodej, méně však již kvalitou jejich hovorů.

Na základě výše uvedených závěrů se domnívám, že současný adaptační proces má množství nedostatků, které mají negativní vliv na efektivitu práce celého oddělení. Vzhledem k tomu bych doporučila kroky k optimalizaci řízeného procesu adaptace.

V první řadě je nutné vytvořit analýzu potřeb pro práci referenta call centra. K tomu navrhuji zpracovat analýzu příchozích hovorů, podle jejich témat a provést šetření mezi stávajícími operátory o tom, co jim pro jejich práci chybí, abychom získali přehled nutných opatření pro nastavení adaptačního procesu nováčků.

Na základě výsledků analýzy je nutné sestavit školení nováčků, které bude specifikované pro oddělení call centra, nebo alespoň pro oddělení klientského centra a všechny jeho pododdělení. Toto školení by mělo obsahovat několik částí. Část produktovou, která bude pokrývat základní informace o produktech, a to nových i starších. Případně radu, kam se pro danou informaci obrátit. Část zaměřenou na systémy, kde si operátoři budou mít možnost cvičně dohledat a zpracovat požadavky klientů. A v neposlední řadě část zaměřenou na psychologii, komunikaci a prodej. Tato část by měla zahrnovat konkrétní příklady zvládání „problémových“ hovorů.

Součástí školení by pak mělo být také jasné seznámení nováčka s pravidly call centra a jejich vymáhání.

Přípravu a provedení školení by velmi usnadnilo vytvoření znalostní databáze informací, obsahující návody k řešení nejčastějších požadavků klientů, informace k novým i stávajícím produktům a informace o nastavení procesů pro poskytnutí přesných informací klientovi.

Rozložení pracovní adaptace v čase by mělo být pozvolné, přičemž bych doporučila střídání teorie a praktického procvičování.

Pro sociální rovinu adaptace bych doporučila nastavení procesu pro představení nováčka na call centru. Pro zachování obslužnosti linky např. krátkým medailonkem, zaslaným do e-mailu stávajícím operátorům, ideálně krátce před nástupem nováčka na oddělení. Osobně se pak mohou s nováčkem již seznámit postupně, jak to provoz umožní. Doporučila bych také podporu setkávání zaměstnanců mimo pracovní dobu a podporu sociálních vztahů i v neformální rovině.

Vzhledem ke zjištěním v souvislosti s časovým a pracovním vytížením seniorních operátorů a teamleaderů, a na druhé straně s pozitivním hodnocením jejich pomoci nováčky bych také doporučila rozložit provozní agendu teamleaderů tak, aby měli možnost se věnovat konkrétní práci s referenty, pravidelným schůzkám a řešení jejich zpětné vazby. Zvláště pak v případě nováčků. Zde se domnívám, že by bylo vhodné také zapojit manažera call centra, který by mohl teamleaderům ulehčit –

například převzít zodpovědnost za seznámení nováčků s pravidly oddělení a s dalšími “administrativními” záležitostmi.

Na druhé straně seniorní referenti, kteří svůj čas věnují nováčkům by za to měli být ohodnoceni, nebo by jejich spolupráce na adaptaci měla být zohledněna v jejich hodnocení, tak aby se pomocí nováčků nevystavovali riziku, že ublíží sami sobě.

Nedílnou součástí adaptace by pak mělo být její hodnocení, které však nebude pouze formální, ale bude prostorem, kde obě strany mohou projevit své pocity a zpětnou vazbu. Zde doporučuji výraznější zapojení personálního oddělení, které by pak v dalším kroku (i dle teorie) mělo se zpětnou vazbou od nováčků dále pracovat.

### **5.1 Základní doporučení:**

Celkově je nutné na základě analýzy potřeb call centra vytvořit komplexní koncepci adaptace pro nováčky, kterou toto oddělení v tuto chvíli nemá. Tuto koncepci je pak nutné dodržet a i přes možné počáteční zádrhly a tvorbu front, nováčkům poskytnout komplexní přehled a základ pro jejich práci.

# Závěr

Téma adaptace pro call centrum jsem zvolila především z důvodu, že jsem si procesem sama prošla, a i po delší době působení na své pozici jsem se stále cítila jako nováček, který nic neví. Se stejnými pocity jsem následně v průběhu dvou let sledovala bojovat další a další nováčky, kteří do organizace přišli po mě. Současně jsem se později setkala s problematikou školení nováčků z pozice seniorního operátora, který byl tím, kdo nováčkům radil a poskytoval podporu.

Výzkum v rámci této práce mi přinesl zajímavé závěry, které osvětlily problémy uvedené v úvodu této práce. Zjistila jsem, že i přesto, že obecná koncepce adaptace nováčků v organizaci v teorii existuje, na oddělení call centra je tento proces nedostačující a navíc je výrazně uzpůsobován provozu na lince.

Největším z důvodů selhávání adaptace na call centru je, jak jsem zjistila fakt, že nebyla provedena analýza potřeb pro výkon pozice referenta na call centru. Na toto se pak dále navazují další nedostatky, které společně způsobují, že je adaptační proces neefektivní a vytváří zátěž pro většinu zúčastněných.

Jak uvádějí dotazovaní, pro práci na call centru je nutné znát produkty a procesy napříč pojišťovnou, je třeba mít přehled o systémech a umět v nich vyhledávat informace a zpracovávat požadavky klientů. Je také třeba být asertivní a zvládat profesionálně i agresivní a jinak náročné hovory. V neposlední řadě je nutné být dobrým obchodníkem, aby bylo možné plnit plány prodeje, které jsou nastaveny velmi vysoko.

