

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií



Adaptace zaměstnanců ve vybrané personální agentuře

Bc. Kateřina Janů

Brno 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením prof. PhDr. Tomáše Širovátky, CSc. a s použitím uvedených zdrojů.

V Sokolově dne 15. 4. 2016

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala prof. PhDr. Tomáši Sirovátkovi, CSc. za ochotu, trpělivost a za cenné rady a připomínky, které mi věnoval při psaní diplomové práce.

Následně bych chtěla poděkovat své rodině za podporu během studií.

Úvod.....	7
Teoretická část.....	8
1. Vymezení pojmu adaptace	8
1.1 Formální a neformální adaptace	9
1.2 Orientace.....	10
1.3 Oblasti adaptace.....	11
1.3.1 Adaptace pracovní	11
1.3.2 Adaptace sociální	12
1.3.2.1 Adaptace na sociální skupinu.....	13
1.3.3 Adaptace kulturní	14
1.1 Adaptovanost	15
1.1.1 Subjektivní předpoklady	16
1.1.2 Objektivní předpoklady	16
1.1 Maladaptace	17
1.2 Shrnutí	18
2. Význam a cíle adaptace zaměstnanců	18
2.1 Význam pro zaměstnance.....	19
2.1.1 Pracovní adaptace.....	19
2.1.2 Sociální adaptace.....	19
2.1.3 Kulturní adaptace	20
2.2 Význam adaptace pro zaměstnavatele.....	20
2.3 Shrnutí	21
3. Fáze adaptačního procesu	22
3.1 Přednástupní fáze.....	22
3.1.1 Psychologická smlouva	23
3.2 Nástupní fáze	24
3.3 Integrovaní fáze	25

3.4	Fáze plného začlenění	26
3.5	Shrnutí	27
4.	Aktéři adaptačního procesu	27
4.1	Noví pracovníci	28
4.2	Nadřízení	28
4.1	Spolupracovníci	29
4.2	Mentor/patron	29
4.3	Shrnutí	29
5.	Nástroje adaptačního procesu	30
5.1	Adaptační programy	30
5.2	Orientační příručka	30
5.3	Mentoring	31
5.4	Shrnutí	32
	Metodologie	32
6.	Cíle výzkumu	32
7.	Popis zkoumané organizace	32
8.	Výzkumná strategie	33
9.	Operacionalizace	33
10.	Výzkumný vzorek.....	36
10.1	Popis výzkumného vzorku.....	37
11.	Technika sběru dat.....	38
12.	Zajištění validity a reliability	38
13.	Etika výzkumu	39
14.	Analýza dat	40
	Empirická část	41
15.	Interpretace dat	41
16.	Hodnocení průběhu a úspěšnosti v pracovní složce	41

16.1	Souhrn výzkumných zjištění a dílčí závěr	52
17.	Hodnocení průběhu a úspěšnosti v sociální složce adaptace	54
17.1	Souhrn výzkumných zjištění a dílčí závěr	60
18.	Hodnocení průběhu a úspěšnosti v kulturní složce	61
18.1	Souhrn výzkumných zjištění a diskuze	65
	Závěr a doporučení	67
19.	Výsledky výzkumného šetření	67
20.	Doporučení	70
	Použité zdroje	73
	Seznam tabulek	77
	Seznam příloh	78
	Anotace	79
	Annotation	80
	Jmenný rejstřík	81
	Věcný rejstřík	83
	Přílohy	84
	Stat'	88

Úvod

Ve své diplomové práci se chci zabývat adaptačním procesem v personální agentuře. V organizacích, jako jsou personální agentury, jsou poskytovány personální služby od vyhledávání kandidátů a nábory, agenturního zaměstnávání, až po komplexní konzultace řešení v oblasti lidských zdrojů. Od pracovních agentur se očekává, že oblasti lidských zdrojů budou mít dokonale zmapované a osvojené, což by se mělo odrážet v zavádění personálních procesů uvnitř firmy. Z hlediska personálních činností je řízení adaptačního procesu jedním z hlavních úkonů. Důležitost adaptačního procesu tkví především v přizpůsobování se novým požadavkům a to jak požadavkům na zaměstnance, tak požadavkům na zaměstnavatele.

Člověk se adaptuje po celý život, nové události s sebou přináší napětí. Po nástupu na pracovní místo je zaměstnanec nejistý, neví, co od zaměstnání a spolupracovníků čekat. Pociťuje vnitřní napětí a často se ocitá ve stresu. Tento stav vymizí v okamžiku, kdy se zaměstnanec zorientuje /zadaptuje/ a sžije s kulturou organizace, pracovní náplní a spolupracovníky.

Dle Armstronga (2007) hrozba odchodu zaměstnanců trvá až jeden rok od jejich nástupu. Tento stav je neblahý i pro firmu, jelikož v tomto adaptačním období zaměstnanec většinou nepodává požadovaný výkon. Díky špatné adaptaci nově přichozího zaměstnance, tedy při přetrvávajícím stresu a nespokojenosti nového zaměstnance s prací a celou organizací, může nastat stav, kdy zaměstnanec začne mít více absencí v práci, bude často nemocný

a v nejkrajnějším případě opustí samotné pracovní místo, ať už z vlastního rozhodnutí, nebo z rozhodnutí vedení. Vzhledem k tomu, že nábor nového pracovníka a následné zapracování tohoto zaměstnance je časově a finančně nákladnou záležitostí, přichází firma díky neblahým důsledkům neúspěšné adaptace o mnoho financí a též o velmi ceněné know-how, kterým mohou noví zaměstnanci disponovat.

K rychlejšímu zadaptování zaměstnance ve firmě by měl napomoci dobrý adaptační plán pro každého nově přichozího pracovníka. Díky tomuto adaptačnímu plánu organizace pomůže zaměstnanci rychleji se zorientovat a zjistit potřebné informace. Za předpokladu dobré adaptace se firma může těšit loajálními a stálými pracovníky, kteří podávají požadovaný výkon v nejkratším možném čase vzhledem k vykonávané pracovní pozici.

Toto téma jsem zvolila z důvodu vyššího počtu odchodů zaměstnanců do jednoho roku od jejich nástupu na pracovní pozici. Cílem mé diplomové práce je odhalit úspěšnost

adaptačního procesu personální agentury v jeho různých složkách. Tuto úspěšnost budu zkoumat především z pohledu zaměstnanců agentury. Budu se snažit zjistit silné a slabé stránky tohoto fenoménu. Za poznávací cíl mé diplomové práce jsem zvolila výzkumnou otázku: „Jak úspěšný je proces adaptace z pohledu zaměstnanců?“ Budou zkoumány subjektivní názory zaměstnanců na úspěšnost adaptačního procesu v těchto rovinách: pracovní (dostatek informací o náplni práce, objasnění úkolů, ...), sociální (zapojení se do sociální skupiny, vztahy se spolupracovníky a nadřízenými) a kulturní (ztotožnění se s hodnotami a cíli organizace) v rámci jejich adaptace v personální agentuře.

Na základě těchto zjištění se pokusím navrhnout opatření, sloužící pro zlepšení nynějšího adaptačního procesu personální agentury.

Teoretická část

1. Vymezení pojmu adaptace

Proces adaptace lze vymežit hned z několika pohledů. Z biologického hlediska lze na adaptaci pohlížet jako na schopnost organismů přizpůsobovat se prostředí a změnám souvisejícím s životními podmínkami (Hartl a Hartlová, 2010). Dále také jako na vlastnost organismu uzpůsobit prostředí svým potřebám. (Dvořáková a kol., 2004) Podstatu procesu adaptace zaměstnanců z obecného psychologického hlediska představuje adaptace jedince, schopnost změny jeho chování, myšlení a postojů (Hartl a Hartlová, 2010).

Podle Duchoně a Šafránkové (2008) je možné adaptaci člověka v roli zaměstnance, tedy v rámci společenského pracovního procesu, definovat jako dlouhodobý a složitý proces postupného „... vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé.“ (Duchoně a Šafránková, 2008, s. 212) Proces adaptace přitom sestává z úzce vymezené pracovní složky na jedné rovině a z obecněji vymezené sociální složky na rovině druhé. Obě tyto roviny se navzájem prolínají a ovlivňují, nelze je tedy od sebe absolutně oddělit. Váchal a kol. (2013) dodávají, že „... pod termínem adaptace pracovníka rozumíme cíleně řízený proces (program) přizpůsobení se prostředí podniku, tj. přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku; vybrané činnosti nebo funkce, které tvoří náplň (obsah) pracovního místa, tj. zvládnout co nejlépe a co nejrychleji

pracovní nároky a požadavky, které na zaměstnance pracovní zařízení a práce klade.“ (2013, s. 304 – 305)

Časová dimenze tohoto fenoménu, tedy nezbytné adaptační období, je u každé pozice a pracovníka individuální. V případě jednotlivých zaměstnanců se obvykle vyznačuje zvýšenou tenzí a stresem a naopak sníženou produktivitou práce. Management by měl v této souvislosti počítat s tím, že někteří zaměstnanci se prostě nepřizpůsobí a odejdou. Jiní zase mohou reagovat zvýšenou unavitelností. S novou silou se mohou projevit doposud zvládané mezilidské konflikty (Wagnerová a kol., 2011).

1.1 Formální a neformální adaptace

Kocianová (2010) a Koubek (2007) shrnují, že adaptace pracovníků probíhá buď oficiálním, jinými slovy formálním způsobem, nebo způsobem neformálním. V prvním případě se jedná o plánovitý proces, který je zajišťovaný především personálním útvarem, a to ve spolupráci s přímým nadřízeným adaptovaného zaměstnance (Koubek, 2007). Formální adaptace může probíhat formálními adaptačními kurzy, jichž se účastní větší počet příchozích zaměstnanců a mohou účastníkům poskytnout více informací a podrobností současně. Musí se dávat pozor na přehlacení zaměstnance informacemi (Dvořáková a kol., 2012). Personální útvar by měl určit priority informací, které jsou pro zaměstnance důležité a které se mohou podat nově příchozímu v budoucích týdnech adaptačního programu. Další možností formální adaptace je použití adaptační příručky, ve které pracovník nalezne informace, které mu mají pomoci k pochopení kultury organizace, organizačního uspořádání, zásad politiky organizace, pracovního režimu atd. Adaptační příručka slouží také k připomínání již zapomenutých informací, nebo informací, které nový zaměstnanec v prvním roce nemusí ani řešit, jako například správný postup v případě onemocnění, těhotenství atd. (Kociánová, 2010 a Dvořáková a kol., 2012).

Agentura často do svých řad nabírá zaměstnance, kteří jsou po škole, bez předešlé praxe v oboru. Tímto dává šanci mladým lidem uplatnit se na trhu práce a získat zkušenosti. Z tohoto důvodu může být formální adaptace pro agenturu velice významná. Prostřednictvím formálních adaptačních procedur lze většímu množství nováčků sdělit mnoho informací, které napomohou prohloubit znalosti a nabýt nové zkušenosti potřebné pro plnění pracovních úkolů. Nevýhodou můžou být zvýšené náklady na formální adaptaci. Formální procesy a pomůcky musí být kvalitně zpracované, tak aby noví zaměstnanci dostali dostatek potřebných znalostí v takovém množství, které zvládnou vstřebat, což vyžaduje mnoho času a finančních prostředků.

V druhém případě se jedná o spontánně probíhající proces, který je zabezpečovaný, či realizovaný spolupracovníky. (Koubek, 2007) Právě neformální adaptace má klíčový význam pro začlenění nového zaměstnance do příslušné sociální skupiny. Koubek (2007) a Kociánová (2010) uvádějí ve svých dílech, že neformální adaptace je mnohdy významnější a také efektivnější než adaptace formální. Armstrong (2007) výrok výše zmiňovaných autorů podpořil tvrzením, že formální adaptace nemůže nahradit adaptaci neformální, jelikož neformální adaptace pokrývá nejdůležitější potřebu, a tou je zařazení nového pracovníka do sociální skupiny. Zkoumaná Personální agentura XY je specifická malými pobočkami s nízkým počtem pracovníků. Z tohoto důvodu musejí zaměstnanci udržovat kontakt i s ostatními pobočkami agentury za účelem vzájemné participace na řešení problémů a úkolů. Tudíž musí zaměstnanci udržovat vztahy nejen ve svém pracovním týmu, ale i s kolegy na jiných pobočkách, což může být problematické.

Rozlišování mezi formální adaptací na jedné straně a adaptací neformální na straně druhé není důležité jen z teoretického hlediska, ale také z hlediska praktické realizace procesu adaptace.

1.2 Orientace

Šikýř (2014) vedle termínu adaptace zaměstnanců jako synonymum užívá pojem orientace. Podle tohoto autora se jedná o poslední etapu modelového postupu při obsazování volných pracovních míst, která zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním nově přijatého zaměstnance o skutečnostech podstatných pro činnost v organizaci, dále s odborným zapracováním, tedy s přivyknutím na podmínky a požadavky vykonávané práce, a konečně se sociálním začleněním, tedy s přivyknutím na sociální vztahy na pracovišti. (Šikýř, 2014) Orientace je též definována autory Hartlem a Hartlovou (2010), kteří orientaci popisují jako proces umožňující člověku zařadit se do určitých vztahů a tyto vztahy poznávat. Dále též jako schopnost jedince orientovat se a chápat prostředí a vztahy vzhledem k času, a tak si plánovat i svůj život. (Hartl a Hartlová, 2010). Z těchto definic lze usoudit, že adaptace a orientace spolu úzce souvisí. Autor Koubek (2011) preferuje termín orientace a používá tento pojem pro označení řízení procesu adaptace. Orientaci přitom zmíněný autor definuje jako „... *důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i každou organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi*

a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“ (Koubek, 2011, s. 192)

V rámci diplomové práce bude orientace považována za součást adaptačního procesu.

1.3 Oblasti adaptace

Předchozí kapitola pojednávala o pojmu adaptace a rovinách tohoto fenoménu, které musí nový zaměstnanec úspěšně absolvovat pro to, aby se stal plnohodnotným členem organizace. V této kapitole teoreticky zanalyzuji oblasti adaptace. Dle Kociánové (2010) jsou tyto oblasti tři. Níže jmenované oblasti spolu velice úzce souvisejí a navzájem se prolínají. (Tureckiová, 2004).

1.3.1 Adaptace pracovní

V průběhu života se člověk připravuje na výkon práce, ať už vzděláváním nebo nabytými pracovními zkušenostmi. Proto je pracovní adaptace výsledkem střetu specifických požadavků plynoucích z daného pracovního zařazení a souborem předpokladů, které činí zkušenosti, poznatky a kompetence nového zaměstnance. (Rymeš, 1985). V personální agentuře mnohdy nepracují vystudovaní personalisté, ale i lidé z různých oborů, což je užitečné při hledání kandidátů na specifická místa požadovaná klientem, ale zároveň tato skutečnost poukazuje na to, že jak zkušeným či vyučeným personalistům, tak lidem z jiných oborů se musí nastavit adaptační proces tak, aby vyhovoval jejich informačním potřebám. Personalistovi mohou chybět vědomosti například o specifických technických pozicích, nebo ohledně mezd a člověku, který dříve působil v jiném oboru, informace o personálních procesech a náboru. Pracovní adaptace je tedy proces, ve kterém se zaměstnanec vyrovnává s požadavky pracovního místa a pracovních úkolů z něho plynoucích (Dvořáková a kol., 2004). Odborná příprava probíhá ve třech rovinách, zmíněné roviny jsou i roviny pracovní adaptace. Jak již bylo zmíněno, v personální agentuře se pohybují lidé z různých oborů, proto může být odborná příprava těchto nováčků náročnější.

Při tomto procesu by měl zaměstnanec dostat konkrétní informace sloužící neodmyslitelně k výkonu jeho pracovní náplně. V této oblasti je důležitou osobou přímý nadřízený, který by měl pomocí efektivní komunikace sdělovat nově přichozímu zaměstnanci úkoly, které má plnit, a informovat jej, jaký je žádoucí výsledek těchto povinností, tak aby je zaměstnanec pochopil a využil svého potenciálu k plnění přidělených kompetencí.(Holá, 2011). Hroník (2007) uvádí, že přidělované úkoly by neměly být podřadné, či naopak

nesplnitelné pro nově příchozího pracovníka. Tyto faktory mohou zaměstnance odradit a snížit kvalitu adaptačního procesu. Také přesycení informacemi v krátkém časovém rozmezí může mít neblahý dopad na adaptační proces pracovníka. Ve zkoumané agentuře XY je velice důležité obdržet všechny informace o pracovním místě a o klientech dané pobočky a to z důvodu, že prostředí personálních agentur bývá dynamické a zaměstnanec musí v krátkém časovém úseku obsadit pracovní pozici klienta, přičemž musí kandidát na danou pozici splňovat specifické rysy, které klient požaduje. Bez dostatečných informací by nový zaměstnanec nemohl pracovat rychle, efektivně a podílet se na dosahování cílů.

Neodmyslitelnou součástí pracovní adaptace je odborná příprava, jež pomáhá zaměstnanci při výkonu současného zaměstnání a napomáhá mu zvládat budoucí pracovní požadavky. (Werther a Davis, 1989). V první řadě by měla být definována očekávání týkající se schopností sloužících k plnění dohodnutých cílů a norem. K tomuto je potřeba důkladné analýzy schopností, kterými již nově příchozí pracovník oplývá a schopností, které jsou od tohoto pracovníka očekávány (Koubek, 2007). Díky těmto analýzám se nadále definuje obsah odborné přípravy. Odborná příprava probíhá v těchto třech rovinách. Zmíněné roviny jsou i rovinami pracovní orientace. Jak již bylo zmíněno, v personální agentuře se pohybují lidé různých oborů, z důvodu je odborná příprava významná pro ucelení požadavků na nováčka.

V diplomové práci je orientace považována za součást adaptačního procesu, tudíž i pracovní orientace. Orientace je důležitá v celopodnikové rovině, v této rovině jsou nově příchozímu zaměstnanci poskytnuty informace platící pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na výkon jejich pracovní činnosti. Jsou to například informace o struktuře a kultuře organizace, o možnostech pohybu v rámci organizace, o programu činnosti organizace atd. V agentuře XY mající malé pobočky s nízkým počtem zaměstnanců, je orientace napříč organizací velice důležitá, jelikož zaměstnanci potřebují vědět, kdo na jakém místě působí a co je jeho specializací, aby mohli efektivně spolupracovat a v co nejkratším časovém období řešit problémy.

1.3.2 Adaptace sociální

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí.“ (Duchon a Šafránková, 2008, s. 212) Pauknerová a kol. (2006) uvádějí, že v pracovním prostředí je sociální adaptace jinými slovy adaptací na sociální podmínky práce. Dle Koubka *„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy*

vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon.“ (2007, s. 326) Vzhledem k tomu, že jedinec stráví větší část svého života a času v pracovním procesu, který je procesem společenským, by se měla organizace snažit, aby pracovní vztahy fungovaly co nejlépe a nejefektivněji. V personálních agenturách můžou být pracovní vztahy napjaté z důvodu konkurence pracovníků mezi sebou a zaměření se převážně na individuální úspěch i přesto, že organizace může mít vytvořené programy tak, aby byly kladně hodnoceny pracovní kolektivy.

Základním principem sociální adaptace je setkání nového příchozího se sociální skupinou, vstoupení a přijetí nováčka do mezilidských vztahů uvnitř pracovní skupiny. Sociální adaptace může být také vyjádřena jiným termínem a to slovy socializace. Existuje však nepatrný rozdíl mezi adaptací sociální a socializací. Dle Rymeše (1985) je jedinec během sociální adaptace více aktivní, vybíravější s výhledem možnosti opustit pracovní skupinu za předpokladu nespokojenosti. Zatímco během socializace na jedince působí společnost od útlého věku, až do konce života určitými vzorci chování, které si člověk osvojuje a ví, že obecně lidstvo jako takové opustit nemůže.

Tato oblast adaptace se posuzuje objektivními a subjektivními kritérii. Subjektivní kritéria jsou v procesu sociální adaptace velmi důležitá, hodnotí spokojenost pracovníka se společenskými vztahy organizace, s komunikací v rámci firmy, se zapojením vlastní osoby do společenských vztahů, vztahy s nadřízenými pracovníky, meziskupinovou spoluprací a důvěrou, společnými cíli atd. Objektivní kritéria formulují reálné postavení jedince uvnitř pracovní skupiny. (Nový a kol., 2006)

1.3.2.1 Adaptace na sociální skupinu

Chování v rámci pracovních skupin je podmíněno skutečností, že každý pracovník zaujímá objektivní specifickou pracovní pozici, jež pracovníkovi udává postavení v rámci dané pracovní skupiny. Postavení pracovníka vyplývá z rozsahu svěřených kompetencí, které jsou pracovníkovi určeny (Bedrnová a kol., 2012). Vztahy v organizaci jsou korigované za účelem vyhnout se dezorganizaci a anarchii. Pracovní skupiny jsou vytvořené k dosahování cílů. Pro nováčky, kteří pracují na pobočkách Personální agentury XY sami, může být obtížné zařadit se do sociálních vztahů do agentury. Pro tyto zaměstnance je důležité orientovat se v personálním obsazení agentury, aby mohl efektivně využívat kontaktů v této agentuře k získávání potřebných informací sloužících k plnění svěřených úkolů.

Nový a kol. (2006) uvádějí, že sociální adaptace je krátkodobě spjata s konkrétní situací, ve které se člověk ocitá a se kterou se musí aktivně vypořádat. Nový zaměstnanec se tedy musí vypořádat s novou sociální skupinou. Dle Pauknerové a kol. (2006) každá sociální skupina má své hodnoty, zvyky, normy cíle atd. a nováček se s nimi seznamuje, konfrontuje s hodnotami vlastními a vybírá si, které přijme, jelikož v tomto období je člověk více výběrovější (Duchoně a Šafránková, 2008). Musí si zvykat na mocenské rozložení vztahů plynoucích z pozic nadřízenosti a podřízenosti. Na adaptaci na pracovní skupinu působí demografická, kvalifikační a profesní struktura. V personální agentuře je pracovní skupina tvořena převážně ženami pod 40 let věku, kvalifikace uvnitř oddělení je různorodá, zaměstnanci se orientují v rozmanitých směrech mnoha oborů. Za předpokladu dobrých vztahů v sociální skupině si mohou být pracovníci nápomocní a navzájem si předávat zkušenosti, a tím zlepšovat nejen své postavení na trhu práce, ale i postavení celé organizace, jelikož mohou zkvalitnit a zefektivnit svůj výkon.

1.3.3 Adaptace kulturní

Kulturní systém organizace vzniká dlouholetým vývojem a celý tento systém je těžké od základů přeměnit a jeho proměna většinou bývá zdlouhavým procesem. Kultura organizace je vytvářena interakcemi jak z formálních, tak neformálních struktur organizace, které nenarušují její celek, ale upevňují její chod a stávají se vzorcem pro další. Dle Nového a kol. je „*kultura nahromaděná zkušenost daného sociálního celku.*“ (2006, s. 76). Zkušenosti a nové poznatky sbírá organizace po celou dobu své existence a na jejich základech se snaží rozvíjet a předávat informace dalším generacím pracovníků. Takto funguje i zkoumaná agentura XY, která tlakem trhu musela začít rozšiřovat své portfolio služeb a také četnost umístění poboček po celé České republice.

Každá společnost má jiné nahromaděné zkušenosti, tudíž každá společnost je jiná a nově příchozí člověk se do tohoto, pro něj neznámého, systému musí začlenit. Dle Lukášové a Nového (2004) se nový zaměstnanec učí socializačním procesům uvnitř firmy. Poznává organizační sociální normy, chování, zvyky, někdy i odlišný jazyk, dále neuvědomované prvky jako jsou hodnoty a přesvědčení. Totéž zastávají Werther a Davis (1989), kteří označují začlenění v prostředí organizace jako „*neustálý proces, v němž zaměstnanec začíná chápat a přijímat hodnoty, normy a přesvědčení ostatních zaměstnanců.*“ (Werther a Davis 1989, s. 247). Pro přenos organizačních hodnot na pracovníka jsou využívány jak formální, tak neformální metody adaptace. Problémovou stránkou v kulturní adaptaci spějící k fluktuaci nových zaměstnanců může být nepřijetí, nebo neztotožnění se souborem hodnotového

systemu, norem a vzorců chování. Díky tomu pracovník neakceptuje cíle organizace a nepodporuje jejich dosahování. Zaměstnanec nemá radost z úspěchů organizace a nepocítí uji sounáležitost s ní. Tomuto stavu firma může zabránit zlepšením orientačního programu. Zlepšení po formální stránce by znamenalo zdokonalení školicích programů, během kterých se nový zaměstnanec setkává s představiteli vrcholného managementu a úspěšnými zaměstnanci, a dále se dozvídá informace o historii vývoje, hodnotách a filozofii organizace. Zlepšení kulturní adaptace po neformální stránce může probíhat tak, že během adaptačního období nováčka doprovází člověk, který je zkušený a identifikovaný s danou organizací. (Rymeš in Výrost a Slaměník, 1998).

Dle Lukášové a Nového (2004) se může adaptace na kulturu organizace urychlit především selekcí jak z pohledu zaměstnance, který si na základě různě získaných informací volí, v jaké organizaci se bude ucházet o pracovní místo, tak kvalitou výběrového řízení ze strany organizace. Čím více si organizace vybírá zaměstnance do svých řad, tím menší jsou náklady na kulturní adaptaci (Lukášová a Nový, 2004). Za předpokladu, že zaměstnanec chápe a sdílí cíle a hodnoty organizace, v níž pracuje, se stává stabilním, loajálním a cítí pozitivní přístup ke své práci, což napomáhá k tomu, aby do svého zaměstnání chodil rád, neměl zbytečné absence a byl s prací spokojený (Štikar, 2003). Tato teoretická východiska jsou platná i v prostředí Personální agentury XY. V kontextu zkoumané agentury XY je velice důležitá společná spolupráce poboček na zvýšení konkurenceschopnosti a dosahování cílů agentury. Agentura dosahuje cílů za pomoci dobrého jména firmy, které souvisí s dodržováním pravidel, především zákoníku práce. Za předpokladu spokojenosti zaměstnanců s cíli agentury a se způsobem dosahování těchto cílů, mohou dobré jméno agentury šířit sami zaměstnanci.

1.1 Adaptovanost

Výsledkem a cílem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují jednak odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a ztotožnění se s organizačními hodnotami, normami a cíli, ale i začlenění pracovníka do sociálních vztahů, tedy míra, jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracuje se svými kolegy na pracovišti a zda tato spolupráce probíhá efektivně (Dvořáková a kol., 2012).

Průběh adaptace a její úroveň záleží na dvou podstatných podmínkách. Těmi jsou subjektivní, neboli osobní předpoklady jedince (adaptabilita) a objektivní podmínky práce.

