

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ADAPTAČNÝ PROCES V ORGANIZÁCI XY
Bakalárska diplomová práca

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

ADAPTAČNÝ PROCES V ORGANIZÁCIÍ XY
Bakalárska diplomová práca

Obor štúdia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Natália Ďurišová

Vedúci práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D

Olomouc 2018

Prehlasujem, že som bakalársku diplomovú prácu na tému „*Adaptačný proces v organizácii XY*“ vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Trenčíne dňa 31.03.2018

Podpis

Podakovanie patrí Mgr. Vítovi Dočekalovi, Ph.D za jeho odborné rady a trpezlivosť.
Ďakujem tiež oddeleniu ľudských zdrojov v „mojej“ organizácii a mojím kolegom.

Anotácia

Jméno a příjmení:	Natália Ďurišová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management.
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management.
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Adaptačný proces v organizácii XY
Anotace práce:	Bakalárska práca sa zaoberá popisom priebehu adaptačného procesu v organizácii XY. Práca popisuje priebeh adaptačného procesu v konkrétnej organizácii, ktorá je anonymizovaná. Popis priebehu adaptácie sa opiera o poznatky z teoretickej časti práce a o interné dokumenty spoločnosti. U zamestnancov na konkrétnej pracovnej pozícii bolo formou dotazníku zisťované, ako boli spokojní s priebehom adaptačného procesu.
Klíčová slova:	Adaptácia, ľudské zdroje, manažér, kouč, pracovný tím
Title of Thesis:	Adaptation process in an organization XY
Annotation:	The bachelor thesis deals with the description of the course of adaptation in organization XY. The work describes the course in a particular organization that is anonymized. The description of worker adaptation is based on the knowledge of the theoretical part of the thesis and the internal documents of the company. Using a questionnaire, I have found out if the employees are happy with the progress of the adaptation.
Keywords:	Adaptation, human resource, manager, coach, working team
Názvy príloh vázaných v práci:	Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	25
Rozsah práce:	67 s. (84 722 znakov s medzerami)

Úvod.....	7
1. Adaptačný proces a jeho základné pojmy	9
1.1 Riadenie procesu ľudských zdrojov	9
1.2 Cieľ riadenia ľudských zdrojov.....	11
1.3 Adaptačný proces	13
2. Adaptačný proces a jeho oblasti	15
2.1 Pracovná adaptácia	15
2.2 Sociálna adaptácia	16
2.3 Celopodniková adaptácia.....	18
2.4 Útvarová adaptácia.....	19
2.5 Adaptácia na konkrétne pracovné miesto	19
3. Adaptačný proces, jeho priebeh a evaluácia	21
3.1 Rozhodnutie pre pracovné miesto	21
3.2 Nástup do organizácie (očakávanie verzus realita)	22
3.3 Odborná a sociálna integrácia (zapracovanie a začlenenie)	23
3.4 Adaptačný program	24
3.5 Evaluácia adaptačného procesu	26
3.6 Plné členstvo v organizácii	27
4. Osoby zodpovedajúce za priebeh adaptačného procesu.....	29
4.1 Útvar ľudských zdrojov	29
4.2 Priamy nadriadený.....	30
4.3 Kouč.....	31
4.4 Pracovný tím.....	32
5. Metodológia a techniky spracovania dát	34
6. Predstavenie organizácie XY	36
6.1 Etický kódex organizácie	36
7. Adaptačný proces a jeho oblasti v organizácii XY	38
7.1 Pracovná adaptácia a sociálna adaptácia	38
7.2 Celopodniková adaptácia.....	40
7.3 Útvarová adaptácia.....	42
7.4 Adaptácia na konkrétne pracovné miesto	42
8. Adaptačný proces, jeho priebeh a evaluácia	44
8.1 Rozhodnutie pre pracovné miesto	44

8.2	Nástup do organizácie (očakávanie verzus realita)	45
8.3	Odborná a sociálna integrácia (zapracovanie a začlenenie)	45
8.4	Adaptačný program	46
8.5	Plné členstvo v organizácii	47
8.6	Evaluácia adaptačného procesu	47
9.	Osoby zodpovedajúce za priebeh adaptačného procesu.....	50
9.1	Útvar ľudských zdrojov	50
9.2	Priamy nadriadený – manažér	50
9.3	Kouč	51
9.4	Pracovný tím a START Buddy.....	51
10.	Výsledky dotazníkového šetrenia.....	53
10.1	Diskusia	58
	Záver	60
	Použitá literatúra	62
	Zoznam príloh.....	65

Úvod

Táto bakalárska práca sa zaoberá popisom a podrobným priebehom adaptačného procesu v organizácii XY. Adaptačný proces je jednou zo zložiek personálnej činnosti.