První část těchto požadavků by mohla pokrýt znalostní databáze, která by nejen nováčkům byla místem, kde by „na první dobrou“ našli informace pro klienta, nebo návod jak tyto informace získat. Současně s tím by situaci mohla změnit k lepšímu nová, konkretizovaná koncepce školení, která by naučila nováčky základním právě se systémy pracovat, a detailnější informace si samostatně dohledávat.

Další důležitou součástí nového programu by mělo být konkrétní školení komunikace a prodejních dovedností.

Stresu, a i společenskému klimatu na call centru by velmi pomohlo, pokud by byl určen a následně ohodnocen senior, na kterého se (např. v daný den) nováčci mohou obracet s dotazy. Také by bylo vhodné aby byla lépe specifikována práce teamleadera a případně jejich agenda rozdělena mezi další pracovníky, např. asistentku, která by řešila provozní záležitosti call centra.

Ve vztahu k sociální adaptaci je nutné nastavit mechanismus informování stávajících referentů o nástupu nováčka a naopak.

Myslím, že v případě provedení výše uvedených opatření, je možné snížit počet stížností a zvýšit efektivitu odbavování hovorů na oddělení call centra. Důsledkem toho by mohla být vyšší kapacita a menší čekací doba klientů na hovor s operátorem.

Uvědomuji si, že řešení, která jsem navrhla jsou poměrně nákladná (především vytvoření znalostní databáze), nicméně věřím, že tato investice se společnosti vrátí ve spokojenosti klientů i referentů.

Jsem si vědoma, že rozsah výzkumu byl omezen a bylo by ideální, kdyby počet zaměstnanců, s nimiž jsem realizovala výzkum, byl vyšší. Počet respondentů byl však omezen velikostí oddělení, které je relativně malé.

Doufám, že práce poslouží jako prostředek informací o adaptaci na call centru a o pozici referenta call centra jako takové. Pozice je bohužel stále vnímána negativně a mnoho lidí si neuvědomuje, kolik práce se za profesionálním přístupem operátora skrývá. Tato práce tak může sloužit nejen jako inspirace žádoucích změn pro vybranou organizaci, ale i jako obrázek call centra a jeho každodenních problémů pro zbytek organizace a veřejnost.

Cílem této práce nebylo kritizovat organizaci a přijímám fakt, že problém neefektivní adaptace na call centru a zvýšené fluktuace zaměstnanců je hlubšího charakteru a zajisté tato práce nevyřeší všechny problémy, nicméně mohla by být vodítkem, pro začátek změny, která by usnadnila začátky nováčkům ale i ulehčila situaci stávajícím pracovníkům call centra.

# Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
4. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie Řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
6. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 978-80-251-0223-7.
7. BROŽ, Ivan. *Lidé ve firmě: jak to dělají ti nejúspěšnější*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-51-3.
8. BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-5889.
9. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
12. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
14. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
15. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

16. RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985.
17. SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0.
18. SILLAMY, N. *Psychologický slovník*. 1. české vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. ISBN 80-244-0249-1.
19. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-726-1097-6.
20. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
21. URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6.
22. VRTIŠKOVÁ, Marie. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Tribun EU, 2009. ISBN 978-80-7399-877-6.
23. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.
24. Adaptace sociální. *Co Je Co: Vaše Encyklopedie* [online]. [cit. 2017-06-10]. Dostupné z:  
[http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id\\_desc=576&s\\_lang=2&title=adaptace%20soci%20E1ln%20ED](http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=576&s_lang=2&title=adaptace%20soci%20E1ln%20ED)
25. ADAPTACE. *Everesta* [online]. [cit. 2017-06-10]. Dostupné z:  
<https://www.everesta.cz/slovník/adaptace>
26. CHARBOTEL, B., CROIDIEU, S., VOHITO, M. et al. 2009. *Working condition in callcenters, the impact on employee health: a transversal study. Part II. International Archives of Occupational & Environmental Health*. [online]. roč. 82, č. 6, s. 747 – 756. ISSN 03400131. Dostupné z:  
[http://gwlcetreformentalhealth.com/pdf/Call\\_Centre\\_Workers\\_Interna\\_Jour\\_of\\_Occ\\_and\\_Envior\\_Health\\_Resource.pdf](http://gwlcetreformentalhealth.com/pdf/Call_Centre_Workers_Interna_Jour_of_Occ_and_Envior_Health_Resource.pdf)
27. KLIMEŠ, Jeroným. *Pohled psychologa na call centra*. 2004. [online]. Dostupné z:  
[http://klimes.mysteria.cz/clanky/psychologie/call\\_centra\\_mm.htm](http://klimes.mysteria.cz/clanky/psychologie/call_centra_mm.htm)
28. Na hodnocení nováčků se často zapomíná. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, 2012 [cit. 2017-09-26]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-55759350-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina>
29. RÝZNEROVÁ, Jana. *Syndrom open space. Jak škodí sdílené kanceláře*. DobráVěc.cz [online]. [cit. 2017-11-12]. Dostupné z:  
<http://magazin.dobravec.cz/syndrom-open-space.-jak-skodi-sdilene-kancelare>