1.1.1 Subjektivní předpoklady

Adaptace je ovlivňována osobními předpoklady jedince, přičemž adaptabilita obsahuje soubor schopností usnadňujících jedinci přizpůsobení se novým podmínkám a prostředí, obzvláště sociálnímu. (Palán 2002) Adaptabilní člověk dokáže zdárně řešit požadavky plynoucí z životní situace a řešit naskytnuté problémy. Dle Nového a kol. (2006) existují subjektivní faktory, které ovlivňují schopnost jedince se adaptovat. Jedním z nich je hodnotová orientace a postoje zaměřené. Dalším subjektivním faktorem je výkonová připravenost, která je popisována jako psychická a fyzická připravenost pro konkrétní pracovní místo, promítneme-li tento faktor do personální agentury, tak zde hraje spíše roli psychická vybavenost pracovníka, před vybaveností fyzickou, a to především z ohledu vzdělání, jazykové a komunikační vybavenosti. Faktor, který je pro zaměstnance zkoumané organizace neméně důležitý, je osobní vyhraněnost pracovníka. Tento činitel je definován zmíněným kolektivem jako soubor osobních schopností a vlastností participujících na pracovních povinnostech (Nový a kol., 2006). Ve zkoumané agentuře XY hraje velkou roli schopnost flexibilně reagovat na vzniklé události a snášet stres s nimi spojený. Tyto události většinou nastávají v případě náhlého vypadnutí zaměstnance na brigádnické pozici klienta nebo odchod zaměstnance, kterého pro klienta agentura našla na pozici kmenového pracovníka. V těchto případech zaměstnanci agentury musí rychle reagovat a najít za tyto lidi kvalitní náhradu v co nejkratším časovém úseku. Vzhledem k finančním odměnám plynoucích z jejich výkonu je pro pracovníky agentury důležité podílet se na povinnostech a snažit se více zapojovat do plnění pracovních úkolů. K tomuto se váže i poslední popisovaný faktor, a to velmi významná motivace. Motivace závisí na potřebách, návycích, zájmech a na vnějších podmínkách, které na zaměstnance působí.

1.1.2 Objektivní předpoklady

Dalšími důležitými předpoklady napomáhajícími k lepší adaptovanosti jsou objektivní předpoklady. Do těchto předpokladů spadá velice mnoho faktorů, které mohou člověka ovlivňovat. Tyto faktory popisují ve své knize kolektiv Nový a kol. (2006). Pro účely mé práce zmíním jen několik z nich.

Pracovní podmínky a prostředí organizace udávají, zda bude možná prostorová mobilita zaměstnanců. Tato mobilita je například vhodná, když zaměstnanec nezvládá výkon svého pracovního místa a zaměstnavatel si ho i přesto chce udržet. V agentuře XY je prostorová mobilita napříč pobočkami, nový zaměstnanec se může pohybovat v prvních

měsících mimo svou pobočku, ať už za účelem naučení se určitých schopností, nebo za cílem pomoci jiné pobočce vyplnit nedostatečnou momentální personální kapacitu.

Prostředí organizace je ovlivněno například i demografickými podmínkami. Co se týče vybraných úseků Personální agentury XY ke zkoumání, složení pracovního kolektivu je spíše mladší a převládá ženské pohlaví. Pracovní podmínky též zahrnují mikroklima organizace. V agentuře XY tento faktor může být problémový, jelikož se mezi zaměstnanci může vyskytovat rivalita, která toto klima zhorší.

Dalšími objektivními předpoklady, které bych chtěla zmínit, jsou: způsob řízení a organizace práce a podniková kultura. Způsob řízení působící na adaptační proces obsahuje činitele, které tvoří převážně bezprostřední nadřízený. Ke zlepšení adaptace je důležitá jeho schopnost komunikace se zaměstnanci i s vedením organizace. Dále direktivnost tohoto bezprostředně nadřízeného a jeho praktické zkušenosti, díky nimž může podat potřebné informace nově příchozím zaměstnancům. Tento faktor je ve zkoumané agentuře XY velmi důležitý, jelikož zaměstnanci mohou kvalitně pracovat teprve tehdy, když mají kvalitní informace. Podniková kultura přispívá k celkově příznivému toku informací, což je v době prvních měsíců od nástupu pro zaměstnance velmi důležité (Nový a kol. 2006).

Velmi důležitým předpokladem pro lepší adaptaci pracovníka jsou vztahy uvnitř skupiny, zahrnující vzájemnou spolupráci, důvěru a komunikaci. Rozložení personální agentury XY na malé pobočky po celé republice vyžaduje skupinovou spolupráci a komunikaci za účelem efektivního řešení úkolů a případnému zamezení chybovosti zaměstnanců.

1.1 Maladaptace

Jeli řeč o maladaptaci v rámci adaptace zaměstnanců, tak adaptační proces proběhl neúspěšně a u pracovníka vzniká deprivace. Maladaptace je stav, ve kterém pracovník žije se svým prostředím v konfliktu a napětí. (Palán, 2002) Tento stav vzniká za předpokladu, kdy jedinec ztrácí schopnost účinné interakce s prostředím. (Hartl a Hartlová, 2010)

Nejvíce problémů a překážek v procesu adaptace zaměstnanců vyplývá z toho, že jednotlivé firmy se ve svém přístupu k realizaci adaptačního procesu zaměstnanců výrazně liší. Některé organizace, přistupují k tomuto procesu metodou, jenž ponechává pracovníky najít si svou vlastní cestu adaptace, předpokládají, že nováček sám vlastními silami zapadne do kolektivu a samostatně se zapracuje. Tento přístup výrazně přispívá ke zvýšené malaadaptaci pracovníků.

1.2 Shrnutí

V první kapitole a jejích podkapitolách jsme si ujasnili teorii týkající se adaptace zaměstnance a celého toto procesu.

Adaptace je cílený proces, během kterého se nový zaměstnanec začleňuje do sociálních vztahů a utváří se soulad mezi zaměstnancovo odbornými znalostmi, praktickými zkušenostmi se specifickými pracovními podmínky, které jsou dané pracovním místem. Přičemž časové rozmezí adaptace je individuální. Adaptace je některými autory nahrazována termínem orientace, v předkládané diplomové práci je orientace považována jako součást adaptačního procesu.

Adaptace probíhá formálním a neformálním způsobem. Neformální adaptace je mnohými autory upřednostňována, jelikož se zaměstnanec adaptuje skrz sociálních vztahů v organizaci. Formální je předem plánovaný proces, který se může týkat více nováčků dohromady. Formální adaptace může být užitečným prostředkem pro zkoumanou agenturu, pro sdělování informací většímu počtu nováčků.

Dále jsou popsány oblasti adaptace. Zadaptování nového pracovníka ve všech těchto úrovních je velmi důležité, jelikož na sebe navzájem navazují a ovlivňují se. Během pracovní adaptace se nový zaměstnanec vyrovnává s požadavky, které jsou na něj kladeny. Sociální adaptace je proces začleňování nového člověka do sociálních vztahů uvnitř pracovní skupiny. Kvalitní pracovní vztahy přispívají k efektivnímu plnění pracovních úkolů a k celkové spokojenosti zaměstnance. Ve zkoumané agentuře může být sociální adaptace složitější, jelikož zaměstnanci na některých pobočkách působí samostatně. Poslední oblastí adaptace je kulturní, ve které se nový zaměstnanec ztotožňuje s hodnotami, normami a cíli organizace.

Úspěšná adaptace se projevuje adaptovaností zaměstnance. Adaptovanost je ovlivněna subjektivními předpoklady, které se týkají schopností a znalostí zaměstnance a objektivními týkající se pracovního místa.

2. Význam a cíle adaptace zaměstnanců

Na základě teoretických východisek se v této kapitole zabývám různými významy adaptace z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele, abych poukázala na rozdíly mezi těmito aktéry adaptace.

2.1 Význam pro zaměstnance

Téměř každý v životě zažije situaci, kdy má nastoupit na nové pracovní místo. Toto důležité životní období s sebou nese spousty nejistoty, pochybování o svých schopnostech ať už pracovních, tak i sociálních a komunikačních. Mnoho lidí se bojí změny, něčeho nového z důvodu případného neúspěchu. Adaptační proces by měl zaměstnancům napomoci tuto fázi života snáze zvládnout ve všech oblastech adaptace. Důležitost zvládnutí všech oblastí spočívá především v jejich vzájemném prolínání a ovlivňování. (Duchon a Šafránková, 2008)

2.1.1 Pracovní adaptace

„Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, v jeho vztazích k druhým lidem, promítá se v celkové životní spokojenosti.“ (Štikar, 2003, s. 89).

Dvořáková a kol. (2001) tvrzení Štikare (2003) doplňují o vyvozené skutečnosti, že se nový zaměstnanec při úspěšné pracovní adaptaci zbavuje úzkosti, která vychází z domněnek o nezvládnutí pracovních úkolů a orientace uvnitř organizace. Zaměstnanec se učí nové znalosti související s výkonem příslušné pozice. Je-li pracovní adaptace úspěšná, u zaměstnance se projeví posílení sebevědomí, plynoucí z osobnostního rozvoje souvisejícího s nově naučenými poznatky. Při úspěšné pracovní adaptaci dokáže nový zaměstnanec pomocí sebereflexe

a zpětných vazeb od mentorů, spolupracovníků a nadřízeného zrekapitulovat své pracovní schopnosti, zda na danou pozici bude stačit, a v případě možnosti neúspěchu na daném pracovním místě, zavčas přijmout odpovídající opatření (Dvořáková a kol., 2001).

Dle Štikare (2003) lze úroveň adaptovanosti u zaměstnance rozpoznat na základě určitých projevů, kterými je například kvalita vykonaných úkolů a samostatnost při jejich plnění. Osobně zaměstnanec cítí profesionální sebedůvěru a spokojenost, začíná si utvářet ambice a cíle spojené s organizací a setrváním v ní.

Ve zkoumané personální agentuře, která je specifická především prací v malých skupinách, či prací samostatně, je význam pracovní adaptace pro zaměstnance důležitý především z důvodu snížení nejistoty vyplývající z nezvládnutí pracovních úkolů a posílení sebevědomí, že úkoly zvládne řešit sám.

2.1.2 Sociální adaptace

Význam sociální adaptace spočívá především ve snížení strachu z neúspěchu souvisejícího se zapadnutím do pracovního kolektivu (Mayerová a Růžička, 2000). V případě, že nový zaměstnanec zapadne do pracovního kolektivu, zlepší se jeho komunikace se

spolupracovníky, snáze se přizpůsobuje prostředí a zvýší se participace a kooperace na plnění zadání. (Štikar, 2003) Význam pro zaměstnance agentury je především v možnosti pomoci od spolupracovníků a snížení pocitu, že by na všechny problémy mohl být sám.

2.1.3 Kulturní adaptace

Během kvalitního adaptačního období se zaměstnanec integruje snáze a rychleji do firemní kultury (Dvořáková a kol., 2001). Kulturní adaptace se prolíná i do sociální, jelikož kultura organizace odráží vztahy uvnitř celé firmy. Tudíž novému zaměstnanci může pomáhat k rychlejší a kvalitnější adaptaci do sociálního prostředí sdílení hodnot agentury, cílů a různých rituálů.

2.2 Význam adaptace pro zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele je význam adaptace velký hned z několika důvodů. Jedním z nich je ohled finanční a časové náročnosti, jelikož zaměstnavatel vynakládá nemalé náklady spojené se zaměstnáním nového pracovníka. Při špatné adaptaci hrozí, že pracovník opustí organizaci, tudíž náklady vzrostou o to víc, jelikož zaměstnavatel již vložil určitý finanční obnos a čas do získání pracovníka a následných zaškolovacích procedur, do zvýšené kontroly pracovníky a následného napravování jeho chyb. Prázdné místo, které nastane po zaměstnanci, dočasně pokrývají stávající zaměstnanci, což může způsobit jejich přetížení, jelikož se práce musí rozprostřít mezi ně. Tato skutečnost má za následek zvýšení stresu a nervozity a případné další finanční náklady za práci přesčas u těchto přetížených pracovníků.

Armstrong (2007) ve své publikaci nastínil nákladovou zátěž problému fluktuace zaměstnanců již v prvních měsících. Finanční náklady vykazují značné sumy, obzvláště za předpokladu odchodu více zaměstnanců v kalendářním roce. Armstrong (2007) uvádí, že náklady za kvalifikovaného, odborného pracovníka mohou činit až 75% jeho ročního platu a 50% platu řadového pracovníka. Za předpokladu odchodu několika pracovníků se tyto finanční náklady násobí a dosahují vysokých hodnot.

Když pokročíme od finančních nákladů, odchod zaměstnanců může pro firmu, jako je Personální agentura XY, znamenat i únik citlivých informací, a to především o klientech shánějících pracovní sílu a kandidátech na volná pracovní pozice. Dalším souvisejícím problémem je riziko ztráty obchodních partnerů (klientů), které si odcházející zaměstnanec může přetáhnout s sebou, obzvláště za předpokladu, že odchozí zaměstnanec získá pracovní pozici v konkurenční firmě. (Tejnorová, 2014)

Adaptace pomáhá organizaci získat motivované pracovníky, kteří se integrují do firemních struktur a zvládnou rychleji vykonávat pracovní úkony, které jsou od nich požadované. Díky zkvalitnění informačních toků k novým zaměstnancům, ať už o pracovním místě, nebo o hodnotách a kultuře firmy, organizace docílí silnějších vztahů pracovníků k organizaci, kteří se angažovaně zapojují do jejího rozvoje. Tito pracovníci nepociťují stavy demotivace a nespokojenosti plynoucí z příčin nedostatečných informací, jak ohledně firmy a jejich pracovních očekávání, tak o pracovním místě a jeho nárocích na pracovníka.

2.3 Shrnutí

V této kapitole jsem se zabývala významem adaptace pro zaměstnance a zaměstnavatele. Z důvodu, že má diplomová práce zaměřená na subjektivní pohledy zaměstnanců na proces adaptace, byla kapitola více zaměřena na rozbor významů pro zaměstnance. Tento rozbor byl veden ve třech rovinách adaptace - pracovní, sociální a kulturní, které je zapotřebí absolvovat, aby adaptační proces mohl být úspěšným. Tyto roviny byly teoreticky rozebrány v předešlé kapitole. Zvládnutí všech těchto oblastí pro nového zaměstnance znamená posílení sebevědomí, získání nových znalostí a schopností, integrování do sociálních vztahů, ztotožnění s náplní práce, kterou vykonává, a identifikování s hodnotami, normami a cíli organizace.

Integrování do sociálních vztahů organizace, má pro nového zaměstnance pozitivní vliv na snížení stresu z nezapadnutí do pracovního týmu. Ze zaměstnance opadne stres z nepřijetí a cítí se komfortněji. Začne se aktivně podílet na řešení pracovních úkolů a stanovování společných skupinových cílů. V rovině pracovní adaptace se jeví úspěšné zvládnutí této oblasti jako bezproblémové plnění všech úkolů, které jsou v pracovní náplni zaměstnance. Zaměstnanec se podílí aktivně na řešení úkolů a dosahování stanovených cílů. Z vykonávání pracovních úkolů cítí nováček uspokojení. Díky úspěšné kulturní adaptaci u nováčka vznikne ztotožnění s celou organizací, přičemž převezme organizační hodnoty a cíle za své, a nebude pociťovat hodnotový rozpor, který by měl za následek nespokojenost se zaměstnáním a stres plynoucí z tohoto stavu.

Pro zaměstnavatele je úspěšné absolvování všech složek adaptace významné z hlediska získání motivovaného pracovníka, aktivně podílejícího se na plnění úkolů a řešení problémů, který bude ztotožněný s firemními hodnotami a cíli, kterých bude chtít dosáhnout. Dále zaměstnavateli klesne fluktuace, díky čemuž ušetří finanční prostředky za nábor, přijímací řízení, zaškolování a vzdělávání nových zaměstnanců.

3. Fáze adaptačního procesu

V této kapitole se budu zabývat fázemi adaptačního procesu. Tyto fáze, tak jako oblasti adaptace, jsou na sobě závislé. Úspěšné zadaptování nového pracovníka tedy závisí na absolvování všech fází, které budou v této kapitole popsány.

3.1 Přednástupní fáze

Z hlediska pracovníka přednástupní fáze adaptačního procesu spočívá v anticipační socializaci a rozhodnutí se pro určité pracovní místo jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. (Kocianová, 2010) Anticipace je dle Hartla a Hartlové (2010), či Palána (2002) předvídání určitých procesů, postupů, dějů díky předem vytvořeným představám. Lze usuzovat, že každý člověk, ať se jedná o zaměstnance či zaměstnavatele, si předem tvoří nějaké představy o budoucím průběhu práce v organizaci.

Zaměstnanec je ovlivňován mnoha faktory již před nástupem do nově získané práce, jelikož se v rámci přípravy na pracovní pohovor informuje z jemu dostupných zdrojů, ať už od sociálních skupin, ve kterých se pohybuje, či z médií. Při přijímacím pohovoru se poprvé setkává s kulturou dané organizace a vytváří si o organizaci a pracovní pozici představu, která bude pracovníka během budoucího rozhodování ovlivňovat (Foot a Hook, 2002; Bedrnová a kol., 2007; Nelson a Quick, 1991).

Koubek (2002) uvádí, že výběr je oboustranná záležitost, z tohoto důvodu by se měl zaměstnavatel k budoucímu zaměstnanci chovat jako k rovnocennému partnerovi. Tohoto je dosaženo pomocí poskytování pravdivých informací o organizaci, charakteristice volného pracovního místa a kvalifikačních a schopnostních požadavcích na pracovníka. Aby se uchazeč o zaměstnání cítil jako rovnocenný partner, je dobré poskytnout mu dostatek informací o jeho postavení v průběhu přijímacího řízení. S tímto se ztotožňují i Hayes a Ninemeier (2009) dále uvádějí, že na základě pravdivých a bohatých informací, které uchazeč o pracovní místo obdrží, si následně může udělat realistický obraz o celé organizaci a pracovním místě. Koubek (2002) dále klade důraz na udržení kontaktu s uchazečem o pracovní pozici. Prostřednictvím tohoto kontaktu by mu měla organizace potvrdit příjem jeho nabídky a následné kroky dalších postupů i s časovými možnostmi. Tímto lze ze strany organizace projevit uchazeči o zaměstnání dostatečnou rovnocennost a budovat i dobrou pověst firmy.

Tato fáze, která obsahuje psychologickou smlouvu, může být důležitá i v kontextu zkoumané personální agentury, jelikož zaměstnanci pracují pod tlakem, který vyplývá z náhlé

nutnosti obsazení pracovních míst klienta. Z jejich úspěšnosti při tomto obsazování zaměstnanců plynou peněžité odměny. Je významné tyto faktory uchazeči o pracovní místo sdělit, aby v budoucnosti nevznikal rozpor mezi představami, který by spěl k fluktuaci nováčka.

3.1.1 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva jsou nepsaná pravidla, která se neustále v průběhu času mění. Dle Armstronga (2007) je to kombinace víry obou účastníků pracovního vztahu, týkající se očekávání jednoho od druhého. „ Psychologická smlouva je spíše mlčky předpokládaná a ze souvislostí, zkušeností, zvyků vyvozovaná záležitost...“ (2011, s. 54). Armstrong (2007) se v kapitole o psychologické smlouvě opírá o mnoho autorů a tvrzení. Dle Armstronga lze psychologickou smlouvu „charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.“ (2007, s. 201)

Rozvinu-li očekávání nového zaměstnance na zaměstnavatele, Armstrong (2007) uvádí ty nejčastější týkající se férového a slušného zacházení, kariérního postupu, nebo, při ploché organizační struktuře, kariérního rozvoje, bezpečného pracovního prostředí, jistoty zaměstnání, prostoru pro užití jejich schopností a míra vlivu. Zaměstnavatelova očekávání na pracovníka většinou zahrnují úsilí, loajalitu a schopnosti. V souvislosti s adaptačním procesem v personální agentuře, kde se psychologická smlouva mění také díky vzrůstající konkurenci na trhu práce, zisky agentury se odvíjejí především z počtu uzavřených smluv s klienty a obsazených pracovních pozic, zaměstnavatel od zaměstnance očekává i vysokou proaktivitu a samostatnost, zaměstnanec převážně předpokládá férovost a dodržování slibů od managementu.

Jedním z důvodů odchodu pracovníků již v procesu adaptace je neujasnění si očekávání o náplni práce a mylné představě o výkonu povolání. Proto je nutné, dle Branham (2005) ujasnit si v rámci psychologické smlouvy mezi oběma stranami pracovního vztahu jejich vzájemná očekávání za účelem efektivního plnění úkolů, spokojenosti na obou stranách a udržení si kvalitní pracovní síly. Sims vyjádřil důležitost vyjasnění očekávání v rámci psychologické smlouvy pro pracovní vztahy a plnění cílů takto: „*vyvážená psychologická smlouva je nezbytná pro trvalé harmonické vztahy mezi pracovníkem a organizací. Avšak porušení psychologické smlouvy může signalizovat účastníkům, že už nesdílejí (nebo nikdy nesdíleli) společný soubor hodnot nebo cílů.*“ (Sims in Armstrong, 2007, s. 202)

3.2 Nástupní fáze

Nástupní fáze procesu adaptace zaměstnanců začíná uvedením nově přijatého pracovníka na jeho pracoviště. Během nástupní fáze se zaměstnanec seznamuje s firmou, pracovním místem a spolupracovníky, setkává se s realitou týkající se jeho pracovního místa a porovnává ji s očekáváním, která měl před vstupem do zaměstnání. V této fázi nováček prochází zaškolovacími programy a získává informace, díky kterým bude schopný vykonávat svou náplň práce a orientovat se v organizaci.

Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijatého zaměstnance na jeho nové pracoviště, a to i v případě přechodu na jiné místo v rámci téže organizace, a předat jej jeho bezprostřednímu nadřízenému, což je žádoucí i v případě, že se pracovník se svým nadřízeným již dobře zná. Bezprostřední nadřízený by měl seznámit pracovníka nejen s jeho právy, ale také s jeho povinnostmi, a to i v případě, že tak již učinil personalista. Měl by také pracovníkovi poskytnout detailní informace o příslušném pracovišti, pracovním místě, sociálních a hygienických podmínkách práce (šatny, skříňky, toalety, umývárny, možnost občerstvení a stravování atd.) a odpovědět na jeho dotazy. Současně by měl být pracovník seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce. Aby nebyl nově příchozí zaměstnanec přehlacený novými informacemi, může zaměstnanci pomoci orientační příručka, za předpokladu, že ji organizace má vytvořenou. Zaměstnanec by k této příručce měl mít kdykoliv přístup, aby do ní dle potřeby mohl nahlédnout i po uplynutí nástupní fáze, jelikož některé informace (např. jak se v organizaci řeší nemocenské dovolené, rodičovská atd.) zaměstnance mohou zajímat až v okamžiku, kdy je aktuálně bude potřebovat (Dvořáková a kol., 2001). Pro nové zaměstnance Personální agentury XY je velmi důležité dostat informace ohledně personálního rozložení agentury a kontaktů na osoby, se kterými bude spolupracovat. Nástupní fáze může být obtížná pro zaměstnance, kteří se ocitají na pobočce agentury sami. Pro ně je o to víc důležitá nástupní fáze. Nadřízený by měl novému zaměstnanci objasnit, jak komunikace mezi pobočkami funguje a proč je důležitá.

Dalším úkolem nadřízeného je seznámit nového zaměstnance s ostatními pracovníky dané organizační jednotky, např. oddělení, zejména pak s jeho nejbližšími spolupracovníky. V případě, že je zapotřebí nového pracovníka zaškolit či zacvičit, bývá mu k tomuto účelu přidělen jako instruktor nebo školitel někdo ze zkušených pracovníků, který tedy nového pracovníka nejen zaškoluje, ale také kontroluje během celého procesu adaptace. Na závěr je pracovník zaveden na místo výkonu své práce, je mu přiděleno a formálně předáno takové zařízení potřebné k výkonu práce, jako jsou především stroje, nástroje, kancelářský stůl,

počítač, další technika atd., a případně ovšem nezbytný materiál. Pracovní prostředí, do kterého je nový pracovník přiveden, by mělo být příjemné a uspořádané tak, jak se bude od pracovníka i v budoucnosti vyžadovat. Poté mohou být danému pracovníkovi přiděleny pracovní úkoly. Také je vhodné pracovníka řádně povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát úspěch v práci (Dvořáková a kol., 2001).

Nástupní fázi procesu adaptace lze vymezit zhruba uplynutím jednoho měsíce od nástupu nového zaměstnance do práce. Pavlík a kol. (2014) ve své práci přibližují, jak by měl vypadat tento první měsíc adaptace. Na konci tohoto období by měl nový zaměstnanec postupně zvládat již v podstatě všechny činnosti, které mu zadá jeho nadřízený. Také by se měl již orientovat ve struktuře a činnostech svého pracoviště a celé organizace. Rovněž by měl znát všechny své spolupracovníky a také případné partnery ve vnějším prostředí organizace. Na základě spolupráce s mentorem a přímým nadřízeným by měl také nový zaměstnanec prohlubovat svoji odbornost a pronikat do činnosti organizace. Zároveň by měl pracovat s adaptačním plánem – pokud je tento ovšem zpracován – sledovat svůj adaptační posun. Mentor i nadřízení by přitom měli poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu (Pavlík a kol. 2014).

3.3 Integrační fáze

V této fázi zaměstnanec získává cenné zkušenosti důležité pro výkon jeho zaměstnání, je srozuměn s pracovními úkoly, s organizací, začíná efektivně a aktivně spolupracovat s kolegy a ví, kam a kdy se obracet se záležitostmi týkajícími se výkonu práce, což je pro Personální agenturu XY velice důležité. Již se zapojuje do pracovních skupin a spolupracuje s nadřízenými při plánování jeho dalších pracovních úkolů a následně zvládá plnit všechny běžné povinnosti vyplývající z jeho funkce. Do této fáze může být zapojeno školení týkající se informací, které nebylo nezbytné sdělit v prvních týdnech adaptace (např. zaměstnanecké výhody, normy chování...) díky čemuž je regulován příjem informací a nedochází k zahlcení nově přichozího. V této fázi nováček transformuje své hodnoty, vztahy, postoje a ztotožňuje se s organizací. Po celou dobu této fáze by měl být zaměstnanec stále doprovázen patronem (nadřízeným) a podporován (Duchoň a Šafránková, 2008; Mikšík, 1969).

V průběhu procesu adaptace je podle Šedivého a Medlíkové (2011) zapotřebí ověřovat, zda a jak adaptace probíhá a také zda a jak je plněn adaptační plán, pokud je ovšem sestaven. V této souvislosti musí být zjišťováno, co je zapotřebí upravit či změnit. Známkou dobré praxe v tomto ohledu podle výše zmíněných autorů je, když nový zaměstnanec každý měsíc vyplňuje tzv. adaptační protokol, kde popisuje, jak se začlenil do života organizace, co

se mu daří a co naopak nikoli, jak naplňuje cíle své činnosti, které si na počátku adaptace definoval, jaká má očekávání atd. Na konci adaptačního období je pak vhodné, když uvádějící pracovník doplní takový protokol svým stanoviskem, přičemž může případně navrhnout vhodná opatření nebo dokonce prodloužení adaptační doby atd. (Šedivý a Medlíková, 2011)

3.4 Fáze plného začlenění

Závěrem adaptačního procesu je plné začlenění nově příchozího zaměstnance na pracovní místo. Nový pracovník samostatně podává pracovní výkony srovnatelné s jeho kolegy na obdobné pozici. Je začleněn do neformálních pracovních vztahů a do celé organizace. Mnohé organizace, považují zkušební dobu¹ za časový úsek, během kterého by se měl zaměstnanec plně začlenit na pracovní pozici. Zkušební doba je jen formální mezník, během kterého se obě strany, jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel, rozhodují, zda jejich spolupráce bude nadále pokračovat. Koubek (2007) uvádí, že adaptační doba se pohybuje kolem půl roku, ale nebezpečí odchodu nových pracovníků trvá po celý první rok v nové pracovní pozici. V konečné fázi pak musí nadřízený manažer či personalista zjistit, do jaké míry úspěšně adaptace proběhla, jaké poznatky má nový zaměstnanec o organizaci i o své práci, zda se změnil jeho představy a jak se cítí být zapojen do života své organizace. Podle Dvořákové a kol. (2012) míru adaptování nového zaměstnance na konci procesu adaptace by měl posuzovat jeho přímý nadřízený, popřípadě vedoucí příslušné organizační jednotky, ale také patron nebo dokonce spolupracovníci. Jejich výpověď pak může být doplněna o vyjádření hodnoceného, ve kterém uvede, jak on sám vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení úrovně adaptování vypovídá o spokojenosti s jeho prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace. Personálnímu útvaru poskytuje informace použitelné ke zdokonalování adaptačního programu, který je používán v rámci organizace (Dvořáková a kol., 2012).