V súčasnej dobe už má už väčšina menších aj väčších firiem prepracovaný systém riadenia ľudských zdrojov, medzi ktoré patrí aj adaptačný proces.

S adaptáciou súvisí proces získavania a prijímania zamestnancov.

S procesom adaptácie súvisí aj vzdelávanie zamestnancov. To by malo prebiehať počas celého pracovného cyklu.

Organizácia XY patrí medzi najväčších zamestnávateľov na Slovensku a proces adaptácie je kľúčový z hľadiska pracovnej činnosti zamestnancov.

Vzhľadom na rozsah organizácie, práca sa venuje priebehu adaptačného procesu na pozícii Obchodný reprezentant. Táto pozícia súvisí s priamym predajom produktov a s priamym kontaktom so zákazníkom.

Práca sa skladá z dvoch častí. Prvá časť je teoretická, kde sú popisované teoretické východiska priebehu adaptačného procesu. V úvode práce sú predstavené personálne činnosti, ktoré s adaptáciou bezprostredne súvisia.

Ďalšia kapitola je venovaná oblastiam adaptačného procesu. Nasleduje kapitola o samotnom priebehu adaptačného procesu. Čo mu predchádza a aký typ adaptačného procesu organizácia môže využiť. Kapitola tiež pojednáva o výslednom hodnotení adaptačného procesu, t.j. o evaluácii adaptácie. Posledná kapitola teoretickej časti popisuje osoby, ktoré sú za adaptačný proces zodpovedné.

Praktická časť nadväzuje na poznatky popísane v teoretickej časti a na moje praktické skúsenosti s adaptačným procesom v organizácii XY, pretože som v nej začala pracovať v júni 2017. Môžem tak prehlásiť, že adaptačný proces sa ma bezprostredne týka a mám ho ešte v živej pamäti. V úvode praktickej

časti je popísaná metodológia práce. Ďalej je stručne predstavená organizácia. Organizácia je anonymizovaná. V celej práci je tento fakt braný na zreteľ. Ostatné kapitoly sú členené, aby zodpovedali kapitolám teoretickej časti. Na konci praktickej časti je prezentované dotazníkové šetrenie, ktoré zisťuje, ako sú zamestnanci na pozícii Obchodný reprezentant spokojní s priebehom adaptačného procesu.

Cieľom práce je popísať podrobný priebeh adaptačného procesu v organizácii XY. Obidve časti práce, teoretická a praktická sa snažia tento priebeh popísať. Dotazník na záver môže slúžiť organizácii ako návrh na vylepšenie oblastí a priebehu adaptačného procesu.

1. Adaptačný proces a jeho základné pojmy

V prvej podkapitole opíšem pojmy, ktoré sa bezprostredne týkajú priebehu procesu adaptácie. Jedná sa prevažne o definíciu riadenia procesu ľudských zdrojov, popis cieľa riadenia ľudských zdrojov a ako tieto pojmy bezprostredne súvisia so samotným adaptačným procesom a jej priebehom.

1.1 Riadenie procesu ľudských zdrojov

Samotný adaptačný proces je súčasťou riadenia procesu ľudských zdrojov. Proces ľudských zdrojov má rôzne názvoslovie, ktoré sa v priebehu času často menilo. Obsah tohto pojmu však zostáva nezmenený.

Dvořáková (2004, s. 13) uvádza pojem útvar ľudských zdrojov, ktorý sa vo väčšine spoločností používa od 80. rokov 20. storočia. Jedná sa teda o pomerne nové názvoslovie. Pôvodne sa používal pojem personálny útvar a jeho definícia znela: vnútorná organizačná jednotka, ktorá bola vytvorená k zaisteniu špecializovaných personálnych činností.

Dvořáková (2004, s. 14) predpokladá, že za novým názvoslovím stojí zamestnávateľ, ktorý považuje svojich zamestnancov za zdroj tvorby nových hodnôt a zamestnanci sú pre neho dôležití.

Armstrong (2007, s. 27) používa pojem riadenie ľudských zdrojov. Tento pojem podľa neho predstavuje strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku. Ide o relatívne novú koncepciu personálnej práce, ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať v priebehu 50. a 60. rokov 20. storočia.