**30. ZÁKON č. 262/2006 Sb., Zákoník práce**

# Anotace

Cílem této diplomové práce je zjistit, jaké jsou důvody selhávání řízeného adaptačního procesu na call centru ve vybrané organizaci. Problematiku probírám z perspektivy nováčků, seniorních operátorů a vedoucích pracovníků – teamleaderů, což mi umožňuje tyto perspektivy porovnat a odhalit tak nedostatky, a jejich příčiny. Call centrum je specifické pracovní prostředí, vyžadující široké portfolio znalostí, a velmi dobré komunikační dovednosti. A právě proto je proces adaptace call centra velmi důležitý. Na základě kvalitativního výzkumu zjišťuji, že řízený adaptační proces v organizaci ztroskotává především na nedostatečné koncepci adaptace pro oddělení call centra a v důsledku toho, nesystémovém školení nováčků. Tito jsou závislí na pomoci seniorních kolegů a teamleaderů, kteří jsou však tímto přetížení. Na závěr práce formuluji doporučení ke změnám pro vybranou organizaci, která by mohla být vodítkem pro začátek této změny.

Počet slov základního textu: 18 063

Klíčová slova: adaptace, nováček, call centrum, adaptační program, selhávání, operátor, referent, řízený adaptační proces, školení

The aim of this thesis is to discover reasons for adaptation program failures at call centre in selected organization. In the research I look at the issue from the perspectives of new employees, senior operators and teamleaders. That allows me to compare these perspectives and figure out problems and their causes. Call centre is a specific place for work and are demanding of large amount of knowledge portfolio and great communication skills. That is one of the reasons why adaptation program is very important in the call centre. Based on qualitative research, I conclude that the adaptation program is failing mostly due to lack of concept in the program and consequently in training without systemic approach for new employees. These new employees are then left to ask for help of teamleaders and senior operators, which are overloaded with their own work. In conclusion I formulate recommendations for changes for the organization to help with the start of the changing process.

Word count in the core text: 18 063

Key words: adaptation, novice, call center, adaptation program, failure, operator, referent, controlled adaptation process, training

# Rejstřík jmenný

Armstrong, 11, 12, 17, 22, 23, 24, 25, 27, 32

Barták, 67, 81

Bedrnová, 21, 26, 67, 81

Branham, 67

Brož, 67, 81

Bucháčková, 14, 28, 29, 32, 67, 75, 81

Duda, 67

Kociánová, 67

Koubek, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 25, 27

Mohelská, 10, 18, 23, 26, 67, 81

Nový, 67, 81

Průcha, 13, 18, 23

Rymeš, 68, 81

Santlerová, 33, 34, 35, 36, 68, 81

Sillamy, 68

Stýblo, 68, 81

Urban, 68, 81

Veteška, 13, 18, 23

Vrtišková, 68, 81

Žufan, 19, 20, 21

# Rejstřík věcný

- adaptace, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80
- adaptační plán, 23, 27, 31
- adaptační proces, 1, 6, 7, 8, 11, 12, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 38, 39, 40, 47, 48, 49, 52, 63, 65, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77
- adaptační program, 39, 40, 41, 42, 49, 51, 52, 54, 57, 59, 60, 62, 75, 76, 77
- call centra, 6, 7, 33, 35, 39, 40, 41, 47
- call centrum, 6, 33, 34, 46, 48, 49, 52, 53, 55, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 70, 72, 76, 77, 78, 80
- cíl adaptace, 24
- fíremní kultura, 6, 18, 21
- fluktuace, 6, 18, 24
- hodnocení, 7, 15, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 52, 53, 54, 57, 59, 60, 62, 64, 68, 72, 74, 75, 76, 77, 78
- klient, 7, 33, 34, 44, 48, 50, 56, 59, 65, 72, 78
- Lidské zdroje, 6
- manažer, 34, 41, 52, 53, 62, 77
- motivace, 60, 62, 63
- Motivace, 35
- nadřízení, 35, 47
- nováček, 7, 16, 17, 23, 28, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 65, 74, 78
- očekávání, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 39, 40, 49, 50, 51, 60, 62, 73, 74, 77
- operátor, 7, 33, 44, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 62, 63, 65, 72, 78
- operátora, 7, 33, 34, 35, 36, 40, 41, 44
- organizace, 6, 24, 43, 46, 50, 56, 65, 66, 80
- organizací, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 39, 44, 47
- patron, 17, 23, 28, 30, 47
- personalistika, 9
- personální oddělení, 40, 52, 53, 62, 64, 77
- pracovní smlouva, 11, 16
- pracovník, 1, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34, 36, 40, 42
- Psychologická smlouva, 10, 11
- referent, 43, 44, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 70
- Řízení lidských zdrojů, 6, 9
- seniorní operátor, 7, 37, 53, 56, 63, 70, 76, 77, 79
- sociální adaptace, 32, 57, 59
- školení, 21, 22, 28, 34, 35, 41, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 62, 63, 65, 70, 74, 75, 77, 78
- teamleader, 43, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
- teamleadeři, 48
- trh práce, 7, 10, 11, 60, 61, 72, 79
- Zákonník práce, 73, 74
- zaměstnanec, 7, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 25, 27, 28, 29, 31, 32
- zaměstnavatel, 9, 10, 11, 12, 20, 31
- zpětná vazba, 18, 27, 29, 35, 47, 48, 64

# Stat'

Svou diplomovou práci jsem se rozhodla věnovat adaptačnímu procesu nováčků call centra vybrané organizace, neboť jej vnímám jako velmi aktuální a navíc mám s tímto procesem osobní zkušenosti. Na současném trhu práce, který poskytuje množství možností je důležité novým zaměstnancům poskytnout dobrý start a počáteční podporu a současně zajistit, aby tento zaměstnanec dosahoval co nejdříve svého potenciálu. K tomu napomáhá právě adaptační proces. Ten by měl být součástí moderního řízení lidských zdrojů, nicméně množství organizací jej stále vnímá jako spíše administrativní záležitost.