Zaměstnavatel takto také získá zpětné vazby od nově příchozího zaměstnance, ale také od dalších účastníků, kteří se podíleli na adaptačním procesu nového pracovníka. S těmito informacemi může management nadále pracovat, jelikož Bedrnová a Nový (1998) shledávají nově příchozího pracovníka možným zdrojem nápadů a postřehů o podnikové realitě a problémech. Koubek (2011) přisuzuje adaptačnímu procesu vlastnost vzdělávacího procesu, během kterého se formálně deformují schopnosti pracovníků do podoby požadované organizací. Budoucí návaznost na vzdělávací proces této perspektivy může být v podobě dalšího prohlubování kvalifikačních znalostí.

¹ Délka zkušební doby je sjednána podle zákona č. 262/2006 Sb § 35 odst. 4.

3.5 Shrnutí

V této kapitole jsem se zabývala čtyřmi fázemi adaptačního procesu, které na sebe navzájem navazují a ovlivňují se tak, jako oblasti adaptace.

První fází, kterou nový zaměstnanec prochází je přednástupní. V této fázi je jako uchazeč o zaměstnání testován a hodnocen, zda odpovídá požadavkům pracovního místa. Během pohovoru by se k uchazeči o zaměstnání mělo chovat jako k rovnocennému partnerovi. Pro utvoření realistického pohledu na svou budoucí pracovní náplň, pracovní pozici a organizaci by měl uchazeč o zaměstnání od organizace obdržet dostatek pravdivých informací. Po úspěšném přijímacím řízení nováček podepisuje pracovní smlouvu, se kterou souvisí i psychologická, která se týká nepsaných očekávání jak nového zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Druhá nástupní fáze probíhá v momentě nástupu nového zaměstnance. V tomto období se nováček získává informace potřebné k orientaci v organizaci, seznamuje se svými pracovními povinnostmi a spolupracovníky.

Během integrační fáze je nováček orientovaný v organizační struktuře a celé firmě, již zvládá svou pracovní náplň, začleňuje se do pracovních vztahů a aktivně spolupracuje s kolegy. Tato fáze může být doplněna školením, na kterém se nový zaměstnanec dozvídá informace, které nebyly řečeny během nástupní fáze.

V poslední fázi plného začlenění zaměstnanec již podává srovnatelné pracovní výkony jako jeho spolupracovníci, je plně začleněn do neformálních vztahů a do celé organizace. Během tohoto období by měl nový zaměstnanec obdržet od nadřízeného zpětnou vazbu na celý proces své adaptace. Díky této vazbě nováček ví, v jakém úseku se zlepši a naopak, který mu nedělá problém, též lze díky zpětné vazbě naplánovat následný rozvoj pracovníka. Hodnocení adaptačního procesu může posloužit i organizaci jako zpětná vazba na tento proces a v návaznosti na ni tento proces vylepšit.

4. Aktéři adaptačního procesu

Tato kapitola se bude zabírat aktéry adaptačního procesu. V Personální agentuře XY společně s novým zaměstnancem jsou nedůležitějšími aktéry spolupracovníci a nadřízený. Ti jsou důležití hlavně v předávání informací novému zaměstnanci a učení ho novým poznatkům.

4.1 Noví pracovníci

Adaptace nových zaměstnanců je individuální, tak je to i v případě nových zaměstnanců Personální agentury XY. Někteří zapadnou do kolektivu ihned a bez problémů, jiní potřebují na začlenění delší dobu a více povzbuzování. Důležité je, aby nový zaměstnanec dobře vycházel se zbytkem kolektivu. Je pochopitelné, že tým i nový zaměstnanec vůči sobě budou nejprve projevovat určitou opatrnost. Obvykle se lze setkat s tím, že spolupracovníci posuzují, jak si nový zaměstnanec na svém místě vede a přeje si, aby jejich nový kolega rychle do týmu zapadl (Jay a Templar, 2006).

Zaměstnanci personální agentury XY mají různá vzdělání a také různé pracovní zkušenosti. Agentura by k těmto hlediskům měla přihlížet. Novým zaměstnancům mohou být nabídnuty různé formální i neformální vzdělávací programy. Zaměstnanec se může vzdělávat na pracovišti i mimo pracoviště. Mimo pracoviště se vzdělávají především noví zaměstnanci, u kterých je potřeba, aby si osvojili specifické znalosti a dovednosti. Ke vzdělání na pracovišti je potřeba přistupovat systematicky, jinak může být toto vzdělávání neefektivní a neekonomické. Systematický přístup představuje využívání zkušených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů, nebo koučování ze strany vedoucích týmů či interních lektorů (Armstrong a Taylor, 2015).

4.2 Nadřízení

Nadřízený je nejdůležitějším zdrojem informací pro nového zaměstnance. Nadřízený musí být schopen věřit týmu a také být schopen získat důvěru těchto lidí. Loajalita a důvěra jsou klíčovými faktory vztahu mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Je uznávané, že nadřízený řídí a podřízení jsou řízeni. Mezi zaměstnancem a nadřízeným se jedná o nerovný vztah. Nadřízený je mnohem důležitější pro podřízeného zaměstnance, než podřízený zaměstnanec pro nadřízeného (Owen, 2006).

Přímý nadřízený a patron sledují průběžně výsledky adaptace nového zaměstnance a jeho začleňování do pracovní skupiny. Zaměstnanci mají poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti jeho adaptace. Přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a plánuje další rozvoj jeho kariéry (Dvořáková a kol., 2007).

Ve zkoumané Personální agentuře XY především na pobočkách, kde zaměstnanec pracuje sám, může být pro nováčka důležité, aby v přímém nadřízeném viděl oporu a věděl, že se na tohoto člověka může kdykoliv obrátit.

4.1 Spolupracovníci

Spolupracovníci se významně podílejí na procesu adaptace nového pracovníka. V Personální agentuře XY je tomu také tak, jelikož nového pracovníka doprovázejí celým procesem. Zaměstnanec se může ocitat na pobočce agentury sám, tudíž důležitými jsou i kolegové, kteří pracují na jiných pobočkách. Spolupracovníci mohou posuzovat proces adaptace nového zaměstnance a jejich výpověď může být doplněna o vyjádření hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Spolupracovníci jsou na stejné úrovni hodnoceného (Dvořáková a kol., 2007)

Spolupracovníci si většinou přejí, aby nový zaměstnanec do týmu zapadl. V některých organizacích spolupracovníci praktikují při příchodu nového zaměstnance různé zasvěcovací rituály a žerty. Důležitou roli hraje také kamarádský přístup, který novému zaměstnanci usnadňuje rychleji a efektivněji se zapojit do nového pracovního prostředí (Jay a Templar, 2006). Hayes a Ninemeier (2009) uvádějí, že z pracovníka ve chvíli, kdy zapadne do pracovního kolektivu, opadá počáteční nervozita a stres, díky čemuž jeho pracovní výkony mohou být již od prvních týdnů lepší než u zaměstnance, který do kolektivu nezapadl.

4.2 Mentor/patron

Patron je člen pracovní skupiny, který zaškoluje nového zaměstnance do výkonu práce a orientuje jej v sociálních vztazích. Obvykle také pomáhá novému zaměstnanci s adaptací do nového pracovního prostředí. Patron a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace a existuje-li plán adaptace, potom dohlíží na jeho realizaci. Patron, personalista či přímý nadřízený také zpracovávají závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úrovně adaptovanosti zaměstnance (Dvořáková a kol., 2007).

Mentoring obsahuje široké spektrum činností, které se dotýkají různých forem patronátu. Patron může mít úlohu mentora jako osoby, která podává managementu informace, jak nový zaměstnanec pracuje. Mentor rozvíjí talent, zadává náročné a zajímavé úkoly, aby se noví zaměstnanci mohli něco nového přiučit. Nabízí nováčkovi příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji. (Svobodová, 2015).

4.3 Shrnutí

Tato kapitola se zabývala teoretickým ukotvením aktérů adaptačního procesu. Tito aktéři byli zvoleni na základně specifík Personální agentury XY.

Pro agenturu je velmi důležité, aby všichni účastníci adaptačního procesu spolu kooperovali a vytvářeli zdravé sociální vztahy. V kapitole jsou krom nového pracovníka

popsání spolupracovníci, nařízení a mentor/patron. Nejdůležitějšími účastníky adaptačního procesu nováčka agentury jsou spolupracovníci. Spolupracovníci nováčkovi pomáhají s překonáním počátečního stresu a pracovními záležitostmi. Druhým nejdůležitějším aktérem je nadřízený, který nováčkovi napomáhá formálně zapadnout do sociální skupiny. V této teoretické kapitole jsem také uvedla mentora/patrona, jakožto vhodným prostředkem jak pomoci zaměstnancům k rychlejší adaptaci, obzvláště na pobočkách s jedním pracovníkem.

5. Nástroje adaptačního procesu

Jak již bylo nastíněno v předchozích kapitolách, nově příchozí zaměstnanec se musí adaptovat a naučit mnoho pro něj nových věcí, ať už se jedná o naučení se pracovních postupů a úkolů, orientování v celé organizaci a adaptování na její kulturu, nebo zapojení se do pracovních skupin a vztahů organizace. K tomu, aby proces adaptace byl pro nového zaměstnance lehčí, slouží nástroje řízení adaptačního procesu. Tyto nástroje adaptačního procesu doprovázejí zaměstnance po celou dobu adaptace a některé i nadále během pracovního poměru.

5.1 Adaptační programy

Programy adaptace jsou mnoha autory označovány jako formální prostředek sloužící pro rychlejší a úspěšnější adaptaci zaměstnanců. Což znamená, že tento proces je plánovaný a systematicky vytvořený. (Kociánová, 2010; Tomšík a Duda, 2011; Werther a Davis, 1989). Tyto programy jsou tvořeny personálním útvarem a realizují je přímí nadřízení a spolupracovníci (Tomšík a Duda, 2011).

Werther a Davis (1989) rozdělují adaptační programy do dvou vrstev a to do vrstvy obecné a specifické. Specifická oblast adaptačního plánu pokrývá informace týkající se konkrétní pracovní pozice. Obecná vrstva programu obsahuje především organizační záležitosti a sociální výhody plynoucí pro zaměstnance. Dvořáková a kol. (2001) uvádějí důležitou funkci adaptačního plánu, kterým je rozložení podávání informací do časových úseků tak, aby nový zaměstnanec všechna nová sdělení mohl zpracovávat a vstřebávat. Podávání informací v určitých časových intervalech zabraňuje zahlcení nově příchozího.

5.2 Orientační příručka

Součástí adaptačních programů bývá orientační příručka. Taktéž je tomu i v případě Personální agentury XY. Soubor autorů (Werther a Davis, 1989; Tomšík a Duda, 2011) uvádějí čtyři oblasti informací, jež by měla orientační příručka minimálně obsahovat. Těmito oblastmi jsou:

- záležitosti týkající se organizace a její historie, charakteristik, hodnot, cílů, organizačního složení, pracovní a zkušební doby
- výhody pro zaměstnance: benefity, mzda, dovolená
- obeznámení zaměstnance s pracovním místem a spolupracovníky
- pracovní povinnosti

Pro zaměstnance personální agentury jsou nejhodnotnější informací důležité kontakty na kolegy působící na jiných pobočkách. Tyto informace mohou být zakomponované do orientačních materiálů, aby měli nováčci možnost kdykoliv se k nim vrátit. Problémovou záležitostí mohou být chybějící informace.

5.3 Mentoring

Mentoring je proces, při němž probíhá vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti (Palán, 2002). Dvořáková a kol. (2001) dodávají k této definici, že se jedná také o rozvoj pracovníka. Mentoring je velice vhodným prostředkem, který může personální agentura pro zaučení nově příchozího využívat. Mentor může být novému pracovníkovi nápomocen ve všech oblastech adaptačního procesu i v jeho fázích, až do fáze konečné, jelikož dle Palána (2002) je tento proces považován za dlouhodobou, velmi individuální, neformální spolupráci mezi mentorem a novým pracovníkem.

Dle Brumovské a Málkové (2010), dále i dle Kaspra a Mayrhofra (2005) existuje společně s neformálním i mentoring formální. Formální mentoring je utvářen mentoringovými programy, přičemž je mentor novému zaměstnanci plošně přidělen. Nevýhodou formálního mentoringu je, že může působit nuceně. Mnohem efektivnější je proto neformální mentoring, který vzniká přirozeně na základě spojení dvou lidí, kteří sdílejí stejné hodnoty, cíle a oba jsou angažovaní, přičemž mezi nimi vzniká vztah a mentoring pokračuje i nadále i po skončení adaptačního procesu. Novému pracovníku navázání neformálního mentoringu prospívá také proto, že vede ke snížení stresu vzniklého z neznámého prostředí (Allen 1999). Mentoring má oboustrannou výhodu. Pro mentora tento vztah může přinést zajímavé náhledy na zaběhlé procesy od nově příchozích.

V prostředí zkoumané Personální agentury může mentor/patron pomoci zaměstnancům, kteří se ocitají na svém pracovním místě sami. Vznik neformálního mentoringu na takto malé pobočce je téměř vyloučený. Obtížné je tohoto mentora určit, jelikož každá pobočka má své specifické klienty i jiné procesy.

5.4 Shrnutí

Je mnoho dalších nástrojů, které mohou řídit adaptační proces, v této kapitole byly však popsány tři relevantní nástroje, které mohou být použity v prostředí zkoumané agentury. Dle Kociánové (2010) by měla organizace zvažovat všechny skutečné potřeby stran adaptačního procesu. Nový zaměstnanec po nástupu na pracovní místo potřebuje získat podrobné informace o své pracovní pozici. Po osvojení všech informací a znalostí by měl zaměstnanec zvládat bezchybně svou práci, jež je následně téměř rutinní záležitostí. Ve zkoumané. Problémovou oblastí nástrojů adaptačního procesu může být přehlčení nových zaměstnanců velkým množstvím informací.

Metodologie

6. Cíle výzkumu

Cílem je zjistit, jakým způsobem v dané personální agentuře probíhá adaptační proces ze subjektivních pohledů zaměstnanců. Pokusím se rozpoznat slabé stránky adaptačního procesu v jeho různých rovinách a identifikovat případné limity a příležitosti. Problémem Personální agentury XY je udržet si dlouhodobě kvalifikovanou pracovní sílu a zabránit fluktuaci pracovníků již během prvního roku od nástupu na pracovní místo. Z toho důvodu chci identifikovat, zda k fluktuaci dochází na základě možných nedostatků v oblasti adaptačního procesu.

7. Popis zkoumané organizace

Ve své práci se budu zabírat problémem fluktuace zaměstnanců personální agentury. Tato Personální agentura XY je jednou z celosvětových špiček na trhu. Je založena za účelem výděleku plynoucího z poskytování personálně poradenských služeb. V České republice působí od roku 2008 a své služby poskytuje skrze pobočky rovnoměrně umístěné po České i Slovenské republice. Dále agentura působí v několika sídlech klientů tzv. in-house.² Co se týče ostatních poskytovaných služeb, největší zisky personální agentuře přináší tzv. personální zaměstnávání³, což je také její doménou. Další poskytovaná služba se týká výběru zaměstnanců na stále pracovní úvazky⁴. Tyto pracovní úvazky se většinou pohybují v oblasti strojírenství a průmyslové výroby, marketingu a obchodu a v neposlední řadě managementu a administrativy. Agentura XY si zakládá na individuálním přístupu ke každému klientovi,

² Pojem in-house může být nahrazen synonymem On- site, interim HR management.

³ Často používán anglický ekvivalent: „Temporary Help“

⁴ Často používán anglický ekvivalent: „Permanent Placement“

příčemž pro zkvalitnění služby a snížení počtu případných odchodů nového zaměstnance, kterého agentura najde pro klienta, mapuje prostředí a požadavky zaměstnavatelské organizace, jakožto klienta, a zároveň analyzuje potřeby kandidáta na danou pozici.

Výzkum bude prováděn na čtyřech pobočkách agentury, přičemž dvě pobočky z těchto poboček jsou uvnitř firmy klienta. Na těchto pobočkách je momentálně dohromady celkem sedm pracovníků. Každý rok se potýkají s vysokou fluktuací, přičemž z poboček odejdou zhruba dva až tři zaměstnanci, polovina z nich již v adaptačním období, nebo těsně po jeho skončení. Armstrong (2007) ve své publikaci nastínil nákladovou zátěž problému fluktuace zaměstnanců již v prvních měsících.

8. Výzkumná strategie

Vzhledem k povaze výzkumného cíle, který se zaměřuje na hlubší zkoumání subjektivních názorů respondentů, jsem pro dosažení relevantních odpovědí zvolila kvalitativní metodu a techniky sběru dat, které této metodě odpovídají. Tato výzkumná metoda je zvolena především z důvodu vhodné interpretace sociální reality a za pomoci této metody mohu hlouběji proniknout do struktury dané problematiky a lépe porozumět zkoumané realitě, tedy adaptačnímu procesu personální agentury.

Dle Miles a Creswell (in Hendl, 2005) kvalitativní výzkumná metoda přináší jedinečnou možnost zkoumat danou situaci v přirozeném prostředí. Metoda slouží pro studium sociálních situací a k porozumění a odhalení, co je podstatou určitých jevů, jak je jedincem jev chápán a jak jedinec v dané situaci jedná. Další výhodou kvalitativní strategie sběru dat pro můj výzkum je fakt, že se jedná o pružnou strategii sběru dat. Což znamená, že umožňuje výzkumníkovi přetvářet či doplňovat otázky během výzkumu, sběru a analýzy dat (Hendl, 2005).

Pro svou práci jsem zvolila výzkumný design: případovou studii – explanatorní studie. Explanatorní studie umožňuje podrobný rozbor případu, podává vysvětlení případu a rozvádí příčinné řetězce (Hendl, 2005). Díky tomuto mohu dosáhnout hlubšího vhledu do problematiky a vysvětlení subjektivních pohledů nově příchozích zaměstnanců na adaptační proces, objasnit jeho deficity a vysvětlit z toho plynoucí obtížnější a delší zadaptování pracovníka.

9. Operacionalizace

HVO: „Jak úspěšný je proces adaptace z pohledu zaměstnanců?“

Abych byla schopna zodpovědět tuto hlavní výzkumnou otázku zvolila jsem si 3 dílčí výzkumné otázky, které navazují na oblasti adaptace, jež byly uvedeny v teoretické části. Vzhledem k propojenosti oblastí adaptace, budou výzkumná zjištění platná i pro jinou dílčí otázku. Tyto oblasti jsou zvoleny také kvůli jejich důležitosti v adaptačním procesu nového zaměstnance. Pokud nastane stav při němž jedna oblast nebude nováčkem zvládnuta, odráží se to následně v celém procesu a může vést až k neúplné adaptaci a následně k odchodu nového zaměstnance již v prvních měsících od nástupu na pracovní místo.

DVO1: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v pracovní složce adaptace?

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v sociální složce adaptace?

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v kulturní složce adaptace?

Tab. 1: Operacionalizace první dílčí výzkumné otázky - hodnocení průběhu

DVO1: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v pracovní složce adaptace?			
Dimenze	Kritéria	Indikátory	Zdroj dat
Pracovní adaptace	Kvalita a množství informací v přednástupní fázi	- informace o pracovním místě - informace o pracovní náplni - informace o agentuře – kultura, hodnoty, normy, benefity - realistická očekávání	NZ ⁵ , SZ ⁶ , OZ ⁷ , Doc ⁸ .
	Nástupní fáze existence formálních procedur	- připravenost pracoviště - pověřené osoby v procesu adaptace , - seznámení s agenturou, odděleními, klíčovými osobami, konkrétním pracovním místem, hierarchií	NZ, SZ, OZ, Doc.
	Formální nástroje podpory adaptace	- existence orientační příručky - tréninkový orientační program školících programů pro nově příchozí zaměstnance	NZ, SZ, OZ, Doc.
	Individuální adaptační plán	- přizpůsobení adaptace podle předpokladů a potřeb zaměstnance	NZ, SZ, OZ, Doc.

⁵ NZ – nový zaměstnanec

⁶ SZ – stálý zaměstnanec

⁷ OZ – odchozí zaměstnanec

⁸ Doc. - dokumenty

Kvalita a množství informací v nástupní fázi	<ul style="list-style-type: none"> - informace o pracovní náplni - informace o hierarchii společnosti - informace o kompetencích pracovní pozice - intenzita poskytovaných informací 	NZ, SZ, OZ, Doc.
Neformální podpora	<ul style="list-style-type: none"> - existence personální opory - intenzita personální podpory - efektivnost a kvalita podpory 	NZ, SZ, OZ
Role nadřízeného a zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> - obdržení pravidelné zpětné vazby na výkon - plánování úkolů a dalšího rozvoje - nápomocnost při pracovní adaptaci 	NZ, SZ, OZ
Existence překážek	<ul style="list-style-type: none"> - překážky při plnění úkolů - individuální nedostatky - informační nedostatky 	NZ, SZ, OZ

Tab. 1. 2. : Operacionalizace první dílčí výzkumné otázky - hodnocení úspěšnosti

Hodnocení úspěšnosti adaptačního programu v pracovní složce adaptace.			
Dimenze	Kritéria	Indikátory	Zdroj dat
Pracovní adaptace	Hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> - zvládnutí pracovních úkolů - subjektivní hodnocení výsledku adaptace - zvyšování požadavků na pracovníka - dostatek a pravdivost informací 	NZ, SZ, OZ

Tab. 2 : Operacionalizace druhé dílčí výzkumné otázky - hodnocení průběhu

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci úspěšnost adaptačního programu v sociální složce adaptace?			
Dimenze	Kritéria	Indikátory	Zdroj dat
Sociální adaptace	Vztahy v pracovním kolektivu	<ul style="list-style-type: none"> - existence pomoci zapojení do sociálních vztahů - existence kolektivní soudržnosti 	NZ, SZ, OZ
	Formální uvedení do kolektivu	<ul style="list-style-type: none"> - představení klíčových spolupracovníků 	NZ, SZ, OZ
	Neformální vztahy	<ul style="list-style-type: none"> - možnosti navázání neformálních vztahů - firemní akce, společenská místnost, jídelna 	NZ, SZ, OZ

Tab. 2. 1. : Operacionalizace druhé dílčí výzkumné otázky - hodnocení úspěšnosti

Hodnocení úspěšnosti adaptačního programu v sociální složce adaptace?			
Dimenze	Kritéria	Indikátory	Zdroj dat
Sociální adaptace	Hodnocení zapojení do pracovních vztahů	- plnohodnotné zapojení do pracovních vztahů	NZ, SZ, OZ

Tab. 3 : Operacionalizace třetí dílčí výzkumné otázky - hodnocení průběhu

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci úspěšnost adaptačního programu v kulturní složce adaptace?			
Dimenze	Kritéria	Indikátory	Zdroj dat
Kulturní adaptace	Psychologická smlouva a plnění závazků obou účastníků smlouvy	- vyjednávání požadavků před nástupem na pracovní pozici	NZ, SZ, OZ
	Identifikace norem a hodnot	- pomoc při identifikaci organizační kultury (hlavních norem a hodnot, specifických znaků)	NZ, SZ, OZ, Doc.

Tab. 3. 1. : Operacionalizace třetí dílčí výzkumné otázky - hodnocení úspěšnosti

Hodnocení úspěšnosti adaptačního programu v kulturní složce adaptace?			
Dimenze	Kritéria	Indikátory	Zdroj dat
Kulturní adaptace	Ztotožnění se s agenturou	- momentální zhodnocení dodržování psychologické smlouvy - sdílení hodnot, postojů a norem společnosti	NZ, SZ, OZ

Konkrétní otázky, které byly použity během výzkumného rozhovoru, jsou uvedeny v příloze č. 1.

10. Výzkumný vzorek

Jednotkou zkoumání je v případě tohoto výzkumu subjektivní pohled na adaptační proces nově příchozích zaměstnanců. Jednotkou zjišťovací jsou zaměstnanci, kteří v organizaci

nepůsobí déle než šest měsíců. Pro prostředky triangulace budou provedeny rozhovory se stálými pracovníky, kteří v organizaci působí déle než rok a pracovníky, kteří agenturu opustili v prvních dvanácti měsících od svého nástupu na toto pracovní místo. Tato časová osa byla zvolena z důvodu reálnosti hrozby odchodu zaměstnanců do jednoho roku od nástupu na pracovní pozici. (Armstrong, 2007). Jako doplňující prostředek triangulace je zvolena analýza interních dokumentů agentury.

Vzhledem k velikosti personálního složení zkoumaných poboček agentury, kde mi bylo umožněno výzkum realizovat, jsem se rozhodla použít totálního výběru. Díky totálnímu výběru je zkoumaný vzorek předem znám (Hendl, 2005), což je v současné době sedm zaměstnanců. Tyto pracovníky rozřídím podle délky pracovního vztahu. Organizace mi při výzkumu vyšla vstříc a bylo mi poskytnuto sedm kontaktů na bývalé zaměstnance, kteří odešli již během prvního roku od nástupu na pracovní místo. Tyto zaměstnance jsem kontaktovala e-mailovou a telefonickou službou. S výzkumným rozhovorem souhlasily pouze tři bývalé personální konzultantky.

10.1 Popis výzkumného vzorku

Tab. 4: Popis zkoumaného vzorku

Typ zaměstnance	Délka pracovního poměru	Typ pobočky	Vzdělání
Nový zaměstnanec	3 měsíce	1-2 zaměstnanci	SŠ, neukončené VŠ vzdělání, obor cestovní ruch
Nový zaměstnanec	5 měsíce	4 zaměstnanci	SŠ
Nový zaměstnanec	4 měsíce	4 zaměstnanci	SŠ
Stálý zaměstnanec a školitel na úvodním školení	2 roky	in-house	SŠ, 4 semestry na VŠ, obor ekonomie
Stálý zaměstnanec a vedoucí pobočky	5 let	in-house	SŠ
Stálý zaměstnanec	2 roky	4 zaměstnanci	SŠ

Stálý zaměstnanec	1 rok a 6 měsíců	4 zaměstnanci	VŠ bakalářské, obor filozofie
Odchozí zaměstnanec	9 měsíců	1-2 zaměstnanci	VŠ bakalářské, obor germanistika
Odchozí zaměstnanec	3 měsíce	4 zaměstnanci	SŠ
Odchozí zaměstnanec	7 měsíců	4 zaměstnanci	SŠ

11. Technika sběru dat

Po uvážení skutečností spojených s omezenými časovými možnostmi zaměstnanců agentury a nemožností rozhovory opakovat pro jejich pracovní vytížení jsem se rozhodla pro sběr dat využít techniky hloubkového částečně standardizovaného rozhovoru. Tento typ pohovoru je založen na předpokladu získání stejné informace od různých skupin dotazovaných, které mohou být dotazované rozdílnými formulacemi otázek (Jeřábek, 1993) Díky sběru dat pomocí částečně standardizovaného interview mohu nashromáždit více informací od různých respondentů (v mém případě od respondentů, kteří jsou nově příchozími do organizace a na daném pracovním místě nepůsobí déle než rok, respondentů, kteří v organizaci pracují déle než dvanáct měsíců a v poslední řadě respondentů, kteří v agentuře již nepůsobí) týkajících se faktorů a událostí, které působí na adaptační proces. Dále odtajnění a pochopení pocitů, které doprovázejí zaměstnance v této pracovní fázi a pochopení různých významů během adaptace, kterým pracovníci přikládají na důležitosti. Většina otázek položených při rozhovoru bude otevřených, tak aby se respondent měl možnost rozvinout v odpovědích.