Obidva pojmy sú si svojou definíciou a obsahom podobné. Hovorí o tom, že zamestnanci by nemali byť len automatickými vykonávateľmi pracovných

úloh, ktorým zamestnávateľ odovzdá za odvedenú prácu plat. Zamestnanci a zamestnávateľ by mali byť vo vzájomnej symbióze práve tak, ako to uvádzajú spomínané pojmy. Na základe pôvodu autorov (Armstrong je Američan a Dvořáková Češka) definícii sa dá tiež predpokladať, že existoval rozdielny prístup v oblasti ľudských zdrojov medzi krajinami „Západu“ a „Východu“, čo sa v priebehu času samozrejme mení a rozdiely sa strácajú. To sa budem snažiť ukázať aj na príklade priebehu adaptačného procesu organizácie XY, ktorá by mala zamestnanca viesť okrem iného aj k väčšej spriaznenosti so svojou organizáciou.

Armstrong (2007, s. 31) moju domnienku podporuje tým, že zamestnancov organizácie nazýva pojmom ľudský kapitál. Pokiaľ teda chce daná organizácia zaistiť svoje prežitie a rast, mala by tento kapitál získať, investovať do neho a zároveň si ho udržať.

Domnienku podporuje tiež Koubek (2009, s. 15). Podľa neho by riadenie ľudských zdrojov malo byť jadrom riadenia organizácie a najdôležitejšou úlohou pre manažérov.

Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou personálnej práce. Personálne práca, ak je vykonávaná v súlade s vyššie uvedeným Koubkovým tvrdením, by mala vyjadrovať význam človeka ako ľudskej pracovnej sily, ktorá je najdôležitejšia pre výrobný vstup a motor činnosti organizácie (Koubek, 2009, s. 15).

Zhrnutie pojmu riadenie ľudských zdrojov ponúka na záver tejto podkapitoly aj Kachaňáková (2003, s. 9). Podľa nej ide o činnosť, sústredujúcu sa na zamestnancov a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami managementu podieľa na dosiahnutí synergického efektu, čo znamená splnenie cieľov zamestnancov a splnenie cieľov podniku ako celku. Túto činnosť zabezpečujú manažéri a vedúci tímov. Zdokonaľovať, rozvíjať a poskytovať rady a služby ohľadne tejto činnosti má za úlohu personalista.

Osoby, ktoré sú zodpovedné za priebeh adaptačného procesu sú detailne popísané v kapitole číslo štyri teoretickej časti tejto práce.

1.2 Cieľ riadenia ľudských zdrojov

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je plnenie štyroch základných úloh, ktoré popisujú Kachaňáková (2003, s. 11 – 12) a Koubek (2009, s. 17 – 18) nasledovne:

- Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie. To znamená, že riadenie ľudských zdrojov musí zohľadňovať počet pracovných miest, požiadavky na pracovné miesta a ich prípadnú premenlivosť.
- Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie. Ide o efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.
- Formovanie tímu, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii.
- Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí, ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnaneckej povesti organizácie.

Efektívne plnenie týchto cieľov vyžaduje široký rozmer činností, označovaných ako personálne funkcie. Tie naplňajú obsah riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov prebieha totiž ako dynamická zmena. Prejavuje sa to v rôznych prístupoch pri rozpracovaní jednotlivých personálnych činností a pri ich praktickej aplikácii (Kachaňáková a kol., 2003 s. 12).

Personálne funkcie sú tiež neoddeliteľnou súčasťou každodennej práce všetkých riadiacich pracovníkov organizácie a zamestnancov útvaru riadenia ľudských zdrojov. Je preto nevyhnutné, aby každý riadiaci pracovník dokonale ovládal túto problematiku po praktickej a teoretickej stránke (Blašková, 2003, s 18).

Personálne funkcie musia mať v sebe zakomponované hľadisko zvyšovania motivácie a výkonu zamestnancov a riadiacich manažérov. Vymedzujú sa podľa logickej nadväznosti. Pre potreby tejto práce nie je popis a vymenovanie všetkých personálnych funkcií potrebný. V procese adaptácie sú dôležité funkcie získavanie a výber zamestnancov, umiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru a tiež vzdelávanie a rozvoj zamestnancov (porov. Kachaňáková a kol., 2003, s. 12 – 13; Blašková, 2003 s. 15 –16).