Cílem práce je identifikovat a analyzovat adaptační proces na zvoleném oddělení infolinky a jeho nedostatky, vzhledem k očekávaným cílům adaptace. Hlavní výzkumnou otázkou je tedy: *“Co způsobuje selhávání řízeného adaptačního procesu na oddělení call centra?”*. Výzkumnou otázku jsem formulovala takto, neboť chci analyzovat tento proces a identifikovat nedostatky, které mohou být klíčovou překážkou v efektivitě adaptačního procesu a důvodem nespokojenosti pracovníků, ale také klientů a v důsledku toho i nespokojenosti organizace.

Touto prací chci poukázat na nedostatky adaptačního procesu ve zvolené organizaci, které se projevují množstvím důsledků. Z pohledu organizace je to nižší kvalita hovorů u nováčků, nižší objem prodeje u neproškolených pracovníků a nižší produktivita práce. Následkem toho je nižší obslužnost linky a delší čekání klientů na kontakt s operátorem. Ze strany klienta je to pak delší doba na vyřešení jeho požadavku, neúplnost, či trhanost informací (nováčci si nejsou jistí). Také klient často špatně reaguje na neobratně podanou nabídku. Pro pracovníka to pak vytváří tlak na jeho psychiku, pokud nesplňuje dané standardy a pokud navíc cítí nepřátelství ze strany kolegů, je to zátěž ještě vyšší. Dále tlak ze strany klientů, kteří často poznají, když operátor informaci neví, nebo si jí není jistý.

Tyto důsledky jsou podloženy statistikami, které jsou pravidelně zasílány na všechny zaměstnance oddělení. Statistika informují o objemu prodeje a hodnocení operátora klientem v závěru hovoru. Také jsou podloženy zkušeností a výpověďmi kolegů operátorů i kolegů z oddělení stížností.

V teoretické části uvedu teoretická východiska pro adaptaci v organizaci dle různých autorů, základní pojmy v adaptaci používané, její nástroje, cíle a osoby, kterých se adaptace dotýká. Nastíním také teoretický plán adaptace, tak jak by měl dle teoretiků vypadat. Také uvedu specifika call center, jejich zvláštnosti, na které je při tvoření adaptačního plánu třeba myslet.

Metodologická část je věnována rozpracování cíle práce do dílčích cílů, výzkumným otázkám, metodám výzkumu a výzkumnému vzorku. Vzhledem k formulaci výzkumné otázky pro výzkum využiji kvalitativní metodu výzkumu, tedy

rozhovory. Tyto rozhovory budu pak dále v empirické části interpretovat.

V empirické části popíši organizaci a na základě studia materiálů a rozhovorů s pracovníky organizace budu interpretovat, jak je v současnosti nastaven adaptační proces, jaké jsou jeho nedostatky a překážky v jeho efektivitě. Závěrem doporučím kroky k optimalizaci procesu.

## **Teoretická východiska**

Řízení lidských zdrojů je nejnovějším směrem personální práce, která v tomto stupni vývoje dokončuje svůj přerod z čistě administrativní činnosti, k činnosti řídicí. Od předchozích se liší především strategickým přístupem, orientací na vnější faktory a především rozšířením personálních činností i na vedoucí pracovníky. Do obrazu zde tedy vstupuje důraz na zdravé vztahy v organizaci, flexibilitu a efektivnost organizace. Personální činnosti v tomto pojetí personální práce na sebe logicky navazují a částečně se překrývají. Činnosti se však musí také podporovat a být sladěny. (Koubek, 2007)

### **Psychologická smlouva**

Psychologickou smlouvu lze definovat jako soubor vzájemných, a přitom nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli. Její důležitost pro úspěšný vztah zaměstnance a zaměstnavatele, se zakládá především na tom, že její plnění či neplnění na jedné či druhé straně významně ovlivňuje postoje a emoce, které formují a ovládají chování. (Armstrong, 2007)

Psychologickou smlouvu by v ideálním případě měla definovat již smlouva pracovní, v praxi tomu tak však většinou není. Bílá místa psychologické smlouvy si tak zaměstnavatel i zaměstnanec doplňují sami. (Armstrong, 2007)

I přes často nejasná očekávání a další zádrhele, které mohou nastat, je třeba usilovat o to, aby psychologická smlouva byla pozitivní. Tomu je možné napomoci vhodným řízením zaměstnaneckého vztahu, s čímž nám velmi může napomoci právě adaptace. (Armstrong, 2007)

### **Adaptace**

Adaptaci je možné chápat množstvím způsobů v závislosti na úhlu pohledu. Pro tuto práci mne zajímá adaptace pracovníků. S adaptací pak souvisí množství personálních činností, které jí předcházejí či následují. Jednou z činností výrazně ovlivňující následnou adaptaci je nábor a výběr pracovníků, který pokud je veden správně (je průhledný, specifický a poskytuje prostor a pro vyjasnění očekávání obou stran), může usnadnit proces adaptace.