K tomuto přístupu je dle Silvermana (2005) vhodné zvolit ještě jiné nástroje, které napomohou zabezpečit přesnost interpretace dat zjištěných při pohovoru s respondenty. Pro svou práci jsem tedy zvolila metodu triangulace dat.

12. Zajištění validity a reliability

Validitu se budu snažit zajistit pomocí triangulace, přičemž budu různými metodami zkoumat adaptační proces nových zaměstnanců. První cíp pomyslného trojúhelníku triangulace budou tvořit rozhovory s nově příchozími zaměstnanci, druhým cípem budou rozhovory se zaměstnanci, kteří v personální agentuře působí déle než rok a byly svědky adaptačních

procesů nově příchozích zaměstnanců, jako poslední jsem zvolila rozhovory s bývalými zaměstnanci, kteří odešli do roka od jejich nástupu na pracovní místo a analýzu interních dokumentů.

U kvalitativního výzkumu je mnohem složitější dosáhnout reliability a většinou je reliability tohoto výzkumu nízká z důvodu nestandardizovaných metod sběru dat, který kvalitativní výzkum používá. Pro docílení reliability v mnou použité metodě, bych musela použít otázky, které by byly přesně stanovené a pro každého účastníka rozhovoru stejné. (Švaříček a Šedřová, 2007) Pro účely mé diplomové práce však volím způsob techniky sběru dat pomocí hloubkového částečně standardizovaného rozhovoru. Pro zajištění reliability dle Švaříčka a Šedřové (2007) by výzkumník měl pracovat pouze s informacemi, které získá, k tomuto dopomáhá přepis rozhovorů, díky čemuž dojde k přesnému uchování dat. Při přesném přepisu dat, by si měl dotazující vzpomenout i na intonaci hlasu respondentů. Na přepsaná data následně navazuje kódování, které, aby podpořilo reliability výzkumu, musí být konzistentní v zahrnování informací pod kódy. Konzistence otázek je pro celý kvalitativní výzkum velice důležitá. Během kvalitativního výzkumu se snaží výzkumník porozumět pocitům respondenta v dané situaci. Výzkumné otázky musí být kladeny tak, aby jim porozuměli účastníci výzkumu a aby všechny jednotlivé otázky měly stejný význam (Švaříček a Šedřová, 2007).

13. Etika výzkumu

Během výzkumu s lidmi by se měla dodržovat určitá etická pravidla, která uvádí Ferjenčík (2010) ve své publikaci. Těmito pravidly se budu řídit i já při sběru dat pro potřeby mé diplomové práce. Výzkum bude veden v respektu a úctě k respondentům. Účast ve výzkumu nenaruší respondentův každodenní standardní život. Před započítím výzkumu bude každý respondent požádán o souhlas s audio záznamem celého průběhu rozhovoru, následně respondenti obdrží informace o výzkumu (smysl výzkumu, jaké jsou jeho cíle). Všichni účastníci výzkumu budou informováni o anonymizaci dat, přičemž jejich soukromí bude úplně zachováno a výzkumník se dále zaváže k důvěrnosti poskytnutých informací. Dále bude respondentům sděleno, že informace, které výzkumník získá z rozhovorů, a následných prepisů těchto rozhovorů, budou sloužit pouze pro potřeby diplomové práce, a nebudou dále veřejně prezentované a to ani organizaci, které se výzkum týká. Z důvodu důrazu na dobrovolnost účasti na výzkumu bude v poslední řadě respondentům sděleno jejich právo kdykoliv odstoupit od výzkumu.

14. Analýza dat

V počátku analýzy dat jsem si všechna získaná data z rozhovorů doslovně přepsala a to včetně jazyka, který respondenti užívali, pomlky a slovních vat.

Dále jsem analýzu dat pro mou diplomovou práci prováděla způsobem kategorizování výroků respondentů do kódů vztahujících se ke každé dílčí výzkumné otázce. Kódování je dle Kutnohorské (2009) jádrem zakotvené teorie, která se skládá ze tří způsobů kódování. Pro analýzu dat získaných pro mou diplomovou práci jsem se rozhodla využít způsob otevřeného a axiálního kódování.

Během otevřeného kódování jsem získané údaje z rozhovorů pečlivě rozebírala na samostatné části a studovala je. Následně jsem porovnávala podobnosti a rozdíly. Axiální kódování dle Kutnohorské (2009) rozvíjí kódování otevřené, přičemž subkategorie uvádí do vztahu se vzniklými kategoriemi. Kódy jsem získala na základě operacionalizace, přičemž jsem volila krátké fráze a označovala si je abecedním pořadím. Po okódování všech rozhovorů jsem výroky se stejnými písmeny přepsala, abych utříděné informace měla všechny pohromadě a mohla následně provádět interpretaci skutečnosti, která se mi díky tomuto třídění odhalila. Jelikož adaptační proces zahrnuje několik fází a oblastí, jež se navzájem prolínají, k některým kódům jsem byla nucena přiřadit více výpovědí, jelikož informace, které v nich byly obsaženy, zasahovaly i do jiných oblastí, než do oblastí, kterých se týkal jen jeden určitý kód. Následně v diplomové práci porovnávám výpovědi respondentů a sumarizuji získané informace tak, abych dospěla k zodpovězení hlavní výzkumné otázky.

Empirická část

15. Interpretace dat

Poslední část mé diplomové práce se bude týkat zodpovězení hlavní výzkumné otázky týkající se úspěšnosti procesu adaptace v jeho různých složkách z hlediska zaměstnanců. K tomu, abych tuto hlavní výzkumnou otázku mohla zodpovědět, dělím tuto část diplomové práce na tři kapitoly, ve kterých rozebírám dílčí výzkumné otázky, které jsou zaměřené na pracovní, sociální a kulturní adaptaci, neboli na oblasti adaptace. Na konec každé kapitoly jsem napsala shrnutí, které vyzdvihuje důležité mezníky dané kapitoly.

16. Hodnocení průběhu a úspěšnosti v pracovní složce

DVO1: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v pracovní složce adaptace?

Kvalita informací v přednástupní fázi

V první řadě bylo zkoumáno, jaké informace nový zaměstnanec obdrží v přednástupní fázi. Důležitost kvality a množství podávaných informací v přednástupní fázi bylo již zmíněno v teoretické části. Nový zaměstnanec před nástupem na pracovní místo musí absolvovat několik kol přijímacího řízení. Při procesu přijímání se dle informací získaných výzkumným rozhovorem nováčci dozvídají jen okrajové informace, jelikož jsou pohovory prováděny pracovníky, kteří nepůsobí na konkrétní pobočce, kam je nový zaměstnanec přijímán. Většinou se informace týkají nastínění činnosti agentury a okrajově jejích cílů a historie. Celé přijímací řízení je spíše procesem zjišťování kompetencí a znalostí uchazečů různými příklady a otázkami.

„Máme docela vysoké požadavky na naše zaměstnance a to na všechny bez výjimky, takže i personální konzultanty, kterých je v agentuře nejvíce ... na těch pohovorech, když je čas, snažíme se říct něco o naší historii, cílech, pracovní době, ale spíš si ho převážně testujeme my. „

Toto striktní testování zaměstnanců může mít příčinu v přijímání nováčků, kteří nemají předešlou pracovní praxi. Agentura si tímto ověřuje jejich znalosti a různé kompetence. Jak již bylo popsáno v teoretické části dle Lukášové a Nového (2004) by mělo být přijímací řízení oboustrannou záležitostí, kdy zaměstnavatel hodnotí kvality uchazeče a budoucí zaměstnanec hodnotí zaměstnavatele. Zaměstnanec si na základě informací, které

obdrží ohledně pracovního místa a firmy, vytvoří představu o pracovní pozici, kterou následně porovnává se skutečností. Kieser (in Kasper a Mayrhofer, 2005)

Výzkumem bylo zjištěno, že nedostatek informací podaných během přijímacího pohovoru s sebou nesl nesrovnalosti v podaných informacích (ohledně velikosti pracovní skupiny), nebo informacích, které byly uvedeny v inzerátu nabízejícím pracovní pozici.

„Upřímně řečeno před nástupem na tohle pracovní místo jsem se příliš nedozvěděla. Jakoby na pohovoru se něco málo řeklo, ale to spíš k firmě a ne to, co budu dělat. Nějak jsem si představovala tehdy administrativní výpomoc, protože to takhle bylo i napsáno tak nějak v inzerátu, na který jsem tehdy odpovídala, a vlastně až po podepsání smlouvy jsem zjistila, že budu působit jako personální konzultantka.“

Informace, které byly klamně prezentované, jsou důležitými informacemi, jež by měly být uchazeči o zaměstnání a budoucímu pracovníkovi agentury ujasněny a podány tak, aby si mohl utvořit realistický pohled na všechny okolnosti týkající se pracovní pozice, kterou by měl v budoucnu vykonávat. Nepravdivé informace uvedené v inzerátu mohou poškodit dobré jméno celé agentury. Firma může dostat nálepkou nevěrohodné a nereseriozní organizace. Nový zaměstnanec ztrácí důvěru k organizaci a může pociťovat zklamání, zlost a ukřivdění. (Stýblo, 1993). Zaměstnankyně působící sama na pobočce uvedla své pocity stresu z reality pracovního místa, která jí po nástupu očekávala.

„A to mi řekli při tom podepisování smlouvy, nebudu lhát, ale docela mě to dost vystresovalo, vůbec jsem nepočítala, že budu hned takhle sama v kanceláři.“

V neposlední řadě nízká kvalita informací a průběh přijímacího řízení měl za následek i zmatení u jedné respondentky.

„Byla jsem tam dost zmatená hlavně z toho, kde budu vlastně pracovat, protože se mě vyptávali, kolik ročně najezdím km, a jak často řídím a tak. po těchle otázkách jsem si i říkala, kde budu vlastně dělat, když budu muset někam jezdit, jsem si totiž myslela, že budu pořád na cestách...“

Zjištěné skutečnosti o množství a kvalitě informací během přijímacího řízení jsou potvrzené i od stálých zaměstnankyň agentury, které uvádějí, že na přijímací pohovory je vymezeno velice krátké časové období, během kterého musejí ověřit velké spektrum uchazečových schopností a znalostí.

„...už při pohovoru by se měl ten nový zaměstnanec něco dozvědět, ale ze své zkušenosti vím, že když děláme pohovory, tak máme tak málo času, že mu v letu představíme společnost a pak přecházíme na přezkoušení dovedností.“

„Před nástupem se toho od nás moc nedozví, je to převážně na něm, kolik informací si zjistí o naší agentuře, jak hodně si nastuduje, co jsme napsali do inzerátu a co od toho následně díky tomu očekávat. Snažíme se většinou aspoň lehce nastínit tu pracovní náplň, ale ona je tak obsáhlá, že to kvůli časovému presu. „

Během rozhovoru s několika stálými zaměstnanci bylo zjištěno, že krom zmíněných faktorů, jako je časové omezení, rozsáhlost pracovní náplně, díky kterým nováček před nástupem na pracovní místo neobdrží potřebné množství informací, je poskytování informací ovlivněno také tím, že pohovory mnohdy neprovádějí zaměstnanci působící uvnitř pobočky, pro kterou se dané pracovní místo obsazuje. Což je dle Koubka (2002) chybné. Tento autor uvádí, že významnou roli v tomto procesu hraje přímý vedoucí pracovník nového zaměstnance, jelikož by měl umět nejlépe posoudit pracovní způsobilost nového zaměstnance, dále i predispozici na zařazení nováčka do stávajícího pracovního kolektivu.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že se nováčci dozvídají více informací až u podpisu smlouvy, což je konáno první den nástupu nováčka do agentury. Během smlouvy se dozvídají, jaké budou platové podmínky, bonusový systém, podrobnější popis pracovní pozice, seznamují se se svými nadřízenými a s některými hlavními představiteli firmy. Celkově bylo přijímací řízení zaměstnanci hodnoceno spíše záporně. Noví zaměstnanci i ti, co odešli, uvádějí, že pro ně bylo stresovou záležitostí a s takovýmto typem přijímání se ještě nesetkali.

“Myslím si, že to byly docela náročné pohovory jak po psychické stránce, kdy jsem nečekala takovýhle ráz toho přijímání, tak i po vědomostní stránce.“

Dle jedné bývalé zaměstnankyně přijímací pohovor by byl pro ni jeden z důvodů, proč do Personální agentury XY nenastoupit.

„Abych byla upřímná, kdybych nebyla bez praxe a nesháněla práci půl roku, tak do agentury XY nenastoupím, protože ten pohovor byl vážně hrozný, ten přístup se mi vůbec nelíbil a ačkoliv jsem byla nakonec přijata, po pohovoru jsem z něho neměla dobrý pocit.“

Obě tyto citované zaměstnankyně byly bez předešlé praxe, náročnost přijímacího procesu se jim mohla jevit díky nízkým zkušenostem a nejistotě v oblastech, které se během přijímacího pohovoru zkoumaly.

Nástupní fáze – existence formálních procedur

Dle výpovědí zaměstnanců a analýzou interních materiálů vyplynulo, že nástupní fáze nového zaměstnance, začíná na úvodním formálním týdenním školení. Toto školení má na starosti lektor, který nováčkům zajišťuje vše potřebné. To je ubytování a stravu, vzdělávací materiály a přístupová hesla do cvičných programů. Zde se seznamuje se spolupracovníky z jiných poboček a navazuje první vztahy. Formou prezentací obsahujících fotografie a kontakty, je nováčkům představena celá hierarchie organizace a důležité osoby, se kterými budou komunikovat.

Doplňující otázkou jsem se zajímala, jak probíhal první den nového zaměstnance na pobočce agentury, kde je jeho pracovní místo. Výzkumem jsem se dozvěděla, že po příchodu do agentury jsou noví zaměstnanci představeni vedoucím kolektivů, kteří buď sami popíší, čím a jakými klienty se v agentuře zabývají, nebo toto formální představení provede sám nadřízený. Tento vedoucí nováčkovi zajišťuje i všechna potřebná hesla do systémů, zakládá mu komunikační kanál a představuje mu pracovní místo, kde bude vykonávat svou pracovní činnost.

Existence formálních nástrojů podpory adaptace

Rozhovory bylo zjištěno, že agentura XY podporuje získávání praxe u mladých lidí bez předešlých zkušeností. Dále v zaměstnaneckých řadách můžeme naléznout pracovníky z různých oborů. Proto, aby noví zaměstnanci dostali potřebné množství informací, se účastní pětidenního školení. Jak již bylo řečeno v teoretické části, účastní se ho všichni nováčci bez ohledu na pracovní pozici, kterou budou po ukončení školení vykonávat.

„to školení je vlastně vytvořený jednotně pro všechny ty nový zaměstnance. Ať už je to účetní, obchodák, nebo personální konzultant, všichni se učí to stejný, prostě to hlavně s čím budou pracovat dnes a denně. Každý musí jet na tu jinou pobočku a absolvovat to, protože máme hodně lidí bez praxe a chce to, aby dostali všechny potřebné informace a náhled do té práce.“

Při podepsání pracovní smlouvy, nebo na začátku úvodního školení noví zaměstnanci obdrží celkem tři příručky, které jim slouží pro lepší orientaci. První orientační materiál je

příručka pro zaměstnance, ve které se mu představí celá agentura, její organizační struktura a získá kontakty na zaměstnance, se kterými může nováček v budoucnu spolupracovat při plnění pracovních úkolů. Dále jsou v této brožuře obsaženy informace ohledně práv a povinností zaměstnanců, pracovní doby, dovolené, překážek v práci, firemní kultury, benefitů, činností na pobočce, zajištění chodu poboček atd. Během úvodního školení jsou nováčkům přístupné k nahlédnutí různé smlouvy, vzory formulářů a zákoník práce, kterými disponuje

i každá pobočka. Další příručka se týká personálního programu, který zaměstnanci každý den využívají při výkonu svého povolání. Tato příručka byla hodnocena velmi kladně.

„No a k tomu výkonu, co jsem ze začátku používala opravdu hodně, to jsme dostaly příručku pro práci s programem, tam jsme měli vše hezky znázorněný a dost mi to pomáhalo.“

„To ano, měli jsme několik příruček, mám pocit, že tři, v nich jsem se dozvěděla o nemocenských, benefitech, pracovní době, co musíme a nesmíme. No a v těch dalších, tam bylo něco programu a nějaké vysvětlivky smluv. Pak na tom školení jsme i dostávali k nahlédnutí smlouvy a měli k půjčení zákoník práce, který je pak teda aspoň jeden výtisk na každé pobočce, my měli třeba dva.“

V poslední řadě nováčci obdrží stručný popis programu podporujícího snadnější a efektivnější komunikaci plošně mezi pobočkami organizace. V návaznosti na orientační materiály bylo zjištěno, že agenturou kolují příručky, které si vytvářejí sami zaměstnanci. Tyto příručky kolující agenturou, nejsou pouze privátní záležitostí sloužící pro potřeby jednoho zaměstnance, či některých vyvolených. Tyto příručky tvořené přímo zaměstnanci agentury mohou být ukazatelem informačního deficitu v orientačních materiálech.

„ od holek, když jsem zápasila s Excelem, jsem dostala pár stránek funkcí, které nejvíc využívají s podpisama, to si udělaly samy holky.“

„v tý naší, jsme měli třeba manuál, jak na nějaký věci v tom karátu, co nám v příručce nebyly jasné. Nebo takový věci, co jsme nedělali každý týden, ale třeba jednou za měsíc, jako byla archivace a tak. To nám totiž na tom školení neosvětlili, tak to jsme si udělali takovej manuálek, kterej jsme i přeposílali holkám jinam.“

Individuální adaptační plány:

Z výzkumu vyplynulo, že ve zkoumané agentuře XY adaptační plány nejsou tvořeny individuálně. I úvodní týdenní školení je pro všechny nově nastupující zaměstnance bez ohledu na jejich vzdělání, věk, zkušenosti, či dokonce pracovní pozici, kterou budou zastávat v Personální agentuře XY, stejné. Dle jedné zaměstnankyně, která působí ve firmě klienta,

není pracovní náplň složitá, ale je důležité dodržovat různá pravidla a umět určovat priority činností.

„... já si myslím, že ta práce není úplně těžká, ale musí si to člověk jakoby umět zorganizovat, ty priority si nějaký nastavit, co je jakoby prvotní...“

Dle Kociánové (2010) se vypracování individuálního adaptačního plánu odvíjí od zvážení skutečné potřeby tohoto plánu, zkušeností, věku, vzdělání a náročnosti pracovní pozice. V prostředí personální agentury by bylo stanovení individuálního pracovního plánu časově a finančně náročné vzhledem k velikosti poboček. Během rozhovoru několik stálých zaměstnanců uvedlo snadnost pracovních úkolů i tento faktor mohl rozhodovat v neuvolnění individuálních adaptačních plánů.

Chápání pracovního místa a pracovní náplně:

V této jsem se zajímala o přiměřenost podávání informací novým zaměstnancům.

Téměř všichni dotazovaní uvádějí, že na zmiňovaném úvodním formálním školení nováčci obdrží velké množství relevantních informací přispívající k pochopení pracovní náplně, které musejí za krátkou dobu zpracovat a osvojit si je.

„Tak, myslím si, že mi jsou poskytnuty relevantní informace, na tom školení říkáme to nejdůležitější, s čím se setká každý pracovník. Samozřejmě je toho spousta, to si myslím, že je asi docela složitější to vstřebat. Ale tak, zase když nastoupí na tu svojí pobočku, tak tam většinou nejsou sami a kolegyně jim ochotně pomohou.“

„Tak co se týče přiměřeného množství, to si myslím, že na tom školení jsme dostali hodně informací, užitečných informací, ale bylo jich opravdu hodně, že se všechno nedalo zapamatovat. Oni nás tam i z toho úplně nejhlavnějšího zkoušeli, hlavně z nábory, smluv a tak, ale bylo toho opravdu hodně, naštěstí jsem si všechno zapisovala, i jsem se snažila všechno dopodrobna. A pak mi teda když jsem nevěděla, což bylo hodně z toho vedení té pobočky, kór když jsem tam pak po tom čase zůstala sama a to nám na tom školení vůbec neřekli, jak vést tu pobočku...“

Pro pochopení pracovní náplně zaměstnanci, je úvodní týdenní školení rozděleno do dní. Na každý den je rozplánovaný soubor znalostí, které se musejí s nováčky probrat a aktivít, jež jejich znalosti ověřují a prakticky je zaučují na výkon jejich budoucího zaměstnání. 1.-2.den je zaměstnancům představena společnost, její organizační struktura, principy fungování agentury práce (na základě čeho podnikají, rozdíl mezi určitými

agenturními činnostmi) a formy interní komunikace. Dále jsou zaměstnanci seznamováni s teoretickými znalostmi nezbytnými k výkonu jejich zaměstnání, těmi jsou informace týkající se koho ne/mohou zaměstnávat, informace ohledně smluv (DPP, DPČ, TPP), minimální mzdy a v poslední řadě jsou obeznámeni se zákoníkem práce, jehož znalost je nezbytná pro výkon personálního konzultanta. 2.den začínají pracovníci pověřeni zaškolením s kontrolními otázkami týkajícími se informací získaných z minulého dne a navazují na další teoretické výuku ohledně smluv, vypočítávání mezd, fakturačních sazeb, daní a tvoření výplatních pásek, archivace, pošty a mnoha dalších teoretických znalostí. Přičemž jako podklad novým pracovníkům slouží manuál, v němž jsou popsány různé smlouvy, zakázky a výpočty. 3-4. den v této fázi zaučení je pracovníkům představován personální program agentury. Nově příchozím zaměstnancům je k dispozici testovací verze, která mu napomáhá k rychlejší orientaci. 5. den je posledním dnem hromadného zaučení, v tento den si zaměstnanci procvičují dovednosti v agenturním programu, které se naučily předešlý den. Dále jsou umístěni do praxe v níž zkouší pohovory a tvoří smlouvy, tato praxe by ideálně měla probíhat během všech školících dní. V poslední části tohoto dne jsou nově příchozí testováni z teoretických znalostí a znalostí personálního programu.

I přes obsáhlost informací, které nováčci obdrží během tohoto školení, se musí nováček naučit specifika své pobočky. Toto se děje v prvním měsíci od nástupu, kdy jsou noví zaměstnanci seznamováni s klienty pobočky, brigádníky, s činnostmi, které se dělají jednou měsíčně a někteří se musí naučit řídit celou pobočku.

Výzkumem bylo zjištěno, že nováčci působící samostatně na pobočkách, kteří musí tuto pobočku řídit, uváděli, že na úvodním školení dostali dostačující informace týkající se personálních činností, tvorby smluv, pohovorů, mezd atd., ale že postrádali informace zahrnující právě ono řízení malé pobočky.

„No, v některých oblastech, hlavně co se týká tý personalistiky a přímo jakoby tý práce jakoby toho náboru, tak tam si myslím, že toho bylo hodně, že to bylo dostačující, i ty materiály k tomu, že tam problém nebyl. Co se týká toho zázemí a vedení tý pobočky jakoby ... Samostatně. Tak tam už to bylo trošičku horší.“

I přes řečené obrovské množství informací žádný nováček, či bývalý zaměstnanec nehodnotil tento proces záporně.

Existence neformální podpory

Dalším zkoumaným jevem byla existence neformální podpory. Výzkumem bylo zjištěno, že nejdůležitějšími osobami v pomoci nováčkovi během pracovní adaptace jsou spolupracovníci a nadřízený. Ačkoliv k zaučování nováčků na pobočkách není určený mentor, nebo kolega k tomu, aby jim v této oblasti adaptace pomohli, nováčci neformální oblast podpory hodnotí kladně. Bylo zjištěno, že nováčkům je poskytnuta pomoc kdykoliv si o ni požádají. Pomoc poskytují již zmínění kolegové, či nadřízený. Tito aktéři adaptačního programu dávají nováčkovi i informace týkající se pobočky a jejích specifík, která jsou důležitá pro to, aby mohl samostatně a kvalitně pracovat.

„Oni mi i tehdy dali nějaké dokumenty k nastudování třeba o těch hlavních klientech, pro které sháníme nejvíce brigádníky a třeba mi i holky řekly, co se nejvíc shání a tak.“

Zaměstnanci uvádějí, že v případě absence kolegů, či nadřízeného je možnost obrátit se na spolupracovníky působící na jiných pobočkách. Tato absence nastává v případech výjezdů zaměstnanců na pracovní úřady, nebo do firem klientů, na školení či ze soukromých důvodů.

„Měla, kdykoliv jsem mohla zavolat vlastně vedoucí nebo kolegyním a ať už ze svoji pobočky, který vlastně pracuju na externím pracovišti, anebo úplně na jinou pobočku. Tady v tom nikdy problém nebyl.“

Přestože je neformální pomoc během pracovní adaptace hodnocena kladně všemi účastníky rozhovorů, vyskytly se dva problémy. První problém byl v ostychu někoho se zeptat, či někomu zavolat na jinou pobočku agentury. Tento problém, dle slov zaměstnankyně, která výše jmenovaný stav pociťovala, časem opadl.

„To jsem se docela i ze začátku styděla volat a vlastně jsem volala jen té holčině, jak mi ze začátku pomáhala, ... pak když jsem viděla, i u ní jak volá různě o rady, nebo píše ... tak jsem se pak otrkala, a ono ani nebylo se čeho bát, fakt jsou ty lidi v pohodě.“

Druhý, dle mého podstatnější problém, který se vyskytl u jedné odchozí zaměstnankyně, která působila na pobočce samostatně. Tento problém se týkal odchodu kolegyně, která s touto pracovníci působila první týdny na zmíněné pobočce.

„No já když jsem tam nastupovala, tak jsem měla výhodu v tom, že tam ještě se mnou na pobočce vlastně byla jedna jakoby kolegyně, která potom teda odcházela. A spoustu věcí dělala ona celou dobu, dokud neodešla. A když odešla, tak najednou prostě na tý pobočce jsem byla sama a kolegyně, který sice pracujou jakoby pod stejnou pobočkou, ale dělaly něco jinýho, tak nevěděly úplně ty informace. Takže to byl takovej trošku boj se do toho zapracovat,

ale snažily se mi pomoci i tak, to zase jako jo, snažily se. Ale moc jako nějakých třeba jako pomocných materiálů k tomu už potom nebylo. To jako se člověk musel učit jako pokus omyl“

Na této pobočce je i dle slov stále zaměstnankyně problém při náhlém odchodu předešlého zaměstnance působícího na této pracovní pozici. Jak podat nováčkovi dostatek kvalitních informací. Jelikož nejbližší spolupracovníci pracují na jiných pozicích a specifika týkající se řízení pobočky jim nejsou příliš známá.