Prvá menová funkcia predchádza samotnej adaptácii, ide o oslovenie primeraného počtu potenciálnych uchádzačov o voľné pracovné miesta, vyvolanie záujmu o danú a prácu a na základe informácii v procese výberu vybrať najvhodnejšieho uchádzača o dané pracovné miesto. Personálna funkcia číslo dva, to znamená umiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru sú aktivity súvisiace s prijímaním a adaptáciou nových zamestnancov, s ich povýšením, preradením na inú pracovnú pozíciu, ich penzionovaním a prepúšťaním. Jedná sa teda o jadro adaptačného procesu. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov má zabezpečiť nepretržité vzdelávanie v nadväznosti na strategické potreby organizácie tak, aby bol dosiahnutý čo najlepší výkon a aby nastalo čo najefektívnejšie využitie pracovných schopností (porov. Kachaňáková a kol., 2003, s. 12 – 13; Blašková, 2003 s. 15 – 16).

Posledná uvedená personálna funkcia, vzdelávania a rozvoj zamestnancov, do procesu adaptácie zasahuje najmä prostredníctvom rôznych úvodných školení.

Účinné uplatňovanie personálnych funkcií by malo viesť k zvýšeniu solidárnosti s organizáciou. Táto solidárnosť sa prejavuje zvýšením pracovnej spokojnosti, motivácie, angažovanosti a lojality voči organizácii. Následne dochádza k rastu výkonnosti jednotlivca a tímu, k skvalitneniu služieb a k atraktívnosti organizácie na trhu práce (Tureckiová, 2004, s. 91). Poznanie a efektívne vykonávanie personálnych funkcií znamená pre osoby, ktoré sú zodpovedné za priebeh adaptačného procesu, predpoklad, že zamestnanec si vytvorí s organizáciou dostatočné puto a je schopný sa s organizáciou stotožniť. Spokojný a motivovaný zamestnanec tak môže vykročiť k priebehu svojej adaptácie.

1.3 Adaptačný proces

Adaptačný proces zamestnancov zaberá v personálnom systéme funkcií nezastupiteľné miesto. Adaptačnému procesu predchádza proces získavania a prijatia zamestnancov. Vo všeobecnosti sa očakáva, že novoprijatý zamestnanec bude podávať adekvátny pracovný výkon a to práve na základe jeho predchádzajúcej analýzy pri výberovom procese. Zamestnanec by mal byť oboznámený s procesmi ako je náplň jeho práce, jeho pracovné úlohy, mal by spoznať svoje pracovné prostredie, kolegov, či rôzne iné špecifické zvyklosti spájajúce sa s organizačnou kultúrou.

Adaptačný proces, niektorí autori uvádzajú aj pojem orientácia zamestnancov (porov. Koubek, 2003; Blašková, 2009) je účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu nového zamestnanca do práce, prebieha jeho zoznámenie s organizáciou, pracoviskom, podmienkami práce a spolupracovníkmi s cieľom získať plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca (Kachaňáková a kol., 2003, s. 99).

V súvislosti s pojmom adaptačný proces spomína aj pojem onboarding (Bauer, 2010).

Podľa Blaškovej (2009, s. 96) ide v adaptácii o starostlivo pripravený a logicky zrealizovaný proces zaradenia nových zamestnancov do organizácie. Zamestnanec a jeho noví nadriadení by sa mali snažiť o skrátenie a zefektívnenie vzájomného prispôsobenia sa, čomu má práve slúžiť adaptačný proces.

Blašková (2009, s. 96) tiež tvrdí, že existujú názory, ktoré adaptačný proces z hľadiska personálnych funkcií nepovažujú za dôležitý. Adaptačný proces však ovplyvňuje subjektívne vnímanie zamestnanca, predurčuje jeho mieru vnútornej motivácie a stotožnenia sa s individuálnymi cieľmi s cieľmi organizácie. Ale predpokladám, že negatívne názorové preferencie sa nájdu pri ktorejkoľvek z personálnych funkcií.

Podľa Armstronga (2007, s. 396) je adaptačný proces dôležitý z viacerých hľadísk. Uvádza hľadiská ako znižovanie nákladov organizácie a elimináciu problémov, ktoré sa spájajú s predčasným odchodom zamestnanca počas skúšobnej doby. Ďalej uvádza ako dôležitý prvok adaptačného proces zvyšovanie oddanosti zamestnanca. Myslí tým identifikáciu zamestnanca s organizáciou. K úspešnej identifikácii patrí práve úvodné zoznámenie sa s organizačnou kultúrou a to práve v rámci adaptačného procesu.