Následuje přijímání zaměstnance, které někteří autoři (např. Koubek 2011, či Armstrong, 2007) zahrnují do procesu adaptace, nebo orientace, jak tento proces nazývají. Přijímání zaměstnance a jeho formální náležitosti jsou hojně upravovány zákony České republiky, nejvíce pak Zákoníkem práce. Formální náležitosti by pak

mělo následovat uvedení pracovníka do organizace, jehož důležitost zdůrazňuje především Brož (2004).

V adaptaci jde o řízené seznamování pracovníka s organizací, úkoly, stylem práce, technologií a podmínkami práce. (Koubek, 2007) Tato pak může ovlivnit další návazné činnosti, jako je rozmisťování pracovníků a jejich vzdělávání. Také její úspěch či neúspěch může výrazně ovlivnit míru fluktuace nováčků v organizaci. (Mohelská, 2009)

Adaptace probíhá v několika rovinách formálně i neformálně. Formálně přitom probíhá především adaptace pracovní, která zahrnuje školení a tréninky. Sociální a kulturní adaptace nováčka je neformální zážitky, které pracovníka spojí s kolegy a kultura organizace, která se projevuje například v podnikové komunikaci. (Koubek, 2007; Žufan, 2012)

Doba adaptace se může a měla by se lišit dle náročnosti dané pozice, nicméně v praxi je často slučována se zkušební dobou, která je určována Zákoníkem práce. (Koubek, 2007) Proces samotný můžeme rozdělit do několika fází, z nichž hned první, přednástupní, fáze bývá často opomíjena. Tato fáze je především obdobím výběrového řízení, kdy pracovník přichází poprvé do kontaktu s firemní kulturou a může napomoci vytvoření realistických očekávání pracovníka.

Fáze druhá je nazývána fází nástupní a v této fázi jde zpravidla o nástupní formality, vstupní školení a podobně. Tuto fázi obvykle zajišťuje personální oddělení. (Armstrong, 2002)

Nejdůležitější, a z pohledu adaptace také nejobsáhlejší, fází adaptace je fáze integrační, která úzce souvisí s adaptačním plánem. Ten je zde vodítkem postupu. Zde se také doporučuje přidělení seniorního pracovníka jako patrona či „buddyho“, který nováčkovi pomáhá s každodenními situacemi a sociálním začleněním do kolektivu. (Barták, 2008; Vrtišková, 2009)

Poslední fáze se označuje jako fáze začlenění a nejdůležitějším úkolem je zde hodnocení adaptačního procesu, které může přinést další podněty pro zaměstnance, i pro organizaci. (Urban, 2003)

Cíle adaptace se dají shrnout jako snaha o co nejrychlejší zapracování pracovníka aby se nováček co nejdříve stal plnohodnotným členem týmu a dosáhl svého potenciálu. (Průcha, Veteška, 2014) Jedním z dalších cílů je pak stabilizace zaměstnanců, na kterou upozorňuje Mohelská (2009).

## **Řízený adaptační proces zaměstnance**

Adaptace v organizaci obvykle neprobíhá samovolně, ale prostřednictvím řízeného procesu, který by měl být systematický a promyšlený. Do procesu je zapojeno množství subjektů, z nichž nejvýrazněji bývá zapojeno personální oddělení a přímý nadřízený. Jejich spolupráce je pak pro úspěch adaptace klíčová. Objektem adaptačního procesu pak můžou být nováčci (nejčastěji), pracovníci vracející se na své místo po delším čase,

pracovníci měnící své místo v organizaci, a i celé pracovní skupiny. (Bedrnová a kol., 2002; Koubek, 2007)

Bedrnová (2002) a Mohelská (2009) navrhuji kroky adaptačního procesu, které je možné použít jako základ pro vytvoření tohoto v organizaci. Armstrong (2007) uvádí, že některé z uvedených kroků je možné provést již před samotným nástupem nováčka na dané místo a to nejčastěji ve formě tzv. orientačních balíčků.

Základem pro řízení adaptačního procesu v organizaci by měl být adaptační plán. K adaptačnímu plánu a jeho specifikům se vyjadřuje nejvýrazněji Bedrnová a kol. (2002). Adaptační plán stanovuje délku a obsah adaptace pro danou pozici, měl by být individualizovaný, dle potřeb pozice a ideálně jedince. Adaptační program může obsahovat zácvikový program, studium organizačních norem, vstupní školení, zpracování konkrétního projektu či řešení úkolu a mnoho dalšího. Většina autorů také doporučuje určit novému zaměstnanci "patrona" nebo "buddyho" z řad seniorních kolegů. Bedrnová (2002) také zdůrazňuje důležitost kvalitního závěrečného hodnocení adaptačního programu.