„Ty zaměstnanci většinou přijdou z toho školení a jsou rovnou vhozeny do toho procesu, kdy musí tu pobočku řídit a všechno řešit sami. Samozřejmě se snažíme pomáhat, ale já a druhá kolegyně jsme u toho klienta ve firmě a po delší době už také nevíme, co všechno to řízení té pobočky obnáší. Já jakožto manažerka se vždycky snažím, aby s tím novým zaměstnancem tam aspoň ten měsíc byl ten člověk, který třeba odchází a který tam dělal na té pobočce. No, je to někdy těžký zařídit, protože někdy ty zaměstnanci odejdou dřív než v té dvouměsíční výpovědní lhůtě.“

Nastane-li tato situace, je, dle slov stále zaměstnankyně, která proškoluje nové pracovníky na úvodních týdenních školeních, nejlepší se obrátit při problémech na svého nadřízeného nebo na samotné školitelky, které se případně zjistí informace.

„na nějakých pobočkách jsou teda lidi i sami, takže o to hůř, na začátku pro toho člověka protože, samostatně opravdu musí být stoprocentně. Ale jak říkám, nebo jak už jsem říkala, není problém zvednout telefon a zavolat komukoliv, buďto nám školitelkám, nebo buďto tomu nadřízenému, který samozřejmě rád poradí, protože je to že jo jeho člověk, tak i on má zájem na tom, aby všechno vyřešil správně“

Toto je poukázání i na důležitost spolupráce zaměstnanců agentury. Pro pracovní adaptaci je nezbytné, aby byly novému pracovníkovi vytvořeny podmínky takové, aby byl orientovaný v personálním obsazení, věděl na koho se obrátit s co nejmenším pocitem ostychu.

Zpětná vazba a role nadřízeného

Ve zkoumané Personální agentuře XY není zvykem poskytovat zpětnou vazbu na pracovní výkony nováčků, ani na výkony stálých zaměstnanců. Jediné hodnocení, které probíhá, je na úvodním školení. Toto hodnocení slouží pouze pro účely nadřízených, aby věděli, na jaké oblasti se u přichozícího pracovníka zaměřit. Toto hodnocení však nováček nedostává

k nahlédnutí a není s ním konzultováno. Tudíž se nedozví, jaké má rezervy a jak a kde zvyšovat svou výkonnost.

„když absolvuje ten nováček to školení tak my na něj píšeme jakoby posudek, jako jak si vedl ten první týden, co si myslíme, právě ty jeho slabý stránky, silný stránky a podle toho, jakoby ten jeho nadřízenej, ten generální manažer ví, třeba na co si u něho má dát pozor, nebo na co se jakoby zaměřit. Co mu líp vysvětlit, aby v tom nedělal chyby, nebo aby prostě pochopil třeba jak a co.“

„to nás maximálně nějak přezkoušeli na tom školení, ale nevím, co se pak s tím výsledkem stalo.“

Hodnocení pracovníků probíhá jen výjimečně, vyskytne-li se problém, nebo za předpokladu, že si o něj nový (nebo i dlouhodobý) zaměstnanec požádá. Přitom hodnocení zaměstnanců funguje též jako motivační faktor. (Stýblo, 1993) Dle jedné nové zaměstnankyně, by však toto hodnocení mělo být automatické.

„Možná kdybych si požádala, tak dostanu, ale myslím si, že o takové věci by zaměstnanec neměl žádat, ale že by to mělo být automatické“

Během výzkumu bylo zjištěno, že by nováčci uvítali hodnocení své adaptace, tudíž lze předpokládat, že noví zaměstnanci toto hodnocení postrádají a je pro ně důležité se dozvědět, jak si za první měsíce vedli, co by měli zlepšit, či v čem vynikají. *Tak ještě ne, ale jsem tady čtyři měsíce, tak nevím, zda mi bude nějaké ještě poskytnuto. Já na to čekala vlastně po tom, co jsem měla po zkušebce, takže po těch třech měsících, oni nám i říkali na tom školení, že do těch tří měsíců bychom měli zvládat úplně všechno. Tak jsem čekala, že po té zkušebce si se mnou někdo sedne třeba moje nadřízená nebo regionální manažerka, a tak nějak mi poví, jak si vedu, jestli si myslí, že zvládám všechno, co mám a jestli to dělám dobře, nebo jestli toho náhodou nemám zvládat ještě malinko víc. „*

„Hmmm... tak ano, myslím, že by mi nevadilo si vyslechnout něco v čem se zlepšit, nebo třeba chválu.“

Tato teorie byla potvrzena i jednou odchozí zaměstnankyní uvádějící toto jako jeden ze záporů agentury.

„... pak při tom výkonu práce mi možná i vadilo to, že jsem vlastně něco vykonávala, nebo jak to říct..... no prostě nevěděla jsem, zda je někdo spokojený s mou prací, nikdo mi neřekl, jak si momentálně vedu“

Nadřízený v této zkoumané organizaci působí jako rádce nejen novým zaměstnancům, ale i zaměstnanců, kteří působí v organizaci déle. Zaměstnanci je také uváděno, že některé úkony nemohou provádět bez svolení svého vedoucího. Nadřízený též rozdává úkoly a působí jako metodik pro všechny zaměstnance (všechny smlouvy procházejí rukama vedoucího a musí být i touto osobou podepsány).

Existence nedostatků

Téměř polovina zaměstnanců v organizaci uvádělo technické problémy, díky kterým nejsou schopni vykonávat své pracovní povinnosti. Těmito technickými problémy jsou výpadky internetu, díky čemuž nemohou vkládat inzeráty ohledně volných pracovních míst na internet, či hledat podstatné informace a kandidáty na pracovní pozice. Dále z důvodu technických problémů s internetem nemohou zaměstnanci mezi sebou komunikovat prostřednictvím firemního e-mailu, to je však řešeno pomocí telefonické komunikace. Dále chyby v personálním a mzdovém systému, které jsou již závažnějšího charakteru, jelikož omezují zaměstnance při plnění pracovních úkolů.

Zaměstnankyně působící v jednom kraji uvedly zkušenost jednoho nedostatku vycházející z lidského faktoru. Tím nedostatkem byla nepozornost bývalé zaměstnankyně, která byla díky své chybě propuštěna.

„No, protože byla nepozorná a dělala chyby.. No a ona to nikde nenahlásila a změnila to jenom v tom programu, což byl problém... nedala pozor na to, že to nesmí měnit sama. Přitom to v těch podkladech máme napsaný a bylo nám to několikrát opakovaný a tak.“

Během práce v personální agentuře musí být člověk svědomitý a pozorný, jelikož pracuje s citlivými daty brigádníků i klientů a určité úkony zaměstnanců agentury jsou svázány i se zacházením s financemi. Tyto úkony, které se váží s financemi, jsou nováčkům několikrát opakovány a též jsou na školení přezkušovány. V případě chyb v této oblasti je novým pracovníkům jasně popsáno jak postupovat, aby se problém vyřešil a nenastaly větší komplikace. Toto může být znakem subjektivních předpokladů zmíněných v teoretické části, zaměstnanec, který dělá tyto chyby, nemusí mít předpoklad k vykonávání práce, jež vyžaduje soustředěnost, nebo práci pod tlakem, díky čemuž pak dělá fatální chyby.

Hodnocení

Hodnocení zvládnutí pracovní adaptace jsem zkoumala dotazem: „Jak byste popsal/a Vaši momentální schopnost zvládat úkoly?“ a dílčí otázkou, zda jsou nováčkům přidělovány další úkoly.

Ze studia materiálů, kterými disponují školitelky, vyplynulo, že nový zaměstnanec by svou pracovní náplň měl zvládat do tří měsíců po nástupu. Sama školitelka však uvádí, že toto časové rozmezí je individuální, závisí na schopnostech zaměstnanců. A že samotné úkoly nejsou složité.

„Je to no i individuální ... já si myslím, že ta práce není úplně těžká, ale musí si to člověk jakoby umět zorganizovat, ty priority si nějaký nastavit, co je jakoby prvotní...“

„Není na tom nic složitýho, co by ten člověk pak nevěděl, co má dělat....“

Kromě jednoho nového zaměstnance, který je momentálně v agentuře třetí měsíc, jsou nebo byli nováčci v agentuře déle (avšak ne delší dobu než rok). Všichni hodnotí své momentální schopnosti pozitivně s tím, že již všechny pracovní povinnosti zvládají. Všem zaměstnancům jsou přidělovány nové úkoly v podobě zvýšení kooperace při péči o klienty, či vyhledávání nových brigádníků a klientů.

„tak teď končím zkušební dobu a myslím si, že už zvládám tak nějak všechno co bylo řečeno na školení a už dělám i sama ty pohovory, reporty měsíční s uzavírkama, dostala jsem nějaké klienty od kolegyně, takže si myslím, že to zvládám docela už dobře. Minulý týden jsem byla poprvé na pracovním úřadu na hromadném náboru a už bych snad na něj měla jezdit pravidelně, takže si myslím, že i ty úkoly mi jsou víc a víc přidělovány.“

Z tohoto můžeme soudit, že adaptace v rovině pracovní i přes všechna úskalí proběhla pro zaměstnance dobře. Informace, které obdrželi jak formálním, tak i neformálním způsobem, napomáhali k tomu, aby pochopili svou pracovní náplň a mohli kvalitně pracovat samostatně.

16.1 Souhrn výzkumných zjištění a dílčí závěr

Výzkumným rozhovorem bylo zjištěno, že přijímací pohovor je novými zaměstnanci obávaným procesem, při kterém neobdrží relevantní informace přispívající k tomu, aby si mohli udělat realistický obraz o pracovní pozici a celé firmě. Přijímací řízení je celé vedeno v duchu zjišťování dovedností a znalostí uchazečů o pracovní pozici. Tento proces je pro některé zaměstnance matoucí a dokonce během něho dostávají informace, které nedopovídají realitě. Dle mého názoru tato skutečnost může ublížit agenturní pověsti a demotivovat zaměstnance již před nástupem, či v počátcích nástupu, na pracovní místo. Mé doporučení pro

agenturu je, lépe si rozvrhnout celé přijímací řízení. Nejen časově, ale i uspořádat si informace o pracovní pozici, na kterou v momentální době shánějí pracovníka.

Více informací se dozvídají až při podpisu pracovní smlouvy, která se podepisuje první den nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Informace obsažené v pracovní smlouvě a řečené během podepisování smlouvy již dle zaměstnanců mají pravdivý charakter. V tentýž den po podepsání smlouvy nováčci nastupují na týdenní školení, během kterého získávají všeobecné znalosti a schopnosti, které by měl znát a ovládat každý zaměstnanec firmy.

Podrobnosti o své pracovní pozici obdrží nováčci až při příchodu na pobočku, kde mají působit. Nadřízený je seznamuje s kolegy. Zde se nováček dozví o klientech a pracovních pozicích, na které bude shánět brigádníky a o samotných brigádnících. Je seznámen se svým pracovním místem a více podrobněji s pracovní náplní. Výzkumem bylo zjištěno, že si zaměstnanci sami tvoří manuály, které následně poskytují novým zaměstnancům nejen uvnitř pobočky, kde působí, ale i plošně celé agentuře.

Během podpisu smlouvy a školení dostávají různé orientační brožury. Zaměstnanci uvádějí tři základní materiály. Dva z těchto materiálů se týkají programů agentury (personálního a komunikačního) a jeden obsahuje, personální složení a důležité kontakty agentury, benefity firmy, povinnosti zaměstnanců, hodnoty, normy a kulturu agentury a informace týkající se pracovních překážek a dovolených. Zaměstnanci agentury si vytvářejí i vlastní orientační příručky pro oblasti, které jsou pro ně složitější. Tvorba vlastních materiálů může být ukazatelem slabých míst orientačních pomůcek. Doporučením pro agenturu by mohlo být mapovat tyto zaměstnanecké orientační materiály a v návaznosti na ně zlepšovat podávání informací nováčkům.

Na školení jsou zaměstnancům zpřístupněny cvičné personální programy, pro lepší orientaci v nich. Mají možnost nahlédnout do smluv a je jim k dispozici zákoník práce, kterým by měla disponovat každá pobočka agentury. Toto školení slouží i k pochopení pracovní náplně, zaměstnanci uvádějí, že během tohoto období obdrží velké množství informací, které jim napomáhají pochopit pracovní náplň, ale je pro ně těžké všechny znalosti za týden vstřebat. S tímto jim následně pomáhají kolegové a nadřízený na pobočce. Obtíže vznikají u zaměstnanců, kteří mají na pobočce po absolvování školení působit sami, jelikož školení, ačkoliv je informačně obsáhlé, nezahrnuje činnosti, které se dělají například jen jednou měsíčně, nebo činnosti, které jsou specifické pro určité pobočky (in-house, nebo řízení poboček). Tito zaměstnanci se musí spoléhat na telefonický kontakt s kolegy, nebo zkoušet

dle jednoho zaměstnance metodu „pokus, omyl“. Agentuře XY bych pro řešení této situace doporučovala použít metody mentorství. Mentorství v Personální agentuře XY nemá tradici a nepoužívá se, osobně si myslím, že by proces adaptace přítomností mentora mohl být značně vylepšen napříč všemi oblastmi.

Z výzkumu vyplývá, že agentura nevytváří pro nové zaměstnance individuální adaptační plány, kterými by se řídila celá adaptace. Zaměstnanci se pro získání obecných informací a znalostí, které je potřebné znát pro chápání chodu organizace, pro plnění pracovních úkolů a zaučení, účastní formálního úvodního jednotýdenního školení, které je obecné pro všechny pozice agentury. Dle mého názoru pro Personální agenturu není nutné zřizovat individuální adaptační plány, jelikož, dle slov stálého zaměstnance, náplň práce není složitá, ale je důležité, umět si rozvrhnout všechny úkoly podle priorit, což se nový zaměstnanec může naučit od spolupracovníků, či mentora.

Nedostatek v adaptačním procesu Personální agentury XY shledávám v absenci zpětné vazby na výkony nových zaměstnanců a na zhodnocení celého jejich adaptačního období. Hodnocení je zaměstnanci postrádáno a uvítali by zrekapitulování svých pokroků či chyb. Jedním z mých doporučení pro Personální agenturu XY je zavést hodnocení, které bude podáváno přímým nadřízeným, který momentálně v agentuře působí jako rádce, metodik a přiděluje zaměstnancům různé úkoly.

V neposlední řadě byly zkoumány překážky při plnění úkolů. Ve výpovědích bylo převážně poukazováno na technické problémy, které snižují efektivitu práce a komunikace (nefunkční internetové připojení) nebo zamezují pracovníkům konat svou pracovní náplň (nefunkční personální a mzdové systémy). Dále byl odhalen individuální nedostatek, díky kterému byl zaměstnanec suspendován. Tímto nedostatkem byla nepozornost. V Personální agentuře XY se zachází s citlivými údaji jak klientů, tak brigádníků. Tyto údaje souvisejí i s finančními prostředky. Z výzkumu vyplynulo, že tato zaměstnankyně byla náležitě poučena i prozkoušena ze znalostí, ale z nedbalosti udělala chybu a nenapravila ji, ačkoliv v manuálech a na školení byla řešena i tato chybná situace. V takových případech bych nejspíš opět navrhovala přítomnost mentora.

17.Hodnocení průběhu a úspěšnosti v sociální složce adaptace

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v sociální složce adaptace?

Uvedení do pracovního kolektivu

V první řadě jsem zkoumala, jak byl nový zaměstnanec uveden do pracovního kolektivu. V personální agentuře absolvují noví zaměstnanci první týden úvodní školení. Noví zaměstnanci se během školení seznamují s ostatními důležitými osobami formou prezentace obsahující jména a fotografie pro lepší zapamatování. V zaměstnanecké příručce jsou tato všechna jména vypsána i s důležitými kontakty. Úvodní školení slouží i k navázání formálních a neformálních vztahů. Na tomto školení se setkávají se spolupracovníky z celé České republiky zastávající různé pracovní pozice, kteří nastoupili ve stejném časovém období. Školení je jednotýdenní, je zde zajištěno ubytování a strava, jelikož se pořádá ve většině případů mimo bydliště nově příchozích zaměstnanců. Díky těmto okolnostem jsou spolu noví zaměstnanci neustále v kontaktu a již zde se tvoří sociální vazby, které nováčkům mohou být užitečné během jejich působení v agentuře. Jedním respondentem bylo sděleno, že se těší, až se s lidmi ze školení opět shledá.

„mě teď čeká školení ohledně náborů, jako nových trendů, tak se těším. Je to na dva dny a těším se, že se na tom školení zase třeba uvidím s lidmi, se kterými jsem byla na tom úvodním školení.“

Sociální adaptace probíhá ve formální i neformální sféře. Obě tyto oblasti jsou pro adaptaci nových zaměstnanců velmi důležité, větší důraz se však klade na neformální adaptaci, která dle Armstronga (2007) není nahraditelná adaptací formální.

Se svými vedoucími se noví zaměstnanci seznamují při podpisu smlouvy, která se ratifikuje v den nástupu na úvodní školení. Nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že se v tento moment seznamují s manažerem, který má na starosti jejich pobočku, dále s ředitelem, majitelem, nebo jednatelem firmy. Tuto skutečnost více rozvedla jedna ze stálých zaměstnankyň, která naznačila, že u podpisu smlouvy je přítomnost určitých funkcionářů individuální, dle časových možností.

„Vlastně prvotně by měli mít pohovory jakoby s těma manažerama, takže vlastně s těma svýma přímýma nadřízenýma, pak by měli se setkat s ředitelem a občas i jednatelem firmy. Takže jako jo, ale není to úplně vždycky, protože někdy ty lidi nastupujou hodně narychlo, že třeba někdy jakoby ředitel a majitel nemají čas“

V návaznosti na skutečnost, že první týden působí nováčci mimo svou pobočku, jsem se ptala doplňující otázkou, zjišťující, jak probíhal první den pracovníka na pobočce.

Respondenti popsali, že první den je vedoucí představí spolupracovníkům. Následně je nováčkům sdělováno buď od nadřízeného, nebo od samotných kolegů, čím se zabývají a jaké mají klienty. Pro nováčka dle Koubka (2007) je důležité se orientovat v personálním složení a především v tom, čím se jeho kolegové zabývají, případně dozvědět se o zvyklostech skupiny.

„...když jsem přišla k nám na pobočku tak jsem hned šla k paní vedoucí, tam jsme si jakoby promluvili, jak se mi líbilo na kurzu, a šli jsme se seznámit s kolegyněmi, u každé kolegyně mi paní vedoucí řekla, čím se zabývá a ony když tak doplnily věci, co se zapomněly říct. „

Celý úvod do organizace byl nováčky hodnocen kladně.

Pomoc při začleňování do kolektivu.

Všichni respondenti ve výpovědích uvedli, že novému zaměstnanci je pomáháno začlenit se do pracovního kolektivu. Tato pomoc přichází jak od kolegů, tak od vedoucích poboček. Většina respondentů bez ohledu na to, zda v agentuře již nepůsobí, nebo působí déle, či krátce vyzdvihovala věkové a genderové složení kolektivu. Výpovědi se shodovaly ve faktech, že velmi nápomocné bylo, že všechny zaměstnanci byli v podobné věkové hranici a ženy. Což jsou dle teorie objektivní předpoklady ovlivňující adaptování nového zaměstnance.

„Jste tam byly všichni stejně starý, i ta naše vedoucí, takže to bylo fajn“,

„ Tady jsme všichni mladí a holky jakoby také začínaly na té mé pozici a bez praxe, jako to mám teď já, tak se mi zdá, že to tak nějak i chápou a rozumí“,

„... že jsme si tam všichni tykali i s vedoucí, byly jsme všechny mladý...“

Všemi stranami byl kladně hodnocený pozitivní a přátelský přístup k nováčkovi. Zaměstnankyně mající zkušenost z pobočky, která nedisponuje velkým kolektivem, chápala zapojení do kolektivu i skrze pomoc při plnění úkolů.

„Tak ten náš kolektiv je fakt malej, jak ještě odešla ta naše kolegyně, tak jsme tři... takže jakoby nebylo ani jak pomáhat, nebo takhle, když jsem třeba někam volala na jejich doporučení, tak vím, že třeba předtím tomu člověku napsali, že budu volat, že jsem nová... “

Tento způsob pomoci zapojit se do pracovního kolektivu chápala i většina dlouhodobě zaměstnaných zaměstnanců, kteří se snaží nováčkům pomáhat se záležitostmi, které jsou pro něj obtížné.

„Tomu novému zaměstnanci se samozřejmě snažíme pomoci, co nejvíce to lze, to i vedoucí. Jakoukoliv otázku mu zodpovíme, když tak i názorně ukážeme...“

Dva ze stálých zaměstnanců uvedli některé překážky, jež nastávají. Těmi jsou počáteční ostych obou stran a nesympatie.

„Ano určitě, samozřejmě někdo si nemusí sedět, ale to neznamena, že by se mu nepomáhalo a nezapojovalo ho do akcí pořádaných firmou.“

„...samozřejmě ze začátku je každý ostýchavý, takže se tak nějak otukáváme. Ale toho nového zaměstnance nevyřazujeme z hovoru a zkoušíme ho zapojovat.“

Tyto dva faktory ovlivňující sociální adaptování nových zaměstnanců mají příčinu v subjektivních předpokladech ovlivňující adaptování. Dle Stýbla (1993) je důležité v rámci adaptace nových zaměstnanců vytvořit pocit sebedůvěry a podpořit nováčka, že novou práci zvládne dobře. Tento fakt si uvědomují i stálí zaměstnanci, kteří uvádějí, že se všichni na pobočce k nováčkovi chovají slušně, snaží se být milí a nápomocní.

Výzkumem bylo zjištěno, že v prostředí personální agentury se vyskytují období, která jsou více chaotická. Těmi bývají období na konci roku, před daněmi a při náhlé objemné zakázce. Během tohoto období je zařazování nováčka náročnější, jelikož jsou všichni zaměstnanci zaneprázdněni. Respondentka, jež nastoupila v tomto období, mi během rozhovoru sdělila své pocity:

„Tak ze začátku to byl docela chaos, nastoupila jsem v době, když bylo hrozně moc práce a někdy jsem si přišla na obtíž, sice mi vždycky všechno bylo vysvětleno, ale to bylo tak vše, ale pak za dva týdny se to zklidnilo...“

Dle zjišťování z příruček agentury a z výpovědí respondentů ve zkoumané agentuře na pobočce nefunguje člověk, který je přímo pověřený k tomu, aby novému zaměstnanci pomáhal, tudíž se v tomto období může nový zaměstnanec cítit nadbytečný a neužitečný, avšak dle výpovědí respondentů je tento stav jen krátkodobou záležitostí.

Bylo zjištěno, že na začleňování nových zaměstnanců do kolektivu se aktivně podílí i nadřízený, který pro nově příchozího připravuje pracovní místo tak, aby měl přístup do všech počítačových programů a sítí, které potřebuje ke své budoucí práci a ke komunikaci s kolegy. Dále seznamuje kolegy s informací, že přijde nový zaměstnanec.

„snažili se, vlastně už tím jak mě uvedla vedoucí tak jsem se s holkama seznámila a že i se o mě vědělo a byly smířené s tím, že jim přijde nový člověk, kterému budou muset pomáhat, mi dost pomohlo.“

Dle Janišové a Křivánka (2013) hraje nadřazený klíčovou roli v tom, aby se nový zaměstnanec cítil spokojený a v novém prostředí příjemně a bezpečně.

Podpora neformálních vztahů

Další má otázka zjišťovala, zda agentura podporuje neformální vztahy. Většina respondentů odpovídala kladně.

„agentura docela hodně podporuje, abychom se uvnitř organizace všichni znali“

„Ano, máme toho docela hodně.“

Respondenti uváděli především dvě velké akce a to: vánoční večírek a jarní školení. Jarní školení je povinné v pracovní době a je situované na 2 dny tak, aby v případě zájmu zaměstnanců o prodloužení mohlo být navázáno na víkend (o víkendech se již nepokračuje v předem připravených teambuildingových aktivitách). V programu školení jsou teambuildingové aktivity, při kterých jsou účastníci rozřazováni tak, aby se poznali i s lidmi, které neznají osobně, či vůbec. Dle výpovědí několika jedinců je ve večerních hodinách pořádána volná zábava, kde se vztahy ještě utuží. Kurz většinou bývá v Tatrách, kde má agentura rekreační centrum.

„hodně se mi i líbí právě, že vždycky to dostane na starost víc lidí a vymýšlí tu zábavu, třeba nějaký hry se tam hrajou, jsme v různých týmech rozdělí nemůžeme si říct, s kým budeme, protože bysme si samozřejmě řekli ty, který známe, ale že nás schválně rozhází tak, abychom se seznamovali. Jsou mezi náma i jakoby různé pozice, koordinátoři, obchodní zástupci, účetní, prostě všichni a jsme na jedný, jakoby prostě jsme tam jakoby na jedný úrovni všichni.“

„Je to dělaný tak, abychom se navzájem nějak víc poznali a seznámili, hlavně abychom věděli, s kým třeba pak komunikujeme ohledně nějakých záležitostí.“

Reakce na vánoční večírek, který je dobrovolný, již v takovém množství nebyly, pouze tato akce byla zaměstnanci jmenována, ale dále rozváděna nebyla. Jedna nová zaměstnankyně uvedla důvod, proč se této akce neúčastnila, ačkoliv ji spolupracovníci zvali a snažili se ji zapojit do vztahů uvnitř agentury.

„...pak třeba teď byl Vánoční večírek, tak tam mě také zvali, ale nešla jsem, protože jsem tady byla jen 2 měsíce, a nějak jsem se asi styděla, nebo bála, co na mě řeknou ostatní, nebo nevím no. Ale holky mě zvaly i mi říkali, ať jdu, že nevadí, že nikoho neznám, že mě seznámí.“

Příčina nízké výřečnosti respondentů ohledně Vánočního večírku může být v důsledku nepovinnosti této akce a času konání, kdy chtějí být zaměstnanci spíše s rodinou.

Výzkumem vyplynulo, že vedoucí na obou zkoumaných pobočkách agentury aktivně podporují neformální vztahy uvnitř pobočky pomocí různých akcí, které jsou pořádány v pracovní době, ale i mimo ni. Tyto akce jsou dobrovolné. Ve výpovědích jsem se nesetkala s tím, že by se zaměstnanci záměrně těmito akcím vyhýbali. Tyto akce nejsou sponzorované agenturou, ale jsou podporované především nadřízeným dané pobočky, proto jsou některé akce pořádány i v pracovní době místo porad pobočky.

„na naší pobočce to zatím fungovalo i tak, že vedoucí dělal i novoroční posezení, ačkoliv jen krátké, tak každý jsme přinesli nějaké cukroví od vánoc, vedoucí uvařila kávu a společně jsme si poseděli.“

Těmito činy nadřízený podporuje vytváření žádoucích mezilidských vztahů (Koubek, 2007), které jsou následně užitečné při stanovování vzájemných cílů, sdílení hodnot a participaci na plnění úkolů. Nový zaměstnanec se po zapojení do pracovních vztahů cítí spokojenější.