Adaptačný proces môže byť tiež označený ako psychologická definícia.

V tom prípade sa proces adaptácie definuje ako všeobecná vlastnosť organizmov prispôbovať sa existujúcim podmienkam (Hartl & Hartlová, 2009, s. 16).

Adaptačný proces má rôzne obsahy. Jeho stručným zosumarizovaním je teda myšlienka, aby sa nový zamestnanec cítil v organizácii čo najpríjemnejšie a aby si vedel k novej organizácii nájsť pozitívny vzťah. Pre organizáciu je takýto zamestnanec dôležitý z dôvodu šetrenia nákladov a aj z dôvodu, že spokojný zamestnanec pomáha budovať úspešnú značku. Adaptačný proces ako počiatok zamestnancovej cesty v organizácii teda predurčuje vzájomné vzťahy medzi organizáciou a zamestnancom.

2. Adaptačný proces a jeho oblasti

V adaptačnom procese ide predovšetkým o zapracovanie a začlenenie zamestnanca do organizácie. Všetky uvádzané roviny adaptácie sa navzájom prelínajú a dopĺňujú.

Proces adaptácie môže mať rozdielnu formu a obsah. Mení sa podľa toho, či dochádza k čiastočnej zmene pracovných podmienok (napr. zmena pracovnej skupiny) alebo sú podmienky úplne nové, ako napr. rekvalifikácia zamestnanca alebo vstup do nového zamestnania (Bedrnová & Nový a kol., 1998 s. 321). Pre potreby tejto práce je samozrejme dôležitý druhý variant.

2.1 Pracovná adaptácia

V pracovnej adaptácii ide o vstupné vzdelávanie zamestnancov, ktoré by malo formovať pracovné schopnosti zamestnanca podľa spracovaného popisu a špecifikácie pracovného miesta (Olexová, 2008, s. 137).

Obsah pracovnej adaptácie závisí od konkrétnych podmienok pracovného miesta a od pripravenosti prijatého zamestnanca. Vo všeobecnosti ide v pracovnej adaptácii o aktivity zamerané na orientáciu a prispôbovanie sa nového zamestnanca pracovným podmienkam. Ďalej ide o popis charakteru a obsahu pracovnej činnosti a o popis riadiaceho systému v organizácii. Ide o vstupný zácvič a zaškolenie zamestnancov v rámci organizácie (Kachaňáková a kol., 2003, s. 100).

Čím viac sa teda snažíš efektívne pracovať, tým si viac úspešnejší, túto úvodnú snahu často vedenie organizácie nezabúda, hlavne počas rozhodovania o povýšení, či zvýšení platu.

Bedrnová (1998, s. 321) v súvislosti s pracovnou adaptáciou spomína aj schopnosť prispôbiť sa okamžitým, v podstate neplánovaným a vynúteným zmenám, súvisiacich vedecko - technickým pokrokom.

V pracovnej adaptácii sa rozlišujú objektívne a subjektívne faktory. Medzi objektívne faktory sa zaraďuje obsah a charakter práce, organizácia práce, pracovné podmienky, spôsob a štýl vedenia, hodnotenie výkonu, možnosti vzdelávania a rozvoja a odmeňovanie zamestnancov. Za subjektívne faktory sú označované odbornosť zamestnanca, osobnostný profil, pracovné zameranie a situácia, v ktorej sa aktuálne zamestnanec nachádza (Antošová, 2004, s. 71 – 72).

Pokiaľ sú tieto faktory naplnené a zosúladené, modelujú zamestnanca a zamestnanec sa stáva súčasťou organizácie. Pokiaľ sa faktory nestretnú s pochopením nového zamestnanca môže dôjsť k jeho nespokojnosti, ktorá môže vyvrcholiť až jeho odchodom z firmy. Táto situácia však môže nastať v ktoromkoľvek oblasti adaptačného procesu.

2.2 Sociálna adaptácia

Sociálna adaptácie smeruje k začleneniu zamestnanca do kolektívu vybudovaním sociálneho statusu a vytvorením si medziľudských vzťahov (Olexová, 2008, s. 137).

Jedná sa teda o sociálne zapojenie – socializáciu. Ide o neustály proces, v ktorom organizácia nových zamestnancov oboznamuje s podnikovou filozofiou a kultúrou, teda s jej hodnotami, normami, tradíciami, zvyklosťami a rituálmi (Blašková, 2003, s. 96).