Pro adaptaci jsou využívány různé nástroje, které můžeme vnímat jako činnosti prováděné organizací, jejichž prostřednictvím dochází k realizaci adaptace. Můžeme sem zařadit např. předání informačních materiálů, seznámení nováčka se spolupracovníky, kontrola a hodnocení adaptace, a další. (Bucháčková, 2003)

Hodnocení adaptace a kvalita jeho provádění je jedním z bodů, který teorie zdůrazňuje. Hodnocení nesmí probíhat pouze formálně, ale naopak musí být uzpůsobeno tak, aby organizace získala zpětnou vazbu na kvalitu adaptačního programu a zaměstnanec informace, zda jeho schopnosti odpovídají požadavkům pozice, na jakých dovednostech má dále pracovat atd. Kritéria i průběh hodnocení je nutné určit předem, hodnocení tak nesmí být pro zaměstnance překvapením. (srov. Stýblo, 2003)

Adaptační proces přitom může být ovlivněn řadou vlivů, které Rymeš (1985) rozděluje na vnější a vnitřní. Mezi vnější řadí například pracovní podmínky (hluk, prostředí, ...), technické vybavení, ale také způsob řízení, který záleží ve velké míře na osobnosti vedoucího pracovníka. Dalším vnějším faktorem ovlivňujícím adaptaci jsou pak i mimopracovní záležitosti (rodinná situace pracovníka a podobně). Vnitřními vlivy jsou pak motivace, hodnotová orientace, odbornost, výkon pracovníka a další.

Chyby v řízení adaptačního procesu mohou vést ke vzniku množství konfliktů, nedorozumění, k nespokojenosti zaměstnance, organizace, ale také k nedostatečnému naplňování stanovených cílů, a nežádoucímu pracovnímu chování. Těmito chybami jsou často například podcenění významu adaptace, poskytování pouze obecného adaptačního programu všem zaměstnancům nebo zadávání nesplnitelných úkolů. (Armstrong, 2007) Bucháčková (2003) pak upozorňuje na důležitost nastavení správné délky adaptace a nezahlcení nováčka všemi informacemi hned v počátku.



## **Call centra, jejich specifika, a adaptace**

Call centra jsou oddělení, která telefonicky zodpovídá dotazy klientů, vyřizuje požadavky, nebo klienty aktivně oslovuje s nabídkami produktů a služeb. Call centra mohou být součástí organizace (pak jsou to call centra interní) a nebo mohou poskytovat služby vícero organizacím (pak jsou to call centra externí). (Santlerová, 2011)

Práce na call centru má svá specifika, která často výrazně souvisí právě s obsahem práce. Protože operátor je často první osobou z organizace, se kterou klient přijde do kontaktu, jsou na tyto pozice kladeny vysoké nároky v komunikaci, sociálních kompetencích i odbornosti. Bohužel i přesto je pozice operátora stále považována za podřadnou. Možná i to je důvodem proč množství operátorů jsou často velmi mladí lidé (věkový průměr na call centrech je 22 let). Dalšími specifiky jsou psychická zátěž operátorů, kanceláře formou „open space“, časté zdravotní komplikace související s náplní práce a prostředím a vysoká míra fluktuace. (Santlerová, 2011)

Adaptace na call centrech, zvláště pak na těch informačních, je velmi náročná právě vzhledem k šíři poskytovaných informací a nutnosti psychické odolnosti. Velkou částí adaptačního procesu na call centru bývá část školící, kdy nováček prochází školením komunikačních dovedností, zvládnutí krizových situací a různých obtížných hovorů). Školení by mělo být doplněno vhodným prověřováním znalostí a dovedností formou testů a zkušebních hovorů. Následně pak nováček již pracuje samostatně, nicméně je pod zvýšeným dohledem nadřízeného, dokud nedosáhne požadované úrovně. (Santlerová, 2011)

Na call centrech bývá velmi důležitá i motivace, která je zpravidla finanční. Operátor tak má obvykle nižší základní mzdu, ke které si hodnocením a někdy i provizemi z prodeje ovlivňuje flexibilní složku mzdy. Motivaci však mimo mzdu ovlivňuje výrazně i přístup nadřízeného, jeho naslouchání potřebám zaměstnanců, zpětná vazba, uznání a schopnost vyjádřit výtku. (Santlerová, 2011)

## **Metodologická část**

Cílem výzkumu je odhalit důvody selhávání řízeného adaptačního procesu na oddělení call centra ve vybrané organizaci. Během výzkumu mne budou zajímat očekávané výsledky adaptačního programu a hodnocení tohoto programu z pohledu několika skupin zaměstnanců oddělení. Výzkum bude probíhat formou studia interních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky z řad nováčků, seniorních operátorů a teamleaderů. Hlavní výzkumná otázka zní: „Co způsobuje selhávání řízeného adaptačního procesu na oddělení call centra?“. Tuto výzkumnou otázku jsem pak rozdělila do šesti dílčích výzkumných otázek dle různých úhlů pohledu na adaptační proces. Těmito otázkami jsou: „Jaké jsou očekávané cíle adaptačního programu ze strany manažerů a jaké ze strany zaměstnanců?“, „Jaké je hodnocení adaptačního

programu vzhledem k zapojení jednotlivých organizačních aktérů?“, „Jaké je hodnocení adaptačního programu ve vztahu k obsahu?“, „Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem k utváření vztahu k jiným pracovníkům v organizaci?“, „Jaké je hodnocení adaptačního programu vzhledem adekvátnosti jeho délky?“, a „Jaké je hodnocení adaptačního programu z hlediska návaznosti k dalším personálním činnostem?“.

## **Výzkumná zjištění a doporučení**

Pokud se podíváme na oblasti, které jsem definovala v rámci operacionalizace výzkumných otázek zjistíme, že rozdíly v očekávání jednotlivých skupin zaměstnanců se liší především v bodě, na co by měla adaptace nováčky připravit. Z odpovědí vyplývá, že je opomíjena sociální adaptace, nějaké začlenění do kolektivu – to je vnímáno spíše jako odpovědnost samotného nováčka, než cíl adaptace. Na druhou stranu ale také nováčci očekávají, že je další pracovníci přijmou a pomůžou jim.