Hodnocení

Hodnocení sociální adaptace jsem zjišťovala skrz otázku, zda se nový zaměstnanec cítí plnohodnotným členem týmu. Jak noví zaměstnanci, tak zaměstnanci, kteří odešli v adaptačním období, uvádějí, že se členy týmu cítili, či cítí. Takto reagoval i zaměstnanec, který na pobočce agentury působil sám a u kterého mohlo být předpokládáno, že bude pociťovat separaci od pracovního týmu.

„když jsem byla v agentuře, tak jsem se cítila jako členem, nikdy jsem neměla pocit, že jsem odstrkovaná“

V průběhu dotazování byla zaměstnanci hodnocena komunikace a vztahy v agentuře. Z odpovědí jsem vyzorovala, že v této složce jsou zaměstnanci velmi spokojeni. Dobré sociální kontakty a podpora vztahů a pomoci během plnění úkolů se odrážela i v pracovní složce, kde si zaměstnanci navzájem poskytovali příručky, které nebyly vyrobeny agenturou,

ale vytvořili si je sami, z vlastních zkušeností. Stálý zaměstnanec vypověděl, že sociální prostředí agentury je natolik dobré, že je pro tohoto jedince stabilizačním prostředkem.

„někdy v agentuře zůstávám právě kvůli tomu kolektivu, protože když se něco nedaří, tak společně to vždycky nějak zvládneme a vyřešíme, no... prostě máme v sobě oporu.“

Při hlubším zkoumání této intimní výpovědi nastínila nespokojenost s platovým ohodnocením.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pro zaměstnance i pro celou organizaci je velice důležité, aby uvnitř organizace fungovaly harmonické, uspokojivé a korektivní pracovní vztahy. (Koubek, 2007) Poslední citace z výpovědi respondenta doplňuje tohoto autora o fakt, že dobré sociální vztahy působí i jako stabilizační prvek.

17.1 Souhrn výzkumných zjištění a dílčí závěr

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že sociální adaptace je v Personální agentuře nepodceňovanou složkou. Nejvíce času je věnováno neformálnímu seznamování, ale podceňované není ani formální, jelikož jsou novým zaměstnancům během prvních 14 dní představeny všechny důležité osoby, ať už osobně, nebo pomocí fotografií a odkazy s kontakty na tyto osoby.

Agentura vnímá specifčnost malých poboček a myslí na to, že pro její chod je důležitá komunikace a udržování vztahů napříč celou organizací a jejími různými odděleními. Proto nový zaměstnanec během prvního týdne absolvuje vzdělávací školení s lidmi, kteří nastoupili do organizace ve stejný čas jako on, a to i s lidmi, kteří v budoucnu budou vykonávat jinou pracovní pozici. Nový zaměstnanec si ze školení odnáší nejen znalosti potřebné pro plnění pracovních úkolů souvisejících s jeho pracovním místem, ale také utvořené sociální vztahy a kontakty, na které se může v budoucnu obrátit. Pro otužování a pro vznik nových sociálních interakcí agentura pořádá i školení, kam jezdí více poboček z celé republiky. Na těchto školeních se pořádají teambuildingové aktivity, při kterých jsou zaměstnanci rozlosováni tak, aby nebyli s kolegy z poboček, nebo ze stejného kraje, se kterými spolupracují a vídají se nejvíce. Další neformální akcí je vánoční večírek, který není pro zaměstnance povinný na rozdíl od předchozí akce. Na tento večírek někteří zaměstnanci nejdou z důvodu ostychu z velkého množství nových lidí. Je možné, že respondenty není v takové míře navštěvovaný, jelikož je dobrovolný, v době jejich pracovního vola a v čase, kdy chtějí být lidé spíše s rodinou.

Na zkoumaných pobočkách je zakotvena velká angažovanost vedoucího pracovníka, který se snaží zapojit nového zaměstnance jak formálně, tak neformálně. Díky čemuž nadřízený podporuje vytváření žádoucích mezilidských vztahů (Koubek, 2007), které jsou následně užitečné při stanovování vzájemných cílů, sdílení hodnot a participaci na plnění úkolů. Formálním způsobem představí pracovníka všem kolegům a buď sami kolegové, nebo vedoucí sdělí, čím a jakými klienty se zabývají, což zaměstnanci napomáhá k orientaci. Dále se vedoucí pracovník snaží o neformální navazování kontaktů a to například formou novoročního posezení v pracovní době, nebo i mimo pracovní dobu při různých dobrovolných akcích. Toto vše je zaměstnanci velmi pozitivně hodnoceno. Žádný zaměstnanec neuvěděl, že by se necítil členem týmu.

Dle mého názoru je adaptace sociální jednou z nejdůležitějších oblastí a Personální agentura XY tuto oblast zvládá velice dobře. Může to být v důsledku právě jejích specifických malých poboček, takže aktéři adaptačního programu se navzájem rychleji seznámí a vytvoří si určité vztahy dříve, než ve firmách, které mají velká oddělení s velkým počtem lidí. V agentuře, dá se říct, po nějakém čase nefunguje anonymita a všichni se znají navzájem, i když jen jménem (díky telefonické a e-mailové komunikaci). Pro tuto oblast nemám žádná doporučení. Navážu-li na doporučení pro adaptaci pracovní, i zde by mohl působit mentor, i když už by sloužil jen jako doplňkový faktor pro rychlejší zadaptování v této oblasti adaptace.

18.Hodnocení průběhu a úspěšnosti v kulturní složce

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v kulturní složce adaptace?

Psychologická smlouva

V úvodu jsem zjišťovala informace ohledně psychologické smlouvy a plnění závazků obou účastníků smlouvy. Výzkumem bylo zjištěno, že ve zkoumané agentuře XY jsou pevně daná pravidla, která musí každý pracovník dodržovat. Všechna tato pravidla jsou sepsána v příručce pro zaměstnance a zaměstnancům řečena při podepisování smlouvy a během týdenního školení. Během podepisování smlouvy je zaměstnancům dán prostor pro otázky a následně jsou jim zodpovězeny. Vyjednávání z důvodu pevných agenturních pravidel není běžné.

„Už jsem setkala i s tím, že ty lidi, který ví, že uspěli třeba na pohovu, tak si i domluví, že tu smlouvu chtěj předem poslat, aby si jí mohli prozkoumat, a samozřejmě pak k ní mají třeba nějaký svý poznámky a myslím si, že určitě je mu to z té druhé stany toho nadřízeného, který s ním podepisuje tu smlouvu vysvětleno, co a jak, a proč. Jestli tam jdou nějaký výjimky udělat, nebo nějaký změny ve smlouvách, to si úplně nemyslím, že je.“

Dle Koubka (2007) dodržování pravidel a norem podporuje i zdravé sociální vztahy. Tuto informaci uvádím, jelikož se oblasti adaptace navzájem prolínají. V mé diplomové práci jsem ji zařadila k dílčí výzkumné otázce týkající se adaptace kulturní, jelikož se příkláním k výroku Armstronga (2011), že psychologická smlouva je odrazem hodnot a norem organizace.

Díky nedostatečnému poskytnutí informací v přednástupní fázi a konzervativnímu přístupu agentury, který nedovoluje příliš změn, se objevil rozpor mezi zaměstnaneckým očekáváním a tím, co nováčkovi agentura může nabídnout. Zkoumaná organizace pro zlepšení služeb pro klienty nabízí 24 hodinové služby, což někteří zaměstnanci berou jako práci přesčas. Práce přesčas je uvedena i v Příručce pro zaměstnance a pracovní smlouvě, kde je jasně dáno, že zaměstnanec má v pracovní smlouvě sjednanu mzdu již s přihlédnutím k práci přesčas do výše 150 hodin za kalendářní rok a nevzniká mu tedy nárok na mzdu, či příplatek za práci přesčas do tohoto limitu. Navážu-li na mzdu, zaměstnanci se velice často zajímají o platové podmínky a následné přilepšení k tomuto fixnímu výdělků. V rozhovorech se u většiny respondentů objevila nespokojenost s platem. Výjimečně je dotazovaní uvádějí, že jim platové podmínky byly sděleny již během pohovoru, nadpoloviční většina se tuto důležitou informaci dozvěděli až při podepisování smlouvy. Plat se noví zaměstnanci nedozvídají během pohovoru proto, že pohovor většinou provádějí lidé, kteří působí na pobočce v jiném kraji, kde se platy mohou lišit. Všichni odchozí zaměstnanci v odpovědích na otázku, proč odešli z agentury, uvádějí především problém nízké mzdy.

„...tak ten plat o něco málo rostl, to ano, ale přece jenom jakoby na to, aby se člověk uživil úplně sám, to nebylo. Takže jsem byla nucena kvůli tady tomu změnit tu práci.“

„Bonusy, které zaměstnanci dostávají, jsou no, jak to říct takové nic moc, pak když je tam člověk dýl, tak lze získat peníze z nějaké velké zakázky, ale to v našem kraji poslední dobou moc nebylo a když bylo, tak my, co jsme byly v začátcích, jsme se k tomu nedostali.“

Tento problém je dle mého mínění velmi zásadní, jelikož ho uvádějí i noví zaměstnanci. Jeden z nich doufá ve zlepšení své mzdy skrze uzavření nových smluv. Tento

problém může vycházet nejen z neúplného informování nového zaměstnance, ale i z nemotivujícího nastavení benefitního systému. Dle Stýbla (1993) je toto také příklad specifiky stupnice různých hodnot zaměstnanců (pro někoho mohou být motivující bonusy, které agentura nabízí).

„ A tak nějak jsme ohledně smlouvy nevyjednávali, já se ptala ještě na platové ohodnocení, jelikož mi za celou dobu pohovorů nebylo sděleno a byla jsem s ním seznámena až v ten den nástupu Ale očekávala jsem lepší platové ohodnocení a také že nebudu pracovat sama v kanceláři, jako práci sama zvládám, ale raději pracuju v týmu.“

Výzkumem byla odhalena další nesrovnalost, a to v očekávání ohledně pracovního týmu. Takto vypověděla polovina respondentů, kteří působili, nebo působí na pracovním místě s jedním zaměstnancem, tudíž bez spolupracovníků na pobočce. Od zaměstnance, který již v organizaci nepůsobí, uvedl, že tento stav nesplňoval jeho představu.

„ chvílku se snažili někoho ke mně najít, pak už se o to ani nesnažili, že usoudili, že vlastně jako to zvládám sama, že to není úplně zapotřebí, no, z čehož jsem úplně nadšená nebyla, protože jsem měla slíbený, že tam budeme dvě. Takže to nebylo úplně takový, jak jsem si představovala, ale tak dalo se to zvládnout. “

Werther a Davis (1989) uvádějí, že důsledky rozporu očekávání s nastalou skutečností mohou vést až k výpovědi nového zaměstnance z organizace.

Výše citovaná jako jediná, která již v agentuře nepůsobí, uvedla i změnu podmínek, které byly v počátku smluvené, když nastupovala na pracovní pozici. Ostatní respondenti ve svých výpovědích uvedli, že to, co bylo psáno v pracovní smlouvě a řečeno během podepisování smlouvy, je smluvními stranami dodržováno.

Pobočka, na které nový zaměstnanec působí sám je pro nově příchozího stresovou záležitostí a první měsíce jsou pro něj náročné, i přes to, že mu spolupracovníci pomáhají a on pociťuje oporu, což již bylo řečeno v rozboru pracovní a sociální oblasti.

Identifikace norem a hodnot

Informace, které mi napomohly identifikovat a zhodnotit, zda nováčci chápou organizační kulturu a s ní související normy a hodnoty agentury jsem získávala pomocí otázky, zda existuje v agentuře nějaký osobitý způsob, kterým jsou vykonávány a řešeny různé úkony. Noví zaměstnanci pohybující se v organizaci krátce odpovídali na tuto otázku spíše odpovědí „nevím“. Jedna respondentka obhajovala svou odpověď slovy:

„ ... upřímně, já úplně, tak nějak nevím, jak to chodí v jiný agentuřeje to jakoby moje první práce...“

Toto může být důvodem stejných odpovědí i u ostatních, jelikož obě další respondentky jsou zaměstnankyněmi bez předešlé praxe. Agentura do svých řad často nabírá pracovníky. Tito zaměstnanci s hodnotami a normami seznámeni byli, a ačkoliv je během této otázky neuvedli, zmiňovali je v průběhu rozhovoru.

Zaměstnancům jsou osvětleny nejdůležitější normy a hodnoty během podepisování smlouvy. Podrobnosti se dozvídají první den školení. Aby se k těmto informacím mohli vracet, jsou popsány v zaměstnanecké příručce. Dozvídají se o tom, jak se mají chovat, co je třeba dodržovat v docházce a na jakých principech a cílech funguje agentura. Jak již bylo řečeno agentura má spousty norem a hodnot ukotvených a jsou neměnná. V agentuře je kladen důraz na komunikaci mezi pobočkami a také na práci zaměstnanců, která je shodná se zákony, jelikož si Personální agentura XY zakládá na tom, aby si udržela všechny certifikáty kvality a případně získala další.

Nejvíce si normy a hodnoty firmy uvědomovali zaměstnanci, kteří v agentuře již nepracují a mají možnost srovnání s jinou organizací. Tito zaměstnanci vyzdvihovali především dobré vztahy s kolegy, výbornou komunikaci a bezchybné služby klientům. Těmito odpověďmi se tito zaměstnanci ztotožňovali s agenturou.

„ ... ta agentura pro ty lidi dělá dost i pro ty klienty, což jako uznávám a nemusela jsem se stydět, když jsem pod tou agenturou vystupovala, třeba na pracáku na nábořech, nebo tak.“

„ Tak sdílela jsem to, že jsme chtěli, aby měli ti naši zaměstnanci stejná práva, ale pak se mi samozřejmě nelíbilo, když to nevyšlo. A pak ta podpora komunikace se mi líbila uvnitř té firmy.“

Další otázka, jež zazněla z mé strany, se týkala vyjmenování nejsympatičtějších hodnot a norem v organizaci. Tímto jsem se snažila zjistit ztotožnění zaměstnanců s agenturními cíli a hodnotami. Bylo zjištěno, že zaměstnanci se ztotožňují s prací, která se řídí podle zákonů (převážně zákoníku práce), líbí se jim, že agentura provozuje své služby legálně a snaží se pro brigádníky vyjednávat shodné podmínky, jako mají kmenoví zaměstnanci klientů. Na toto téma se ve výpovědích vyskytla i nespokojenost když některá

z norem nebyla ze strany agentury dodržena. Tuto nespokojenost projevil jeden z bývalých zaměstnanců agentury.

„Tak nelíbilo se mi, že jsme vlastně usilovali o něco, právě o ty práva těch zaměstnanců, ale pak jsme to stejně vzali, i když ty podmínky nebyly takové, jak jsme si to představovali ... „

V závěru své výpovědi na toto téma však dodává, že tento stav nenastával příliš často. Hlavním cílem agentury je zisk tudíž dodržování této normy se odvíjí od momentálního postavení agentury na ekonomickém trhu a podle lukrativnosti nabídky. Díky této výpovědi, ale zle předpokládat, že jsou zaměstnanci ztotožněny s normami a hodnotami organizace, tudíž adaptace na tuto oblast proběhla úspěšně.

Dále zaměstnanci hodnotí kladně komunikaci s kolegy a vzájemnou nápomoc mezi pobočkami, která je pro chod agentury velmi důležitá.

18.1 Souhrn výzkumných zjištění a diskuze

Z výzkumných zjištění vyplynulo, že Personální agentura XY má zakořeněné určité neměnné procesy. V této oblasti adaptace, tak jako v oblasti pracovní adaptace, se vyskytly nějaké problémy, plynoucí především z nedostatku informací. Tento nedostatek informací zkresluje zaměstnancovu představu o realitě, která v budoucnu nastává. Rozpor v očekávání ohledně pracovního týmu vznikal u zaměstnanců, kteří působí na pobočce sami. Tito zaměstnanci očekávali, že budou pracovat v pracovním týmu. Dokonce bylo uvedeno, že těmto zaměstnancům před nástupem na pracovní místo bylo řečeno, že na pobočce budou v pracovní dvojici.

Další nesrovnalost v očekávání, byla v platovém ohodnocení, které zaměstnanci očekávali lepší. Dále v neproplacených přesčasech, které vznikají díky cíli organizace poskytovat klientům 24 hodinový servis. Tyto dva faktory uváděli odchozí zaměstnanci, jako důvod, proč opustili zkoumanou Personální agenturu XY. Nesrovnalosti v očekávání dle Urbana (2010) mohou působit na motivaci nových zaměstnanců vykonávat svou práci svědomitě, tak jak si zaměstnavatel představuje. Dle Bednáře a kol. (2013) může nedodržování psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele v zaměstnancích vyvolat stavy vzteku, odporu, zklamání a rozhořčení. Tito zaměstnanci se pak hůře ztotožňují s cíli a hodnotami celé organizace.

Pro tuto oblast bych měla doporučení, která jsem již měla pro zlepšení informovanosti v pracovní složce adaptace, a to zlepšit informační tok od Personální agentury směrem

k uchazeči o zaměstnání. Vzhledem k tomu, že výběrové řízení je několikakolové a v některých případech prováděno osobami, které na dané pobočce nepůsobí, bych doporučila v jednom z kol, nejlépe ve druhém, říci o platových složkách pracovního místa a možných benefitech (peněžních i nepeněžních), které Personální agentura XY nabízí. Toto podání informací by pomohlo k vytvoření si realistického obrazu uchazeče o zaměstnání a vytrídili by se uchazeči, kteří mají preference na jiné oblasti, než na ty, které jim může Personální agentura XY nabídnout. Noví zaměstnanci by byli stabilnější, jelikož by bylo jejich rozhodnutí stavěno na úplných informacích a s rozhodnutím budou tito zaměstnanci identifikováni. Sdělení většího množství informací může mít za následek vyšší časovou náročnost přijímacího procesu, ale nese s sebou i klady. Jsou-li uchazeči sděleny všechny informace v počátku přijímacího řízení, nemusejí být případně vynakládány časové a peněžní prostředky na další pohovory, jejímž výsledkem by byli zaměstnanci, kteří opustí Personální agenturu XY v prvních měsících.

Další oblast, která byla zkoumána, byla identifikace s normami a hodnotami agentury, jakožto hodnocení adaptace v kulturní složce. Noví zaměstnanci většinou znají hlavní normy a hodnoty agentury, i když si to v prvních chvílích neuvědomují, ale v průběhu výzkumného rozhovoru je zmiňují. S normami a hodnotami se zaměstnanci seznamují při podpisu smlouvy a následně slovně i písemně (v rámci příručky pro zaměstnance) na týdenním úvodním školení.

Nejsilněji se noví zaměstnanci ztotožňují s legálností úkonů, které provádějí v rámci svého pracovního místa. Což je i jednou z hodnot celé Personální agentury XY. Dále byla zaměstnanci vyzdvihována další hodnota organizace a to vzájemná participace a pomoc při plnění úkolů. Díky výpovědi jedince, který uvedl nespokojenost s nedodržením určitých norem agentury lze předpokládat, že adaptace v této oblasti agentury proběhla i přes všechna úskalí úspěšně.

Závěr a doporučení

Ve své diplomové práci jsem se zabývala adaptačním procesem Personální agentury XY, cílem mé práce bylo pomocí sběru dat získat odpověď na výzkumnou otázku „Jak úspěšný je proces adaptace z pohledu zaměstnanců?“. Smyslem celé práce bylo odhalit silné a slabé stránky tohoto procesu z pohledu zaměstnanců.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí: teoretické, metodologické a empirické. Teoretická část práce je teoretickým podkladem, který objasňuje hlavní pojmy týkající se daného tématu. Nejdůležitější teoretické ukotvení spočívalo v objasnění oblastí, významu, fází, aktérů a nástrojů adaptačního procesu. V teoretické části jsem se snažila nastínit prostředí Personální agentury XY a pro ni důležité aspekty.

Druhá část práce se zabývala metodologií výzkumu. Pro to, abych dospěla k cíli a dokázala si odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, musela jsem si zvolit tři dílčí podotázky, které se týkaly hlavních oblastí adaptace: pracovní, sociální a kulturní. Formulace dílčích výzkumných otázek do oblastí adaptace byla záměrná, jelikož jsou tyto oblasti na sobě navzájem závislé, tudíž nezvládnutí jedné z těchto oblastí se v budoucnu bude odrážet v těch dalších a v závěru může mít špatný dopad na celou adaptaci nového zaměstnance.

Poslední empirická část prezentuje zjištěná data. Tato data jsem získala pomocí hloubkových částečně standardizovaných rozhovorů s novými zaměstnanci, kteří v agentuře nepůsobí déle než rok, se stálými zaměstnanci a se zaměstnanci, kteří odešli z agentury do roka od nástupu na pracovní pozici. V poslední řadě jsem doplnila triangulaci analýzou interních dokumentů.

19. Výsledky výzkumného šetření

Záporně hodnocenou oblastí, ovlivňující k adaptaci, bylo přijímací řízení. Během procesu přijímání uchazeči o zaměstnání obdrží minimum informací pro to, aby si dokázali představit, co vše bude obnášet jejich budoucí pracovní místo. Dokonce je uváděno, že je přijímací řízení matoucí a některé informace jsou uváděny nepravdivě. Tento proces je chybným, dle Stýbla (1993) není jediným cílem přijímacího řízení poznat a prověřit uchazeče, ale také vytvoření dobrého dojmu u případného budoucího zaměstnance.

Více informací nováček obdrží až u podpisu smlouvy. Pracovní smlouva se podpisuje v den nástupu do zaměstnání. Během podpisu se nový zaměstnanec z pravidla setkává se svým přímým nadřízeným a dle časových možností s majitelem, ředitelem a jednatelem

agentury. U podpisu smlouvy se dozvídá platové podmínky, benefity a možnosti navýšení platových složek. Dále jsou zaměstnanci sděleny informace ohledně pracovního místa, které bude zastávat. Nováček obdrží také tři orientační příručky, které jsou zaměstnanci hodnoceny kladně. Ale výzkumem bylo zjištěno, že jsou pracovníci nuceni vytvářet si vlastní, jelikož nějaké informace v těchto příručkách a během úvodního jednotýdenního školení postrádají.

Navážu-li na zmíněná jednotýdenní školení, zaměstnanec na tuto formální proceduru zaškolení nastupuje ihned po podepsání pracovní smlouvy. Celé školení je stejné pro všechny nově příchozí zaměstnance, bez ohledu na odlišnosti jejich pracovních míst, všichni příchozí dostávají stejné informace. Školení, ani adaptační proces uvnitř agentury není tvořen individuálně pro nově příchozího člověka. Zaměstnanci působící v agentuře delší dobu uvádějí důvod neindividuálnosti adaptačního procesu. Příčinou je dle jejich subjektivního názoru nízká složitost pracovní náplně. Dle výsledků výzkumu nováček potřebuje převážně znalosti k práci s personálním programem a počítačovými programy a znalosti ohledně specifik smluv. Velké množství informací nováček může čerpat ze zákoníku práce, nebo dotazováním spolupracovníků. Důležité pro nového pracovníka je umět si důležité informace hledat a dokázat si rozvrhnout priority pracovních úkolů tak, aby svou pracovní náplň stihl plnit.

Zaměstnanci hodnotí informace získané během této formální procedury jako dostatečné pro to, aby si utvořili reálný obraz své budoucí náplně práce. I přesto, že dle výpovědí všech zaměstnanců jsou informace velice obsáhlé tak, že je pro ně složité všechny vstřebat, neobsáhnou vše. Tento informační nedostatek se týkal řízení chodu pobočky, kde pracuje zaměstnanec sám a činností, které jsou konány jednou měsíčně. S těmito činnostmi nováčkům pomáhají spolupracovníci a nadřízení. U nováčků působících na pobočce samostatně je celý proces pomoci složitější, tito zaměstnanci musí hledat pomoc od kolegů na jiných pobočkách, či u svého nadřízeného, který též není osobně přítomný. Pomoc od kolegů a nadřízeného je hodnocena též kladně, je uváděno, že je zaměstnancům kdykoliv, když potřebují, podána pomocná ruka. Někteří zaměstnanci uvádějí prvotní ostych, který jim způsoboval stud během dotazování o pomoc či o informace, tito zaměstnanci však uvádějí, že po nabytí zkušeností z agentury a prohloubení vztahů tento subjektivní pocit opadá. V praxi se však neobjevují nijak zvlášť velké překážky zabraňující bezproblémovému plnění úkolů. Výpovědi se shodují v technických problémech. Nastíněna byla i nepozornost zaměstnankyně během činností, na jejichž důležitost jsou nováčci upozorněni a následně jsou na toto téma školení a z těchto činností i přezkoušení.

Ve zkoumané organizaci není zakořeněné poskytování zpětné vazby. Tudiž noví zaměstnanci nedostávají vyhodnocení svého adaptačního procesu, nevědí, v čem by se měli zlepšit, či v čem vynikají. Výzkumem bylo zjištěno, že by zaměstnanci hodnocení své adaptace uvítali.

Seznámení s nadřízením, jak již bylo řečeno, probíhá již během podpisu smlouvy, hierarchie společnosti a důležité kontakty jsou sepsány v orientačních materiálech, které nováček obdrží první nástupní den a následně sděleny na úvodním školení prostřednictvím prezentace s fotografiemi. Se spolupracovníky se seznamuje druhý týden svého působení v agentuře. Nováček je formálně představen a seznámen prostřednictvím nadřízeného. Vztahy uvnitř agentury jsou hodnoceny nadprůměrně. Oblast sociální adaptace v organizaci je jak formálně, tak neformálně velmi podporovaná. Agentura si uvědomuje své specifikum v podobě malých poboček a potřebě vzájemné vnitřní komunikace a udržování dobrých vztahů. Již na formálním úvodním školení se nováčci seznamují s ostatními nově příchozími a tvoří neformální vztahy, jelikož je školení situované tak, že tito zaměstnanci spolu tráví téměř celé dny i noci. Na pobočkách, jak již bylo řečeno výše, funguje formální představení. Vztahy jsou podpořeny i neformálně, na obou zkoumaných pobočkách nadřízený podporuje tvorbu vztahů prostřednictvím různých setkání. Tato setkání jsou však pořádána jen z dobré vůle těchto nadřízených. Agentura samotná pořádá vánoční večírek, který je dobrovolný pro celou firmu. Některými zaměstnanci bylo uváděno, že se této akce neúčastnili, jelikož se konala v době jejich nástupu a ačkoliv byli zváni, z ostychu se neúčastnili. Další agenturní akcí je jarním setkání/školení, které je povinné a účastní se ho více poboček najednou. Jarní školení je pořádáno na více dní, náplní školení jsou teambuildingové aktivity. Toto školení je zaměstnanci hodnoceno velice pozitivně tak jako celá sociální adaptace.

V poslední řadě byla zkoumána adaptace kulturní. Bylo zjištěno, že během podepisování pracovní smlouvy není příliš prostor pro projednání psychologické smlouvy. Agentura má svá neměnná pravidla, která převážně zahrnují oblasti, které by noví zaměstnanci rádi projednali, ale nemohou. Vyskytly se velmi často nesrovnalosti v očekávání zaměstnanců ohledně platu, benefitů agentury, proplácení přesčasů a u zaměstnanců, kteří působí, či působili na pobočce sami, vznikaly nesrovnalosti v očekávání velikosti pracovního týmu. V tomto shledávám chybu nízkého informačního toku na přijímacích pohovorech směrem k uchazečům o zaměstnání.