Medzi pracovnou a sociálnou adaptáciou existuje úzky vzájomný vzťah. Osvojenie poznatkov a nadobudnutie zručností závisí aj od začleňovania nového zamestnanca do pracovného kolektívu a naopak. Každé začleňovanie má špecifický charakter, je ovplyvnené vzájomnými osobnosťami zamestnanca a jeho spolupracovníkov. Úspešne nadobudnutá pracovná odbornosť vplyvom vstupného vzdelávania vplýva na postavenie nového zamestnanca v pracovnom kolektíve. Platí to aj v opačnom prípade, pokiaľ

sú sociálne podmienky kolektívu vyhovujúce pre obidve strany, ťažkosti spojené s osvojovaním pracovných zručností sa eliminujú (Blašková, 2003, s. 97).

K sociálnej adaptácii taktiež patria faktory, ktoré delia sa na vonkajšie a vnútorné. Za vonkajšie faktory sa považujú pracovná skupina, vzťahy, tradície a zvyky v

organizácii, osobnosť nadriadeného manažéra a klíma pracovného prostredia. Za vnútorné faktory sú označované úrovne socializácie zamestnanca a sociálnej zrelosti človeka a sociálna kapacita jedinca (Antošová, 2004, s. 71 – 72).

Teraz by som prešla od všeobecného ku konkrétnemu začleneniu. Ako už bolo niekoľkokrát spomínané, zamestnanec by mal byť dostatočne oboznámený s kultúrou organizácie.

Armstrong (2007, s. 396) v tejto súvislosti hovorí o oddanosti zamestnanca. Oddaný zamestnanec je ten, ktorý sa s organizáciou identifikuje a je ochotný v jej záujme pracovať. Preto je dôležité v procese adaptácie dbať na spoznanie samotnej podnikovej kultúry a jej menších častí, ktoré sú rozvinuté do záverečných oblastí adaptácie. Podniková kultúra je systém spoločných hodnôt a noriem, ktoré sa prijali v organizácii a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov. Z vonkajšieho hľadiska sa táto kultúra prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, ich spoločné zvyky, obyčaje, či materiálne vybavenie. Sociálna adaptácia je teda veľmi úzko spojená s pracovnou adaptáciou. Sociálna adaptácia má však počas priebehu adaptačného procesu rozširujúci význam ako pracovná. V pracovnej adaptácii sa zamestnanec zoznamuje a stotožňuje s obsahom práce, v rámci sociálnej adaptácie už by tento vzťah mal byť naplnený a malo by sa začať pracovať na vzťahu k organizácii samotnej. Toto snaženie by malo vyústiť v adaptáciu celopodnikovú.

2.3 Celopodniková adaptácia

Celopodniková adaptácia je zameraná na podávanie informácií všeobecného charakteru a je spoločná pre všetkých zamestnancov organizácie, spravidla bez ohľadu na charakter a obsah ich pracovného miesta (Olexová, 2008, s. 136).

Podľa Kacháňákovej (2003, s. 100) je cieľom v oblasti podnikovej adaptácie je pomôcť novým zamestnancom v orientácii a prispôbení sa na existujúce sociálne normy a štandardy v chovaní.

Celopodnikový typ adaptácie môže byť sprostredkovaný písomnou alebo ústnou formou, pričom druhá možnosť funguje predávaním skúseností „z generácie na generáciu“ (Dvořáková, 2004, s. 143).

Presnejšia definícia celopodnikovej adaptácie je, že skupina riadiacich pracovníkov by mala prebrať s novým zamestnancom všetky všeobecné informácie o organizácii a mala by dať priestor novému zamestnancovi na prípadne otázky. Ústna forma adaptácie sa považuje za ľudskejšiu a môže viesť k väčšej spriaznenosti s organizáciou (Armstrong, 2007, s. 398).

V súvislosti s adaptačným procesom existuje rozdelenie na oficiálny a neoficiálny spôsob.

Oficiálny spôsob je plánovitý proces, zabezpečuje ho predovšetkým útvar riadenia ľudských zdrojov a nadriadený zamestnanec, neoficiálny spôsob sa týka útvarovej adaptácie, kedy ho zabezpečuje predovšetkým manažér (Blašková, 2003, s. 98). Bližšie vysvetlenie útvarovej adaptácie prebehne v nasledujúcej podkapitole.

Všetky tri zložky adaptácie sa navzájom prelínajú a ovplyvňujú.