Dalším významným bodem je fakt, že teamleader, který je v organizaci nejdelší dobu vnímá, že operátoři se zhruba po dvou letech střídají. To dle mého názoru může mít negativní vliv na koncepci adaptace, neboť firma nebude investovat do pracovníků, kteří na své pozici dlouho nevydrží.

Hodnocení zapojení organizačních aktérů adaptačního procesu již přineslo významnější rozdíly. Zapojení personálního oddělení a manažera call centra je téměř nulové. Setkala jsem se i s tím, že se operátorka s manažerem call centra v době adaptace vůbec nesečkala. V adaptačním programu, jak je v tuto chvíli nastaven, funguje personální oddělení jen jako administrativní část, která zpracuje formální hodnocení jednou, až dvakrát v průběhu adaptace. Manažer pak zde vystupuje spíše směrem ven z call centra, než ve vztahu k referentům.

Největší zapojení je zde ze strany teamleaderů a seniorních operátorů, kteří jsou pro nováčky zdrojem informací. Většina se předává z osoby na osobu – kopírováním materiálů, přeposíláním e-mailů s informacemi a ústně. Aby se však mohli nováčkům věnovat, musí na to mít teamleadeři a seniorní pracovníci čas. Ten je bohužel velmi omezený. Teamleadeři jsou zavaleni vlastní agendou, kdy zpracovávají statistiky, řeší provozní záležitosti a účastní se všech porad. Seniorní pracovníci pak nováčkům pomáhají na svůj úkor, neboť tato činnost se jim nijak nezohledňuje v hodnocení. To se pak v některých případech projevuje i přístupem k nováčkům, kteří to mohou vnímat negativně.

Nejobsáhlejší problém vznikl v nesrozumitelnosti a nedostatečnosti školení. Zde se projevuje snaha společnosti, co nejdříve referenty dostat „na linku“ a nechat je volat. Školení je hodnoceno jako nedostatečné oběma skupinami operátorů. Pouze jedna z teamleaderů se domnívá, že školení produktů slouží jako základ. Nicméně vzhledem k náročnosti a obsáhlosti požadavků pro efektivní plnění práce referenta je nutná široká znalost jak produktů, tak i systémů. Znalost produktů by se dala nahradit znalostí

databází, nicméně ani nic takového v organizaci nefunguje. Systémů se používá několik různých pro různé úkony, které referenti musí plnit. Tyto systémy na sebe nejsou navázané a nováčci se tak mohou snadno zamotat a informace se jim hůře dohledávají. Toto není ani podchyceno školením. Vše je na nováčkovi samotném – co si „okouká“ u kolegů seniorních referentů a co z toho si zapamatuje. Školení je ovlivněno i tím, že není zaměřeno pouze na call centrum a probíhá hromadně pro všechny nové pracovníky organizace v daném místě a čase.

Vzhledem k tlaku na prodej, který na oddělení v poslední době dopadá ze strany vedení společnosti a vzhledem k náročnosti práce a nutnosti zvládat i „problémové“ hovory by bylo logické prosazování alespoň prodejní a komunikační školení. Tyto školení však neprobíhají pravidelně, někteří operátoři se k nim vůbec nedostanou a ti co ano, tak často až po delší době. Opět se zde setkáváme s nekonceptností celého procesu školení.

Jedním z bodů sváru na call centru jsou jeho pravidla. Tato pravidla jsou sice stanovená, nicméně nejsou nijak ukotvena kontrolami teamleaderů, případně promítáním jejich nedodržení do hodnocení. Taktéž se stává, že se další pravidla přidávají, nebo mění, ale nikoliv v „desateru“, jak je tento soubor pravidel nazván, ale informace se posílají samostatnými e-maily. I pro seniorní operátory je toto často nepřehledné. Nováčci pak ke kompletním pravidlům při svém nástupu ani nemůžou mít přístup a je na tom, co odposlechnou, a jak si to přeberou, zda budou tato pravidla dodržovat. To vede ke sporům mezi nimi a seniorními operátory.

Konflikty se na oddělení řeší, stejně jako na každém jiném oddělení, kde jsou lidé v každodenním kontaktu. Spory vznikají především mezi nováčky a seniory vzhledem k dodržování pravidel call centra, a s teamleadery pak pokud některý operátor s něčím nesouhlasí. Všichni se však shodují, že to jsou záležitosti, které berou jako běžné a nijak zvlášť je neovlivňují.

Referenti se také shodují na tom, že je vše uzpůsobeno vykrytí hovorů klientů. Bohužel tomu tak je i s představením nováčků, kteří často představení nejsou, nebo jsou představení pouze jednotlivcům, se kterými jsou v přímém kontaktu v danou chvíli. Nováčci jsou pak ostatními seniory vnímáni jako „vetřelci“. Toto může mít negativní vliv na sociální adaptaci nováčků.

Sounáležitost s organizací a jejími cíli a hodnotami pociťuje většina pracovníků. Bohužel mnoho z nich však cítí, že jejich práce a jejich přínos společnosti je ze strany dalších oddělení nedocenená a že s podněty, které jsou z call centra předávány dál nikdo nepochybuje. Toto vnímají pracovníci zejména když vyřizují požadavky klienta s jinými odděleními a v obědové pauze, kdy narozdíl od ostatních jsou limitováni časem, a v jídelně tak zpravidla spěchají.