Zaměstnancům jsou známy hodnoty, normy a cíle agentury. Informace z této oblasti získali během týdenního nástupního školení a z orientačních materiálů. Nejvíce se zaměstnanci ztotožňují s legalitou výkonů, které provádějí a zakořeněné vnitrofiremní vzájemné pomoci. Z tohoto lze usuzovat, že zaměstnanci sdílejí jedny z hlavních norem a hodnot celé agentury.

Na závěr zjištěných výsledků bych ráda zodpověděla mou hlavní výzkumnou otázku, která zněla: „Jak úspěšný je proces adaptace z pohledu zaměstnanců?“ Adaptační proces z pohledu zaměstnanců není hodnocen záporně, jelikož z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou zadaptovaní ve všech složkách, ačkoli se během adaptace vyskytly problémy, které tento proces z pohledu zaměstnanců ztěžovaly. V Pracovní oblasti se objevily určité nedostatky (převážně informační), které přispívaly ke ztížení pracovní adaptace, avšak všichni zaměstnanci procházející adaptačním procesem uvedli, že již náplň práce zvládají bez problémů a jsou jim přidělovány další úkoly. Zaměstnanci nejlépe hodnotili adaptaci do sociálních vztahů, která je dostatečně podporována, tudíž během této adaptace nevznikají obtíže. Především kladné hodnocení této oblasti zlepšilo pohled zaměstnanců na celý adaptační proces. Kulturní složka adaptace měla z pohledu zaměstnanců, tak jako pracovní složka, své mezery. Tyto nedostatky byly opět převážně ohledně kvality podaných informací v počátcích adaptace. Nicméně i přes tyto nedostatky jsou zaměstnanci ztotožnění s hodnotami a normami agentury.

20. Doporučení

Zkvalitnění přijímacího řízení

Na základně záporného hodnocení přijímacího procesu, bych doporučila Personální agentuře XY revitalizaci celého přijímání. Dle výpovědí má agentura jasně stanovené cíle, co od nového zaměstnance očekává, ale již nemá zmapováno, které informace by měla poskytnout případnému budoucímu pracovníkovi pro to, aby si dokázal reálně představit své budoucí pracovní místo a chod celé organizace a díky tomuto se mohl rozhodnout, zda o danou pracovní pozici bude jevit stále zájem.

Dále bych doporučovala vše promyslet lépe z časového hlediska. Ačkoli čas jsou peníze, svou horlivostí a netrpělivostí může Personální agentura XY během pracovních pohovorů přijít o kvalitní zaměstnance, kteří by byli seznámeni se všemi okolnostmi týkajícími se pracovní pozice a utvořili by si určité vazby s agenturou. Doporučuji, aby přijímací pohovor dělal přímý nadřízený nového pracovníka, nebo aspoň byl u tohoto

pohovoru přítomný, jelikož on nejlépe zná specifikaci dané pracovní pozice, daných poboček, klientů a spolupracovníků.

Zkvalitnění poskytování pravdivých informací v přednástupní fázi

Toto doporučení se váže opět k pracovnímu pohovoru a k nabídce pracovní pozice. Doporučuji v inzerátu nabízejícím pracovní místo uvádět pravdivé informace. Je třeba předem, než organizace zadá nabídku pracovní pozice, náležitě zmapovat personální a organizační potřeby, náplně práce pracovníků a následně v nabídce správně identifikovat název pracovní pozice a pracovní náplň. Poté by se již nemohlo stát, že by se uchazeč hlásil na jiné pracovní místo, než které má uvedeno v pracovní smlouvě.

Zkvalitnění poskytovaných informací bylo již nastíněno u doporučení ohledně zlepšení přijímacího pohovoru. Agentura by měla stanovit důležité informace, které by měl uchazeč o zaměstnání získat k tomu, aby si vytvořil určitou představu, která by ho v budoucnu nemusela zklamat a demotivovat k práci.

Rozšíření orientačních materiálů

Výzkumem bylo zjištěno, že mezi zaměstnanci kolují příručky, vytvořené právě ze zaměstnaneckých řad. Tyto příručky nejsou poskytovány nováčkům společně s orientačními materiály při podpisu smlouvy. Agentuře XY doporučuji mapovat tyto materiály, snažit se z nich zjistit, jaké informace nováčkům, či zaměstnancům chybí k bezproblémovému plnění úkolů. V návaznosti na tato zjištění bych doporučila vytvořit standardizované příručky, které by nový zaměstnanec obdržel s ostatními orientačními materiály.

Hodnocení pracovního výkonu

Jedním z mých hlavních doporučení pro Personální agenturu XY je zavést formální hodnocení adaptačního procesu, jelikož respondenti uváděli, že by rádi věděli, jak si vedou, v čem by se měli zlepšit a naopak v jakých oblastech vynikají. Vezmeme-li v úvahu stížnosti na platové podmínky zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu by mohlo posloužit i pro plánování odměňování, determinující tarifní složky, výše mzdy či platu, odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod (ve zkoumané personální agentuře se poskytování zaměstnaneckých výhod odvíjí od délky pracovního vztahu).

Aby hodnocení nenarušovalo dobré vztahy, které dle výzkumu v agentuře panují, doporučuji hodnocení provádět přímým nadřízeným. Tento přímý nadřízený by si měl předem zajišťovat objektivní informace, které bude získávat na základě objektivních kritérií.

Hodnocení by mělo být co nejvíce spravedlivé a zásadové, s možností hodnocení vyjednávat (Koubek, 2002).

Mentoring

Do prostředí a specifík zkoumané personální agentury bych doporučila použít formálního mentoringu. Což znamená, že novému zaměstnanci se určí člověk, který mu bude nápomocný v adaptaci. Formální mentoring jsem zvolila z důvodu, že někteří zaměstnanci působí na pobočce samostatně bez kolegů, tudíž nemají mnoho možností jak docílit neformálního mentoringu. Díky formálnímu mentoringu by byl nováčkovi přidělen zaměstnanec, na kterého by se mohl nový pracovník kdykoliv a s čímkoliv obrátit. Podle velikosti pobočky by se nový pracovník na tohoto pověřeného člověka obracel buďto telefonicky nebo osobně.

Toto opatření by nejspíš obnášelo školení mentorů, které by bylo zaměřené převážně na adaptaci nových zaměstnanců a na způsoby a postupy vedení adaptace.

Použité zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
3. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
6. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšíř. a přeprac. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-
7. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
8. BRANHAM, L. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave - How To Recognise The Subtle Signs and Act Before Its Too Late*. New York: Amacon., 2005, 240 s.
9. BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 150 s. ISBN 978-80-7367-772-5.
10. DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
11. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Personální řízení 1*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
13. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
14. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
15. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

16. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
17. FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Překlad Petr Bakalář. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.
18. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010, 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
19. HAYES, David K. a Jack D. NINEMEIER. *Human resources management in the hospitality industry*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, c2009. ISBN 0470140607.
20. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
21. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
22. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007, xi, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
23. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
24. JAY, Ros a TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
25. JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Dot. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-662-5.
26. KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
27. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
28. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
29. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
30. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
31. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.
32. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů*

- k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
33. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
34. NOVÝ, Ivan. SURYNEK, Alois a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1705-0.
35. OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3.
36. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
37. PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region. Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.
38. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
39. RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, 120 s.
40. SILVERMAN, David. *Ako robíť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Bratislava: Ikar, 2005, 327 s. Pegas (Ikar), zv. 8. ISBN 80-551-0904-4.
41. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
42. SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství: Vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9700-7.
43. ŠEDIVÝ, Marek. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
44. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5219-9.
45. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
46. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
47. TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
48. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
49. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

50. VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
51. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
52. WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.
53. WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1989. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Internetové zdroje:

1. ALLEN, T. D. 1999. Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. [online]. [cit. 2015-8-11]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.3640&rep=rep1&type=pdf>
2. NELSON, Debra L., QUICK, James Campbell. Social Support and newcomer adjustment in organisations: attachment theory at work? *Journal of organizational behavior*, 1991 Vol. 12, 543-554. [online]. [cit. 2015-2-3]. Dostupné z: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030120607/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER

Časopisové zdroje:

1. TEJNOROVÁ, Jitka. Zatočte s fluktuací ve vaší firmě. *HR forum*. 2014, č.1, str. 27, ISSN 1212-690X.

Seznam tabulek

Tab. 1: Operacionalizace první dílčí výzkumné otázky - hodnocení průběhu.....	34-35
Tab. 1. 2. : Operacionalizace první dílčí výzkumné otázky - hodnocení úspěšnosti.....	35
Tab. 2 : Operacionalizace druhé dílčí výzkumné otázky - hodnocení průběhu.....	35
Tab. 2. 1. : Operacionalizace druhé dílčí výzkumné otázky - hodnocení úspěšnosti.....	36
Tab. 3 : Operacionalizace třetí dílčí výzkumné otázky - hodnocení průběhu.....	36
Tab. 3. 1. : Operacionalizace třetí dílčí výzkumné otázky - hodnocení úspěšnost.....	36
Tab. 4: Popis zkoumaného vzorku	37

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Otázky pro různé skupiny zaměstnanců.....	84-87
----------------------------------------------------------	-------

Anotace

Název práce: Adaptace zaměstnanců ve vybrané personální agentuře

Autor práce: Bc. Kateřina Janů

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

Diplomová práce se zabývá adaptačním procesem ve vybrané personální agentuře. Záměrem práce je zjistit úspěšnost adaptačního procesu agentury z pohledu jejích zaměstnanců, z důvodu fluktuace nových pracovníků v prvním roce od jejich nástupu na pracovní místo. Práce je rozdělena na tři části. Teoretická část definuje klíčové termíny pro problematiku adaptace a nastiňuje situaci uvnitř zkoumané personální agentury. V metodologické části je rozpracována hlavní výzkumná otázka do tří oblastí adaptace, kterými jsou: pracovní, sociální a kulturní. Úspěšné zvládnutí těchto oblastí, které se navzájem prolínají, je základem pro zadaptování nového zaměstnance. Též je v této kapitole popsána strategie a zvolené metody výzkumu. V poslední empirické části je provedena analýza získaných dat a shrnutí poznatků sloužících k zodpovězení dílčích výzkumných otázek a hlavní výzkumné otázky. Součástí empirické části jsou navrhovaná doporučení pro zkvalitnění adaptačního procesu zkoumané personální agentury, tak aby byli zaměstnanci s procesem spokojenější.

Počet slov: 22252

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, pracovní adaptace, sociální adaptace, kulturní adaptace, orientace, oblasti adaptace

Annotation

Title of thesis: Adaptation of employees in chosen personal agency

The author of the thesis: Bc. Kateřina Janů

Supervisor: prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.

This master's thesis deals with the adaptation process in the selected personnel agency. The intention of this work is to determine the success of the adaptation process in the agency from its employees' view due to the fluctuation of new employees in the first year after their employment. The work is divided into three parts. The theoretical part defines key terms for the issue of adaptation and outlines the situation inside the examined personnel agency. The methodological part elaborated the main research question into three areas of adaptation, which are: labor, social and cultural. Successful management of these areas, which blend together, is the base for adaptation of a new employee. Also this chapter describes the strategy and selected research methods. In the last part is the empirical analysis of the obtained data and summarize of findings used to answer specific research questions and main research question. Part of the empirical part are proposed recommendations for improving the adaptation process in examined personnel agency, so that employees could be more satisfied with the process.

Number of words: 22252

Key words: adaptation, adaptation process, work adaptation, social adaptation, culture adaptation, orientation, areas of adaptation

Jmenný rejstřík

A

Allen, 31
Armstrong, 7, 10, 20, 23, 33, 37, 55, 62, 88, 89, 92, 93, 95
Armstrong, Taylor, 28

B

Bednář a kol., 65
Bedrnová a kol., 13, 22
Bedrnová, Nový, 26
Branham, 23
Brumovská, Málková, 31

D

Disman, 95
Duchoň, Šafránková, 8, 12, 14, 19, 25, 88, 90, 93
Dvořáková a kol., 8, 9, 11, 15, 19, 20, 24, 25, 26, 28, 29,
30, 31, 89, 91, 93

F

Ferjenčík, 39
Foot, Hook, 22, 93

H

Hartl, Hartlová, 8, 10, 17, 22, 89
Hayes, Ninemeier, 22, 29
Hendl, 33, 37
Holá, 11
Hroník, 11

J

Janišová, Křivánek, 58
Jay, Templar, 28, 29
Jeřábek, 38

K

Kasper, Mayrhofer, 31, 42

Kocianová, 9, 22, 88, 93
Koubek, 9, 10, 11, 12, 22, 26, 43, 56, 59, 60, 61, 62, 72,
88, 89, 90, 93
Kutnohorská, 40

L

Lukášová, Nový, 14, 15, 41, 90

M

Mayerová, Růžička, 19, 92

N

Nelson, 22
Nový a kol., 13, 14, 16, 17, 90, 91

O

Owen, 28

P

Palán, 16, 17, 22, 31, 91
Pauknerová a kol., 12, 14
Pavlík a kol., 25

Q

Quick, 22

R

Rymeš, 11, 13, 15, 89, 90

S

Silverman, 38
Stýblo, 42, 50, 57, 63, 67
Svobodová, 29

Š

Šedivý, Medlíková, 25, 26, 93

Šikýř, 10, 89

Štikar, 15, 19, 20, 91

Švaříček, Šedová, 39

T

Tejnorová, 20, 92

Tomšík, Duda, 30

Tureckiová, 11

U

Urban, 65

V

Váchal a kol., 8, 88

Výrost, Slaměník, 15, 90

W

Wagnerová a kol., 9

Werther, Davis, 14

Werther, Davis, 12, 14, 30, 63, 89, 90, 94, 98

Věcný rejstřík

A

adaptace, 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 38, 41, 44, 50, 52, 54, 57, 61, 62, 65, 66, 67, 69, 70, 72, 75, 79, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 100, 101

adaptační proces, 7, 8, 11, 12, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 38, 39, 40, 67, 68, 69, 70, 71, 79, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 100

C

cíle adaptace, 18, 91

F

formální adaptace, 9, 10, 18, 89

K

kulturní adaptace, 14, 15, 20, 21, 36, 41, 62, 69, 79, 90, 92, 98

M

mentor, 19, 25, 28, 29, 30, 31, 48, 54, 61, 72, 84, 85, 87, 94, 100

N

neformální, 9, 10, 14, 15, 18, 26, 27, 28, 31, 35, 47, 48, 52, 55, 58, 59, 60, 61, 69, 72, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 96, 97, 99, 100

nový zaměstnanec, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 34, 37, 38, 41, 42, 43, 51, 52, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 63, 65, 67, 71, 72, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 100

O

oblasti adaptace, 11, 18, 19, 22, 27, 34, 41, 48, 61, 62, 65, 67, 79, 89, 92, 93, 97, 99

orientační materiál, 44, 45, 53, 69, 70, 71, 88, 96, 97, 99

P

personální agentura, 1, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 43, 45, 46, 49, 51, 54, 55, 57, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 79, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 100

pracovní adaptace, 11, 12, 18, 19, 21, 34, 35, 48, 52, 65, 70, 79, 89, 91, 96

pracovní úkol, 8, 9, 10, 11, 16, 18, 19, 21, 25, 35, 45, 46, 51, 54, 68, 84, 85, 87, 91, 92, 93, 96, 99

pracovní výkon, 11, 26, 27, 29, 49, 71, 73, 84, 85, 86, 93
přijímací pohovor, 22, 42, 43, 44, 52, 69, 70, 71, 99

R

respondent, 33, 38, 39, 40, 42, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 71, 95, 96, 98, 100

S

sociální adaptace, 12, 13, 14, 18, 19, 35, 36, 55, 57, 59, 60, 69, 79, 90, 92, 100

V

vedoucí pracovník, 43, 61, 84, 87

Z

zkušební doba, 26, 31, 52

Přílohy

Příloha č. 1 – Otázky pro různé skupiny zaměstnanců

Otázky pro nové zaměstnance

Pracovní složka adaptace:

1. Jaké informace o Vaší pracovní pozici a o firmě jste obdržel/a od firmy před nástupem? Odpovídají informace realitě?
2. Jak probíhal první den Vašeho nástupu na pracovní místo?
3. Myslíte si, že během Vaší adaptace se postupovalo podle adaptačního plánu vytvořeného přímo na Vaši osobu?
4. Měl/a jste k dispozici nějaké orientační nástroje? Jaké? Co jste se v nich dozvěděl/a?
5. Po nástupu na pracovní místo Vám byly poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů? Byly informace podávány v přiměřeném množství?
6. Měl/a jste se v případě dotazů na koho obrátit? Pokud ano – byl pro Vás kdykoliv jste potřeboval/a po ruce? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?
7. Bylo Vám pravidelně poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často.
8. Nastaly nějaké překážky při plnění úkolů? Čím myslíte, že byly způsobeny?
9. Jak byste popsal/a Vaši momentální schopnost zvládat úkoly? Jsou vám přidělovány další?

Sociální složka adaptace:

10. Byly Vám představeny klíčové osoby, se kterými budete pracovat?
11. Snažili se Vám spolupracovníci, (mentor) a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?
12. Byl nějaký prostor podporovaný agenturou pro možnost navázání neformálních vztahů se spolupracovníky?
13. Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítil/a.

Kulturní složka adaptace

14. Při podepisování smlouvy byl prostor pro projednávání vzájemných očekávání? Pokud ano, jsou tato očekávání plněna?
15. Byly Vám objasněny hlavní normy a hodnoty agentury? Pokud ano -jakým způsobem jste byl/a seznámena s normami a hodnotami agentury?
16. Existuje nějaký osobitý způsob, jak jsou v podniku řešeny a dělány různé úkony?
17. Sdílíte s firmou její postoje, hodnoty a normy? Mohl/a byste mi nějaké vyjmenovat? Které Vám jsou nejsympatičtější?

Otázky pro dlouhodobé zaměstnance

Pracovní složka adaptace:

1. Jaké informace většinou obdrží nově příchozí zaměstnanec o pracovní pozici a firmě? Myslíte si, že tyto informace odpovídají realitě?
2. Jak většinou probíhá první den nově příchozího zaměstnance na pracovní místo?
3. Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na jejich osobu?
4. Má nový zaměstnanec k dispozici nějaké orientační nástroje? Jaké? Co se v nich může dozvědět?
5. Myslíte si, že jsou novému zaměstnanci po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů? Pokud ano - jsou poskytovány tak, aby zaměstnanec nebyl přehlcen?
6. Má se nový zaměstnanec v případě dotazů na koho obrátit? Pokud ano – myslíte si, že zde byl, kdykoliv nový zaměstnanec potřeboval? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?
7. Je novým zaměstnancům poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často.
8. Nastaly u nových zaměstnanců nějaké překážky při plnění úkolů? Čím myslíte, že byly způsobeny?
9. Jak byste popsala schopnost nového zaměstnance zvládat pracovní úkoly? Jsou jim přidělovány další úkoly?

Sociální složka adaptace:

10. Jsou novým zaměstnancům představeny klíčové osoby, se kterými budou pracovat?
11. Myslíte si, že se spolupracovníci, (mentor) a nadřízený snaží novému pracovníkovi pomoci při zapojení do kolektivu? Jak?

12. Existuje nějaký prostor podporovaný agenturou pro možnost navázání neformálních vztahů se spolupracovníky?
13. Myslíte si, že noví zaměstnanci zapadli do pracovního týmu a jsou jeho plnohodnotnými členy? Případně co by jim pomohlo zapadnout.

Kulturní složka adaptace

14. Myslíte si, že při podepisování smlouvy mají noví zaměstnanci prostor pro projednávání vzájemných očekávání? Pokud ano, jsou tato očekávání plněna?
15. Myslíte si, že jsou novým zaměstnancům objasněny hlavní normy a hodnoty agentury? Pokud ano -jakým způsobem jsou s nimi obvykle seznámeni?
16. Existuje nějaký osobitý způsob, jak jsou v podniku řešeny a dělány různé úkony?
17. Myslíte si, že noví zaměstnanci sdílejí s agenturou své postoje, hodnoty a normy?

Otázky pro bývalé zaměstnance

Pracovní složka adaptace:

18. Jaké informace jste obdržel/a od firmy před nástupem o Vaší pracovní pozici a o firmě? Odpovídají informace realitě?
19. Jak probíhal první den Vašeho nástupu na pracovní místo?
20. Myslíte si, že během Vaší adaptace se postupovalo podle adaptačního plánu vytvořeného přímo na Vaši osobu?
21. Měl/a jste k dispozici nějaké orientační nástroje? Jaké? Co jste se v nich dozvěděl/a?
22. Po nástupu na pracovní místo, byly Vám poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů? Byly informace podávány v přiměřeném množství?
23. Měl/a jste se v případě dotazů na koho obrátit? Pokud ano – byl pro Vás kdykoliv jste potřeboval/a? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?
24. Bylo Vám pravidelně poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často.
25. Nastaly nějaké překážky při plnění úkolů? Čím myslíte, že byly způsobeny?
26. Jak byste popsál/a Vaší schopnost zvládat úkoly před odchodem z agentury? Byly vám přidělovány další úkoly?

Sociální složka adaptace:

1. Byly Vám představeny klíčové osoby, se kterými budete pracovat?

2. Snažili se Vám spolupracovníci, (mentor) a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?
3. Byl nějaký prostor podporovaný agenturou pro možnost navázání neformálních vztahů se spolupracovníky?
4. Cítil/a jste se plnohodnotným členem pracovního týmu? Případně, co jste postrádala k tomu, abyste se tak cítil/a.

Kulturní složka adaptace:

1. Při podepisování smlouvy byl prostor pro projednávání vzájemných očekávání? Pokud ano, jsou tyto očekávání plněny?
2. Byly Vám objasněny hlavní normy a hodnoty agentury? Pokud ano -jakým způsobem jste byl/a seznámena s normami a hodnotami agentury?
3. Vzpomenete si na nějaký osobitý způsob, jak byly v podniku řešeny a dělány různé úkony?
4. Sdílel/a jste s firmou její postoje, hodnoty a normy? Mohl/a byste mi nějaké vyjmenovat? Které Vám byly nejsympatičtější?
5. Jaký byl Váš důvod odchodu z agentury? Dalo se odchodu nějakým způsobem zabránit?

Stat'

V předkládané práci se zabývám adaptací zaměstnanců ve vybrané personální agentuře.

U personálních agentur, které poskytují služby ve sféře lidských zdrojů, se předpokládá, že oblasti v tomto oboru mají osvojené a procesy uvnitř agentury mohou jít příkladem. Z hlediska personálních činností je adaptace pracovníků jedním z hlavních úkonů. Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí, že hrozba fluktuace nových zaměstnanců trvá až jeden rok od jejich nástupu do firmy. Téma bylo zvoleno právě na základě odchodu nováčků v tomto zmiňovaném období.

Cílem práce je odhalit silné a slabé stránky adaptačního procesu v jeho různých rovinách z pohledu zaměstnanců agentury. Na základě identifikovaných limitů a příležitostí se pokusím navrhnout doporučení agentuře, díky kterým by mohla zlepšit nynější proces adaptace.

1. Vymezení pojmu adaptace

Duchoň a Šafránková (2008) definují adaptaci člověka v roli zaměstnance jako složitý proces, během kterého se utváří soulad mezi zaměstnancovými odbornými znalostmi, praktickými a sociálními zkušenostmi se specifickými pracovními podmínky, které jsou dané pracovištěm. Váchal a kol. (2013) dodávají, že tento proces je cílený. Zaměstnanec se během adaptačního procesu začleňuje do mezilidských vztahů v pracovní skupině, dále se přizpůsobuje a snaží co nejlépe a nejrychleji bezchybně zvládat pracovní nároky a požadavky, které jsou na něj kladeny.

Časové rozmezí adaptace nelze přesně určit, jelikož se odvíjí od složitosti pracovní pozice a schopnostech nováčka.

Formální a neformální adaptace

Autoři Kocianová (2010) a Koubek (2007) uvádějí, že adaptace probíhá dvěma způsoby, jejichž rozlišení je důležité nejen z teoretického hlediska, ale především praktické realizace adaptačního procesu.

První je formální, neboli oficiální způsob, který je plánovaným procesem uskutečňovaným skrz formální adaptační kurzy, jichž se může zúčastnit více zaměstnanců dohromady. V průběhu sdělování informací se musí školitelé soustředit na množství a priority poskytnutých znalostí proto, aby nedocházelo k přehlcení nováčků. Do formálního způsobu jsou zařazeny orientační materiály, ve kterých nováčkův nalezne různé informace nápomocné

k orientaci na pracovním místě a v celé organizaci. (Kociánová, 2010) Formální adaptace může být velice důležitým prostředkem adaptace v prostředí Personální agentury XY, která velice často nabírá do svých zaměstnaneckých řad pracovníky bez předešlé praxe.

Druhý způsob adaptace je neformální, který probíhá spontánně v pracovní skupině. Autoři Koubek (2007), Kociánová (2010) a Armstrong (2007) vyzdvihují neformální adaptaci před formální. Tito autoři uvádějí, že je efektivnější a nenahraditelná z důsledku pokrytí nejdůležitější zaměstnanecké potřeby: zařazení nováčka do sociální skupiny. Neformální adaptace v prostředí zkoumané agentury probíhá v širším sociálním okruhu, jelikož jsou malé agenturní pobočky nuceni za účelem dosahování cílů spolupracovat mezi sebou. Tudiž pracovníci musí udržovat vztahy nejen ve svém pracovním týmu, ale i s kolegy na jiných agenturních pobočkách.

Orientace

Koubek (2011), Hartl a Hartlová (2010) a Šikýř (2014) používají jako synonymum adaptace slovo orientace. Dle Koubka (2011) který tento termín upřednostňuje je orientace promyšlený program, který je specifický pro každé pracovní místo a organizaci. Cílem orientace, tak jako adaptace, je zkrátit období, po které nováček nevykazuje standardní výkon a neuspokojivě se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. Orientace je v rámci předkládané práce považována za součást adaptačního programu.

Oblasti adaptace

Zaměstnanci se během své adaptace, adaptují do tří oblastí: pracovní, sociální a kulturní. Zadaptování ve všech těchto oblastech je velmi důležité pro úspěšný adaptační proces. Všechny tyto oblasti na sebe navzájem navazují, tudíž stane-li se chyba v některé z těchto částí adaptace, neblaze to zapůsobí i na další oblasti.

Během **pracovní adaptace** se nový zaměstnanec vyrovnává s požadavky pracovního místa a z něho vyplívajících pracovních úkonů (Dvořáková a kol., 2004). Přičemž vzniká střet těchto požadavků se zkušenostmi, poznatky a kompetencemi nového zaměstnance. (Rymeš, 1985) Do pracovní adaptace náleží i odborná příprava, která napomáhá zaměstnanci zvládat budoucí pracovní požadavky. (Werther a Davis, 1989) Pro kvalitní odbornou přípravu a navrhnutí efektivního vzdělávacího programu je nutné definovat si očekávání týkajících se schopností zaměstnance a analyzovat dosavadní schopnosti tohoto zaměstnance.

Sociální adaptace je proces začlenění nového pracovníka do pracovní sociální struktury v rámci skupiny. (Duchon a Šafránková, 2008) Během tohoto procesu se přizpůsobuje normám a hodnotám této sociální skupiny a vytváří si s nimi soulad.