Z uvedeného síce vyplýva, že prvé dve zložky adaptačného procesu majú užší vzťah, avšak adaptačný proces je prepojený na rôzne vzdelávacie

aktivity, ktoré smerujú aj do celo organizačnej oblasti, nielen na jednotlivé útvary a konkrétne pracovné miesta (Kachaňáková a kol., 2003, s.100).

Na základe uvedeného môžem prehlásiť, že celopodniková adaptácia je vyvrcholením snaženia sa zamestnanca zapadnúť do štruktúr organizácie.

2.4 Útvarová adaptácia

Útvarová adaptácia sa môže označovať ako skupinová adaptácia. Týka sa organizačnej jednotky a jej úlohou je poskytnutie detailných a špecifických informácií pre danú organizačnú jednotku (Olexová, 2008, s. 136). Za organizačnú jednotku je považovaný pracovný kolektív.

Útvarovú adaptáciu by mal zahájiť vedúci útvaru. Tento vedúci by mal uvítať nového zamestnanca, poskytnúť mu stručné informácie o práci v útvaru a následne ho predať do rúk vedúceho organizačnej jednotky – vedúceho pracovného teamu. Dôležitosť prítomnosti vedúceho člena útvaru je dôležitá z hľadiska spriaznenosti s organizáciou – nech pre zamestnanca nie je len fotografia v kontaktoch a na intranete (Armstrong, 2007, s. 398 – 399).

Kvalita útvarovej adaptácie bezprostredne súvisí s osobami, ktoré sú zodpovedné za priebeh adaptačného procesu a ich detailné funkcie sú popísané v kapitole číslo štyri.

2.5 Adaptácia na konkrétne pracovné miesto

Tento druh adaptácie je obsahovo diferencovaný podľa charakteru a obsahu práce vzhľadom na konkrétnu pracovnú pozíciu. (Olexová, 2008, s. 137).

Žufan (2012, s. 83) považuje pracovnú adaptáciu za základnú a najľahšiu z úrovní adaptačného procesu. Cieľom pracovnej adaptácie je prispôbiť už nadobudnuté znalosti zamestnanca konkrétnym podmienkam pracovného miesta o ktoré má zamestnanec záujem.

Detailné uvedenie zamestnanca do organizačnej jednotky – tímu by mal zabezpečiť priamy nadriadený zamestnanca, t.j. vedúci organizačnej jednotky (Armstrong, 2007, s. 399).

Priamy nadriadený zamestnanca, môžeme ho označiť aj ako priamy manažér, okrem riadenia tejto formy adaptácie za ňu aj zodpovedá. Často aj za pomoci priamych spolupracovníkov alebo kouča, či mentora (Žufan, 2012, s. 83).

Tento typ adaptácie opäť úzko súvisí z osobami, ktoré sú zodpovedné za priebeh adaptácie.

3. Adaptačný proces, jeho priebeh a evaluácia

Adaptačný proces nových zamestnancov prebieha formalizovane, spravidla ho riadi priamy nadriadený zamestnanca alebo personálny útvar organizácie (Urban, 2003, s. 55).

Rozšírený názor je, že obdobie prvých šiestich mesiacov býva pre novo prijatého zamestnanca najťažšie. Veľkou neistotou býva aj obdobie medzi podpisom zmluvy a reálnym nástupom do zamestnania. Na strane budúceho zamestnanca existujú pochybnosti, či si dobre vybral, ako bude prácu zvládať a ako ho prijmú jeho noví kolegovia (Dale, 2007, s. 163).

Zo všeobecného hľadiska by mal obsah adaptačného procesu tvoriť aktivity zamerané na orientáciu v pracovných podmienkach, aktivity zamerané na charakter a obsah novej pracovnej činnosti a činnosti zamerané na poznanie riadiaceho systému a organizácie práce v podniku (Kachaňáková a kol., 2003, 100).

Adaptačný proces a jeho absolvovanie je dôležité preto, aby zamestnanec mohol efektívne vykonávať svoju pracovnú náplň. Pre organizáciu je počas procesu adaptácie dôležité zistiť, či je nový zamestnanec vôbec schopný svoju pracovnú náplň efektívne vykonávať.

3.1 Rozhodnutie pre pracovné miesto

Počas procesu výberu zamestnanca predchádza podpisu pracovnej zmluvy samotná ponuka práce.