Délka adaptace je formálně 6 měsíců, v praxi to však bývá doba výrazně kratší. Během této doby je nejvíce na nováčkovi, aby posbíral co nejvíce informací a aby si poradil co nejdříve sám. A také aby co nejdříve prodával. To bohužel vede k tomu, že

nováčky často poskytují špatné informace, ale hlavně že prodávají. Seniorní operátoři pak s klienty řeší jejich stížnosti.

Adaptační proces je ovlivněn i dalšími personálními činnostmi. Vzhledem k situaci na trhu práce v současné době jsou sníženy požadavky na přijetí do organizace. V souvislosti s nastavením cílů společnosti je také dávana přednost kandidátům zaměřeným na prodej, více než na servis. Tito nováčky pak naráží na to, že se musí něco naučit a klientovi poskytnout službu než je možné prodávat. Z tohoto úhlu je pak důležitá i motivace, která je v tuto chvíli postavena hlavně finančně (i co se týká soutěží na oddělení) především na objemu prodeje a nikoliv na správnosti poskytovaných informací a efektivitě práce.

Na základě výzkumných zjištění doporučuji vytvoření analýzy potřeb pro pozici referenta call centra, na jejímž základě poté můžeme sestavit program školení nováčků. Toto školení doporučuji specifikovat právě pro výše zmíněnou pozici a zahrnout jak teoretickou část se zaměřením na produkty, ale také část věnovanou orientaci v systémech, část věnovanou zvládnutí náročných hovorů a prodeji. Školení by pak mělo zahrnovat i možnost si získané dovednosti vyzkoušet v „testovacím“ prostředí. Dále doporučuji vytvoření znalostní databáze, pro usnadnění práce operátorů.

Dalším bodem je délka adaptace, kterou doporučuji nastavit pozvolnou, zahrnující střídání teorie i praxe a tuto dobu stanovit pevně i přes možné překážky v obslužnosti linky.

Pro sociální adaptaci je nutné nastavit proces pro formální představení nováčka na oddělení, např. e-mailovým medailonkem. Pro lepší možnost seniorních operátorů a teamleaderů s nováčky doporučuji tuto činnost seniorních operátorů pozitivně zohlednit v jejich hodnocení a teamleaderům se pokusit ulehčit od provozní administrativy.

Posledním důležitým doporučením je věnovat větší pozornost hodnocení a jeho význam nepodceňovat. Do hodnocení by se více mělo zapojit personální oddělení a to by následně mělo i se zpětnou vazbou od nováčků dále pracovat.

## **Závěr**

Téma adaptace jsem zvolila především v souvislosti se svou vlastní zkušeností s tímto procesem. Výzkum v této práci mi přinesl zajímavé závěry, které mi prostřednictvím dílčích výzkumných otázek pomohly zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Z výzkumu vyplynulo, že hlavním důvodem selhávání adaptace na call centru vybrané organizace je fakt, že neexistuje aktuální analýza potřeb pro výkon práce referenta. S tím pak souvisí další problémy popsané výše, tedy nekonceptnost školení, jeho nedostatečný obsah, atd.

Na základě těchto zjištění jsem i v návaznosti na teoretické poznatky doporučila kroky k optimalizaci adaptačního programu. Tyto logicky začínají analýzou potřeb, a dále pokračují vytvořením znalostní databáze, propracovanou strukturou školení a procesem představování nováčka. Domnívám se, že v případě využití těchto návrhů je

možné snížit počet stížností klientů a zvýšit efektivitu odbavování hovorů na oddělení call centra.

Řešení, která navrhuji jsou poměrně nákladná, nicméně věřím, že v dlouhodobém měřítku se investice organizaci bohatě vrátí – ve spokojenosti zaměstnanců a i klientů.

Jsem si vědoma, že rozsah výzkumu byl omezen a bylo by ideální, kdyby počet zaměstnanců, s nimiž jsem realizovala výzkum, byl vyšší. Počet respondentů byl však omezen velikostí oddělení, které je relativně malé.

Doufám, že práce poslouží jako prostředek informací o adaptaci na call centru a o pozici referenta call centra jako takové. Pozice je bohužel stále vnímána negativně a mnoho lidí si neuvědomuje, kolik práce se za profesionálním přístupem operátora skrývá. Tato práce tak může sloužit nejen jako inspirace žádoucích změn pro vybranou organizaci, ale i jako obrázek call centra a jeho každodenních problémů pro zbytek organizace a veřejnost.

Cílem této práce nebylo kritizovat organizaci a přijímám fakt, že problém neefektivní adaptace na call centru a zvýšené fluktuace zaměstnanců je hlubšího charakteru a zajisté tato práce nevyřeší všechny problémy, nicméně mohla by být vodítkem, pro začátek změny, která by usnadnila začátky nováčkům ale i ulehčila situaci stávajícím pracovníkům call centra.

## Použitá literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BROŽ, Ivan. *Lidé ve firmě: jak to dělají ti neúspěšnější*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-51-3.
- BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-5889.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985.
- SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-726-1097-6.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- VRTIŠKOVÁ, Marie. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Tribun EU, 2009. ISBN 978-80-7399-877-6.
- ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.