Dle Koubka (2007) jsou kvalitní vztahy důležité pro dosahování cílů a to jak organizačních, tak pracovních a životních. V harmonickém a korektním prostředí jsou zaměstnanci produktivnější. Vzhledem k personálnímu rozležení a velikosti poboček Personální agentura XY, může být v této organizaci obtížné udržovat dobré a kvalitní vztahy na dálku.

Adaptace na sociální skupinu je podmíněno specifiky pracovní pozice, která novému zaměstnanci udává jeho postavení v pracovní skupině. Toto postavení vyplývá z rozsahu svěřených kompetencí. Adaptace na sociální skupinu je ovlivňována nejen organizačním rozložením, ale i demografickou, kvalifikační a profesní strukturou pracovní skupiny.

Zaměstnanec na základě subjektivních kritérií hodnotí celou sociální adaptaci. Spokojenost zaměstnance je determinována společenskými a mocenskými vztahy v rámci firmy, dále zapojím své osoby do těchto vztahů a utváření společných cílů. (Nový a kol., 2006)

Poslední důležitou oblastí je **adaptace kulturní**. Kultura organizace se utváří nahromaděním zkušeností určitého sociálního celku. (Nový a kol., 2006) Nový zaměstnanec se během adaptace do tohoto sociálního celku musí začlenit, pochopit a přijmout hodnoty, normy a přesvědčení ostatních zaměstnanců. (Werther a Davis, 1989) Proběhne-li kulturní adaptace neúspěšně, zaměstnanec nepocituje sounáležitost s organizací, neztotožňuje se s cíli organizace a nepodporuje jejich dosahování. Aby organizace předešla tomuto stavu, ba naopak usnadnila a urychlila zadaptování v této oblasti, existují různé formální i neformální prostředky.

V první řadě je důležitá selekce jak ze strany zaměstnance, který se na základě obdržených informací rozhoduje, na jakou pracovní pozici se bude ucházet, tak ze strany organizace, jenž udává selekci kvalitou výběrového řízení. (Lukášová a Nový, 2004). Dalšími prostředky, které urychlují a zlepšují adaptační proces v kulturní složce, jsou kvalitní formální školicí programy, na kterých se zaměstnanec dozvídá o historii vývoje, hodnotách, normách, cílech firmy a setkává se s hlavními představiteli vrcholného managementu. Neformální prostředek adaptace v kulturní oblasti je prostřednictvím zkušeného člověka, identifikovaného s organizací (Rymeš in Výrost a Slaměník, 1998).

Adaptovanost

Adaptovanost je cílem celé adaptace zaměstnance. Vyznačuje se prostřednictvím kvalitních pracovních výsledků, začlenění pracovníka do sociálních vztahů, v nichž se aktivně podílí na řešení úkolů a ztotožněním se s hodnotami, normami a cíli organizace. (Dvořáková a kol., 2012) Adaptovanost je determinována subjektivními předpoklady jedince a objektivními podmínkami práce.

Subjektivní předpoklady jedince jsou dle Nového a kol. (2006) faktory, které ovlivňují schopnost nového zaměstnanec se adaptovat. Těmi je hodnotová orientace a postoje zaměřené, výkonová připravenost (neboli psychická a fyzická připravenost), osobní vyhraněnost a motivace.

Objektivní podmínky práce je rozsáhlý soubor předpokladů, které determinují adaptaci. Dle Nového a kol., (2006) jsem vybrala několik, která mohou determinovat adaptační proces ve zkoumané personální agentuře. Těmi jsou prostorová mobilita, demografické podmínky, způsob řízení a organizace práce a podniková kultura a vztahy uvnitř skupiny.

Malaadaptace

Maladaptace v rámci adaptace pracovníků je stav, kdy adaptace proběhla neúspěšně a nový zaměstnanec žije v konfliktu a napětí s pracovním místem, skupinou a organizací. (Palán, 2002)

2. Význam a cíle adaptace zaměstnanců

Význam pracovní adaptace pro zaměstnance

Adaptace v pracovní oblasti je důležitá pro kladné sebehodnocení člověka. Toto se následně odráží ve vztazích k druhým lidem, ale i k jedinci samotnému. Dále zadaptování pracovníka zbavuje úzkosti vycházející z domněnek nezvládnutí pracovních úkolů a spokojenosti. (Dvořáková a kol., 2012) Zaměstnanec nabývá nových znalostí, zkušeností a stává se i sebevědomějším, proběhne-li adaptace úspěšně.

Úspěšnost adaptace lze rozpoznat na základě určitých známek, kterými je například samostatnost při plnění pracovních úkolů a kvalita výkonu zaměstnance. Zaměstnanec ze subjektivního hlediska cítí spokojenost, profesní sebedůvěru přičemž si začíná utvářet ambice a cíle v spojení s organizací. Štikar (2003)

Pro zkoumanou Personální agenturu XY je úspěšné zadaptování v této oblasti velmi důležité. Někteří noví zaměstnanci působí na pobočkách agentury ve velmi malém pracovním kolektivu, nebo samostatně, z tohoto důvodu je potřeba, aby z tohoto zaměstnance opadla nejistota z nezvládnutí pracovních úkolů a vznikla profesní sebedůvěra, že pracovní úkoly zvládne bez problémů sám.

Význam sociální adaptace pro zaměstnance

Dle Mayerové a Růžičky (2000) je pro zaměstnance významné zadaptování v sociální oblasti z důvodů zlepšení komunikace s kolegy, snazšímu přizpůsobení pracovním prostředí a snížení strachu z neúspěchu a nezapadnutí do pracovního kolektivu.

Význam kulturní adaptace pro zaměstnance

Všechny oblasti se prolínají do sebe, tudíž významy zmíněné v předešlých kapitolách jsou platné i pro kulturní adaptaci a naopak. Význam kulturní adaptace pro zaměstnance je ve snazší a rychlejší integraci na hodnoty, normy a cíle organizace.

Význam adaptace pro zaměstnavatele

Významné pro zaměstnavatele je především ušetření finančních prostředků. Nastane-li situace, že zaměstnanec opustí své pracovní místo v prvních měsících od nástupu Armstrong (2007) uvádí, že náklady vynaložené na kvalifikovaného pracovníka činí 75% jeho ročního platu a 50% platu řadového pracovníka. Výdaje obsahují náklady na přijímací proces, zaškolování a vzdělávání daného pracovníka, zvýšenou kontrolu pracovníka a napravování jeho chyb.

Dalším významem adaptace, který je důležitý především pro zkoumanou Personální agenturu XY, je zaměření úniku citlivých informací, udržení si klientů a obchodních partnerů, kteří by eventuálně v případě sympatií s odchozím zaměstnancem rozvázali s organizací kontrakty. . (Tejnorová, 2014).

Díky kvalitní adaptaci nového zaměstnance získává organizace motivovaného, loajálního, spokojeného, angažovaného a výkonného pracovníka.

3. Fáze adaptačního procesu

Nový zaměstnanec prochází čtyřmi fázemi adaptačního procesu, tyto fáze, tak jako oblasti adaptace na sebe navazují a vzájemně se prolínají.

V **Přednástupní fázi** si jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel utvářejí představu o budoucí realitě spojené s pracovním místem. (Foot a Hook , 2002) Uchazeč o zaměstnání je ovlivňován mnoha faktory, proto je během přijímacího procesu potřeba chovat se k uchazeči jako rovnocennému partnerovi a podávat takové množství pravdivých informací, aby si z nich dokázal vytvořit reálnou představu o budoucím pracovním místě a nemohlo ho nic překvapit (Koubek, 2007).

Tato fáze zahrnuje i **Psychologickou smlouvu**, která tvoří nepsaná očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ujasnění, pochopení a dodržování psychologické smlouvy vytváří harmonické vztahy mezi pracovníkem a organizací (Sims in Armstrong 2007).

Nástupní fáze začíná v momentě kdy je nováček uvedený na jeho pracoviště. Během této fáze se seznamuje s firmou, pracovním místem a spolupracovníky, setkává se s realitou týkající se jeho pracovního místa a porovnává ji s očekáváním, která měl před vstupem do zaměstnání. Dále získává informace potřebné ke zvládnutí pracovní náplně a orientaci v organizaci (Kocianová, 2010).

V **Integrační fázi** je zaměstnanec srozuměn s pracovními úkoly a celou organizací. Orientuje se v organizační hierarchii a začíná aktivně a efektivně spolupracovat s kolegy. Během této fáze nový zaměstnanec přetváří své hodnoty a postoje a začíná přejímat ty organizační. (Duchon a Šafránková, 2008). Podle Šedivého a Medlíkové (2011) je potřeba v této fázi zjišťovat, jak si nováček vede během své adaptace a na základně těchto zjištěných informací podat novému zaměstnanci zpětnou vazbu, případně navrhnout opatření.

Fáze plného začlenění v této fázi zaměstnanec vykazuje pracovní výkony srovnatelné se spolupracovníky na obdobné pozici, je začleněn do formálních pracovních vztahů a do celé organizace. Tato fáze je konečná a dle Koubka (2007) je potřeba zjistit do jaké míry je nováček adaptovaný ve všech oblastech adaptace. Dle Dvořákové a kol. (2012) by míru adaptace měl posuzovat přímý nadřízený, patron, spolupracovníci a samotný nováček.

4. Aktéři adaptačního procesu

Celý adaptační proces zahrnuje krom nového zaměstnance více aktérů, kteří se ho účastní. V kapitole uvedu pouze aktéry relevantní pro prostředí zkoumané Personální agentury XY. Tím je **nadřízený**, který je zodpovědný za proces adaptace a za hodnocení výsledku tohoto procesu. (Dvořáková a kol., 2012)

Dále **spolupracovníci**, kteří nového zaměstnance doprovázejí celým procesem a začleňují nováčka do sociálních vztahů.

Posledním je **patron/mentor** který je zodpovědný za zaškolení zaměstnanci v pracovní složce adaptace.

5. Nástroje adaptačního procesu

V této kapitole, tak jak v předešlé, budu popisovat pouze nástroje relevantní pro prostředí zkoumané agentury.

Programy adaptace jsou označovány jako formální prostředek. Během těchto programů se nováček dozvídá specifické informace týkající se pracovní pozice a obecné informace zahrnující organizační záležitosti a benefity (Werther a Davis 1989) Problémové může být rozvržení podávání informací tak, že je nováček nestačí vstřebávat,

Orientační příručky, obsahující různé druhy informací, slouží k usnadnění orientace v hodnotách, normách, benefitech atd. Výhodou těchto materiálů je možnost oživení si informací, kdykoliv zaměstnanec potřebuje.

Během **mentoringu** probíhá vzdělávání nového zaměstnance přímo na pracovišti buďto formálním způsobem - mentor je přidělen, nebo neformálním – vzniká přirozeně na základě sociálních vztahů.

Metodologie

Zkoumaná Personální agentura XY se dlouhodobě potýká s problémem odchodu zaměstnanců v průběhu prvního roku od nástupu na pracovní místo. Z tohoto důvodu je cílem výzkumné části diplomové práce zjistit, jakým způsobem probíhá v dané agentuře adaptační proces ze subjektivních pohledů jejích zaměstnanců. Pokuším odhalit jeho slabé a silné stránky. V návaznosti na odhalení těchto jevů se pokusím navrhnout doporučení pro zlepšení dosavadního procesu adaptace.

Výzkumní otázky: HVO: „Jak úspěšný je proces adaptace z pohledu zaměstnanců?“

DVO1: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v pracovní složce adaptace?

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v sociální složce adaptace?

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci průběh a úspěšnost adaptačního programu v kulturní složce adaptace?

K zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem zvolila tři výše jmenované dílčí otázky, které souvisejí s oblastmi adaptace, jelikož pro zadaptování pracovníků je důležité zvládnout všechny tři oblasti, které se navzájem prolínají a navazují na sebe.

Vzhledem k povaze výzkumu, kdy je potřeba interpretovat sociální realitu a proniknout do struktury problému a porozumět mu, jsem zvolila kvalitativní metodu s využitím techniky hloubkového částečně standardizovaného rozhovoru. (Disman, 2000).

Výzkumný vzorek

Pro výběr výzkumného vzorku jsem zvolila totálního výběru, jelikož pobočky Personální agentury XY nemají příliš vysoký personální počet. Jednotkou šetření se staly noví zaměstnanci, kteří v agentuře nepůsobí déle než rok, stálí zaměstnanci, kteří v agentuře pracují déle než rok a zaměstnanci, kteří opustili agenturu dříve, než dovršili jeden rok od nástupu na pracovní místo. Časové rozmezí jednoho roku je voleno z důvodu nejvyšší hrozby odchodu nových zaměstnanců Armstrong (2007). Tento okruh je volen i pro potřeby triangulace dat, kterou jsem podpořila analýzou interních dokumentů.

Empirická část

Hodnocení průběhu a úspěšnosti v pracovní složce

Výzkumem bylo zjištěno, že během přednástupní fáze se noví zaměstnanci nedozví příliš mnoho informací, které by jim napomohli utvořit představu o pracovním místě a organizaci. Dokonce je celý přijímací proces téměř většinou hodnocen záporně, jako stresující a matoucí. Výzkumem vyplnily důsledky tohoto hodnocení, těmi jsou nedostatek času na celé přijímací řízení, velké nároky na znalosti a kompetence uchazeče, klamně podané informace a pohovorující osoby, jež nepůsobí na pobočce, kam v budoucnu nováček nastoupí. Kompetence a znalosti mohou být takto striktně testovány z důvodu otevřeného přístupu agentury k nabírání lidí bez praxe.

Z výpovědí vyšlo najevo, že více informací se nováčci dozvídají až u podpisu smlouvy, což je v den nástupu a dále během nástupního formálního školení. Toto školení je jednotýdenní mimo domov nováčků. Analýzou bylo zjištěno, že školitelé pracovníkům zajišťují ubytování, vzdělávací materiály a přístupová data k cvičným programům. Dle respondentů se během tohoto období dozvídají potřebné informace, díky kterým pochopí svou

náplň práce. Ve výpovědích nových zaměstnanců, které byly podpořeny, i stálými zaměstnanci bylo zjištěno, že tyto informace jsou velmi obsáhlé. Zaměstnanci se dále vzdělávají i na pobočkách kam po školení nastoupí. Při vstupu na tuto pobočku se zaměstnanců ujímá přímý nadřízený, který dle výpovědi stálého zaměstnance zařizuje vše, co je potřebné, aby nováček mohl co nejdříve plnohodnotně fungovat (přístupová hesla, seznámení s kolegy...). I přes všechnu obsáhlou informaci, jež nováček obdrží, bylo zjištěno od zaměstnanců, kteří působí samostatně, že některé informace týkající se vedení těchto malých poboček a činností vykonávaných jednou měsíčně, během své pracovní adaptace postrádali.

Analýzou dokumentů a získaných informací od respondentů vyplynulo, že jsou nováčkům dány tři orientační příručky, týkající se práce s personálním programem, s komunikačním programem a orientace v kultuře a normách organizace, personálním složení, benefitech. V některých výpovědích se objevila informace, že v agentuře kolují brožurky, které si sami zaměstnanci vytvářejí. Toto může být příznakem nedostatku informací ve stávajících orientačních materiálech.

Analýzou materiálů agentury a rozhovory bylo zjištěno, že ve zkoumané agentuře není adaptační program tvořen individuálně. Kociánová (2010) uvádí, že se vypracování individuálního adaptačního plánu odvíjí od zvážení skutečné potřeby tohoto plánu. V několika výpovědích stálých zaměstnanců se vyskytla informace o nenáročnosti pracovních úkolů, z tohoto můžeme usuzovat důvod neutvoření individuálního adaptačního plánu.

Respondenty byla velmi dobře hodnocena neformální podpora od spolupracovníků, ale i od nadřízeného. Tito dva aktéři adaptačního procesu jsou dle poznatků plynoucích z výzkumu po ruce novému zaměstnanci kdykoli, když potřebuje. Během výpovědí se objevil problém ostychu ze strany nováčka na dotazování se kolegů, tento problém byl však dle slov tohoto respondenta rychle překonán. Druhý zásadnější problém, je zařazení nováčka na pobočku, kde působí zcela sám a v daný okamžik se nemá na koho obrátit. Stálý zaměstnanci uváděli, že v tomto případě je pomoc složitější, přičemž je tato situace řešena telefonickou či emailovou podporou.

Během rozhovorů a analýzou dokumentů vyplynulo, že organizace nemá zakořeněnou zpětnou vazbu a hodnocení celého adaptačního procesu nováčka. Přičemž se v odpovědích nováčků vyskytly přání po zhodnocení jejich úspěchů a neúspěchů. Sami zaměstnanci však své zvládnání pracovních úkonů hodnotí kladně a to i pracovní „nejmladší“ zaměstnankyně

působící v agentuře necelé tři měsíce. Všem nováčkům jsou již po třech měsících přidělovány nové úkoly. Toto značí, že i přes některé nedostatky v pracovní oblasti zaměstnanci zvládli pochopit a osvojit si pracovní náplň.

Hodnocení průběhu a úspěšnosti v sociální složce

Tato oblast adaptace byla zaměstnanci nejlépe hodnocena. Bylo zjištěno, že Personální agenturou XY je tato složka adaptace podporována jak z formálního hlediska, tak z neformálního. Nový zaměstnanec se svým nařízeným seznamuje již u podpisu smlouvy. Dle časových možností je během podpisu pracovníkovi představen i ředitel firmy, jednatel, majitel. Na formálním úvodním školení je zaměstnanec informován pomocí prezentace a k ní přiložených kontaktů o organizační struktuře a důležitých osobách, se kterými může být v budoucnu v kontaktu. Ke kontaktům se mohou vracet v orientačních materiálech. Během formálního školení si noví zaměstnanci utvářejí první sociální kontakty. Někteří zaměstnanci v průběhu rozhovoru uvedli, že se těší na příští shledání s kolegy z tohoto kurzu. Celé školení z hlediska navazování sociálních vztahů je nováčky i zaměstnanci, kteří již agentuře nepůsobí hodnoceno pozitivně.

S kolegy je nováček seznámen druhý týden od nástupu na pracovní místo. Výzkumem bylo zjištěno, že v tomto seznámení hraje roly přímý nadřízený zaměstnanec, který ho uvede na pracovní místo a seznámí se spolupracovníky. Dále z rozhovorů vyplynulo, že na zkoumaných pobočkách nadřízení podporují neformální seznamování prostřednictvím posezení jak v pracovní době i mimopracovní dobu což dle zaměstnanců vytvářelo prostředí, ve kterém se nebavili jen o práci. Zaměstnanci procházející adaptačním procesem uvádějí, že jim během začleňování do sociálních vztahů bylo nápomocné demografické složení mladého ženského kolektivu a přátelský přístup spolupracovníků. Během začleňování do kolektivu se objevili drobné nedostatky týkající se ostychu obou stran, případných nesympatií. Bylo zjištěno, že tyto nedostatky nijak neovlivnily adaptační proces v této složce.

Agentura jako celek podporuje též neformální vztahy prostřednictvím dvou velkých akcí. První velice vyzdvihovanou a velmi kladně hodnocenou akcí je jarní školení, které se koná během pracovní doby a je situováno na více dní, jsou zde prováděny teambuildingové aktivity. Během tohoto školení se zaměstnanci utužují vztahy s kolegy z jiných poboček. Druhou akcí konanou agenturou k otužení kolektivu je Vánoční večírek, který je dobrovolný. O tomto večírku se příliš zaměstnanci nezmiňovali, jen někteří uvedli, že se ho nezúčastnili z ostychu, jelikož se konal v době jejich nástupu. Nízká kvalita informací ohledně této akce

může být díky neúčasti na této události, jelikož je dobrovolná a v době, kdy chtějí být zaměstnanci s rodinnými příslušníky.

Vztahy v agentuře a zapojení se do těchto vztahů bylo zaměstnanci hodnoceno nadprůměrně, výzkumem bylo zjištěno, že tato oblast je stabilizační složkou některých zaměstnanců. A to i těmi, kteří působí na pobočce s jedním zaměstnancem, u nichž jsem předpokládala, že se budou cítit separovaní od kolektivu.

Hodnocení průběhu a úspěšnosti v kulturní složce

Tato oblast adaptačního procesu méně úspěšnou než předešlá. Zaměstnanci hodnotili již v pracovní adaptaci nedostatek informací v přednástupní fázi, díky čemuž si nemohli utvořit realistickou představu. V první řadě byla zkoumaná psychologická smlouva, z výpovědi vyplynulo, že agentura má neměnné procesy, které značně omezují možnost nového zaměstnance vyjednávat o svých očekáváních. Téměř většina uvedla nespokojenost s platovým ohodnocením a neproplácenými přesčasy, které jsou ukotvené v pracovní smlouvě. Přičemž přesčasy vznikají z důsledku organizačních cílů poskytovat klientům 24 hodinový servis. Z pohledu adaptačního procesu se tento problém vyskytuje z důsledku nedostatečně podaných informací, jelikož pouze menšina dotazovaných se tyto informace dozvěděla během pohovoru.

Výzkumem byla odhalena další nesrovnalost v očekávání ze strany nového zaměstnance a to v oblasti pracovního týmu u nováčků nastupujících na pobočky, na kterých se tento jedinec ocitá samostatně. Ve výpovědi jedince, který již v agentuře nepůsobí, zaznělo, že neočekával práci, v níž bude pracovat sám. Tento respondent též uvedl změnu nepsaných podmínek, kdy mu byl přislíbený kolega, načež po celou dobu svého působení v agentuře byl na pobočce bez spolupracovníka. Dle Werther a Davis (1989) může mít rozpor v očekávání a realitou důsledek na odchod zaměstnance z organizace.

V průběhu rozhovoru byly od všech zaměstnanců identifikovány hlavní normy a hodnoty organizace a to i u zaměstnanců bez předešlé praxe, kteří v odpovědích na otázku, zda se v organizaci vyskytuje nějaký osobitý způsob, kterým jsou vykonávány a řešeny různé úkony, odpověděli neurčitě, či negativně. Nejlépe byly identifikovány normy a hodnoty od zaměstnanců, kteří již v agentuře nepracují a mají možnost srovnání různých pracovních pozic. Výzkumem jsem chtěla zjistit, s jakými normami se noví zaměstnanci identifikují, jakožto zhodnocení kulturní adaptace. Téměř všemi zaměstnanci byly vyzdvihnuty hlavní

hodnoty a normy agentury, kterými je práce provozovaná legálně, podle zákonů a norem dané země,

Další otázka, jež zazněla z mé strany, se týkala vyjmenování nejsympatičtějších hodnot a norem v organizaci. Tímto jsem se snažila zjistit ztotožnění zaměstnanců s agenturními cíli a hodnotami. Bylo zjištěno, že zaměstnanci se ztotožňují s prací, která se řídí podle zákonů (převážně zákoníku práce), líbí se jim, že agentura provozuje své služby legálně a snaží se pro brigádníky vyjednávat shodné podmínky, jako mají kmenoví zaměstnanci klientů. Na toto téma se ve výpovědích vyskytla i nespokojenost v případě nedodržení firemní hodnoty ze strany agentury. Z tohoto lze předpokládat, že i přes určité potíže jsou zaměstnanci ztotožnění s agenturními hodnotami a normami.

Závěr

Shrneme-li informace získané výzkumným rozhovorem, tak záporně hodnocené bylo poskytování informací v přednástupní fázi v pracovní a kulturní oblasti adaptace. Informace, které se zaměstnanec dozvěděl před nástupem na pracovní místo, nebyly nápomocní k tomu, aby si dokázal utvořit realistický pohled na pracovní místo a na celou organizaci. Dokonce celý přijímací pohovor byl hodnocený jako příliš stresový a kladené otázky a poskytované informace způsobovaly rozpor v očekávání ohledně pracovních úkolů, pracovního místa a týmu. Příčina těchto jevů může být ve skutečnosti, že většinu uchazečů o pracovní pozici v agentuře pohovoruji pracovníci, kteří nepůsobí přímo uvnitř pobočky, jež poptává nového zaměstnance. Pro řešení tohoto problému bych doporučila zkvalitnění přijímacího řízení, které bude prováděno přímo zaměstnancem pobočky, pro kterou je pracovní pozice obsazována a zkvalitnění poskytování informací během něho.

Informace přispívající k pochopení náplně práce a povinností zaměstnance, dále k pochopení organizační struktury a důležitých kontaktů, norem a hodnot organizace, benefitů pro zaměstnance a různých klientů poboček obdrží nováček během prvních dvou týdnů po nástupu na pracovní místo během nástupního formálního školení a prvního týdne na své pobočce organizace. Nápomocné mu jsou jak formální procedury, ale i neformální v podobě pomoci spolupracovníků a nadřízeného. Jako formální adaptační pomůcky jsou nováčkům poskytnuty orientační materiály, které však zaměstnanci doplňují vlastními manuály, jelikož v agenturních příručkách postrádají některé potřebné informace. Organizaci bych navrhla studium těchto zaměstnaneckých příruček pro inspiraci vylepšení stávajících orientačních materiálů. Informační nedostatky, díky kterým nemohli zaměstnanci

plnohodnotně fungovat na svém pracovním místě, byly uvedeny od menšiny respondentů, která působila na pobočce sama. Těmto respondentům se nedostalo v počátku potřebných informací týkajících se specifik takto malé pobočky. Pro řešení tohoto problému navrhuji formálně zařadit do procesu mentora, jenž těmto zaměstnancům pomůže překlenout počáteční fázi.

Výzkumem bylo zjištěno, že díky všem obdrženým informacím nový zaměstnanec chápe svou pracovní náplň, načech zvládá plnit pracovní úkoly. Je srozuměný a téměř ve většině případech identifikovaný s normami a hodnotami organizace. Avšak i přes i přes zjevnou adaptovanost bylo novými zaměstnanci uvedeno, že během své adaptace postrádají zpětnou vazbu, díky které by zjistili, zda jejich momentální výkon odpovídá požadavkům organizace.

Nejlépe hodnocenou oblastí byla sociální adaptace. Výpověďmi bylo odhaleno, že tuto oblast Personální agentura XY nepodceňuje jak z formálního hlediska, tak z neformálního. Jedinými problémy, které se vyskytly, byl stud nových zaměstnanců a případné nesympatie, které jsou však redukovány a nezasahují na participaci při plnění úkolů.

Kulturní složka je též ovlivněna pozdně poskytnutými informacemi, zaměstnanci v návaznosti na ně uvádějí nespokojenost s platovým ohodnocením a prací přesčas, díky čemuž se stávají nestabilními. Pro tento problém též doporučuji zkvalitnění podaných informací v přednástupní fázi, aby byl zaměstnanec seznámen se všemi okolnostmi pracovního místa. Hodnoty, normy a cíle jsou zaměstnancům objasněny a známi, téměř většina uvádí sympatie s těmi nejhlavnějšími.

Celý adaptační proces není zaměstnanci hodnocen záporně a to především díky oblasti sociální adaptace, avšak má svá slabá místa, která stěžují zaměstnancům adaptační proces.

Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7
6. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
7. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010, 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
12. ŠEDIVÝ, Marek. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
13. NOVÝ, Ivan. SURYNEK, Alois a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1705-0.
14. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
15. RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, 120 s.
16. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5219-9.
17. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
18. VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5
19. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
20. WERTHER, William B a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s., další nestr. ISBN 80-85605-04-x.

Článek v časopise:

1. TEJNOROVÁ, Jitka. Zatočte s fluktuací ve vaší firmě. *HR forum*. 2014, č.1, str. 27, ISSN 1212-690X.