Podľa Dale (2007, s. 157 – 158) by ponuka práce mala vymedzovať názov pracovnej pozície a popis pracovnej náplne, všetky relevantné podmienky vzťahujúce sa k požiadavkám pracovnej náplne ako je doloženie kvalifikácie, uspokojivé referencie, zdravotné vyšetrenie. Ďalej by v ponuke práce mali byť definované podmienky zamestnania ako je miesto výkonu práce

a pracovná doba. Oficiálny list alebo ústna dohoda s ponukou práce nemusia byť nevyhnutnou súčasťou pracovnej zmluvy. Pokiaľ však táto dohoda počas procesu získavania zamestnanca vznikne, je to dobrý predpoklad k vytvoreniu podmienok psychologickkej zmluvy medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

Oficiálny list s pracovnou ponukou, pred podpisom pracovnej zmluvy sa v slovenskom pracovnom prostredí môže označovať ako Akceptačný list. Akceptačný list nie je definovaný v zákonníku práce, ale môže mať charakter predzmluvného vzťahu. Predzmluvné vzťahy upravuje ustanovenie § 41 ods. 1 až 9 Zákonníka práce (Zákon č. 341/2001 Z.z.).

Po podpise pracovnej zmluvy často dochádza k stavu, kedy zamestnávateľ prestáva s budúcim zamestnancom komunikovať a komunikácia nastane až po reálnom nástupe do zamestnania. Aj napriek tomu, že toto obdobie nemusí byť vždy krátke, napríklad kvôli výpovednej lehote v súčasnom zamestnaní, je pravidelný kontakt dôležitý. Zamestnanec sa bude cítiť vítaný a môže si rozšíriť znalosti problematiky o novom zamestnaní. Komunikácia by však nemala obsahovať prílišný tlak a požiadavky na nového zamestnanca. Najideálnejšia voľba komunikácie je prostredníctvom písomných dokumentov, ako sú napríklad firemné brožúry, výročné správy či firemné noviny (porov. Dale, 2007, s. 158; Urban, 2003, s. 55).

Rozhodnutie pre pracovné miesto je teda prvým krokom k naplneniu cieľa tejto práce, ktorý je podrobný popis priebehu adaptačného procesu v organizácii XY.

3.2 Nástup do organizácie (očakávanie verzus realita)

Prvé dni na novom pracovnom sa vyznačujú neistotou a môžu priniesť emocionálnu záťaž a rôzne prekvapenia prameniace z málo realistických

informácii podaných pri získavaní a výbere zamestnancov, vedomých a nevedomých očakávaní vlastnej osoby, neočakávaných pracovných podmienok a vlastnej emocionálnej reakcie na ne, nesúlad osobných a podnikových cieľov a kultúrneho šoku (Olexová, 2008, s. 139).

Je vhodné, ak organizácia zamestnancovi v tomto snažení pomôže prostredníctvom vhodne nastaveného adaptačného plánu (Bedrnová & Nový a kol., 1998, s. 322).

Adaptačný plán nemá jednotný obsah, záleží na konkrétnej organizácii, aký zvolí typ adaptačného plánu.

3.3 Odborná a sociálna integrácia (zapracovanie a začlenenie)

Uvedenie nového zamestnanca na pracovisko by mal zabezpečiť útvar riadenia ľudských zdrojov, väčšinou v spolupráci s priamym nadriadeným zamestnanca, ktorý už bol zamestnancovi oficiálne predstavený.

Zamestnancovi sú oznámené jeho práva a povinnosti, detailné informácie o príslušnom organizačnom útvare a pracovnom mieste, predpisy bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, sociálno-hygienické podmienky.

Povinnosťou nadriadeného pracovníka je predstaviť nového zamestnanca budúcim kolegom v danom organizačnom útvare. Ďalej by mal nadriadený uviesť zamestnanca na miesto vykonávania práce a formálne mu odovzdať zariadenie a pomôcky prislúchajúce k jeho pracovnej pozícii. Z hľadiska motivačného akcentu, t.j. psychologickkej zmluvy prijímania zamestnanca je dobré ho povzbudiť či vyjadriť mu dôveru (Blašková, 2003, s. 95 – 96).

Psychologická zmluva, nazývaná aj kontrakt nie je písomná a často ani úplne zrejmalá. Podstatou je očakávanie zamestnávateľa, že zamestnanci prispedia organizácii svojimi schopnosťami, pracovným úsilím, osobným nasadením, venujú organizácii zodpovedajúci čas a zachovávajú lojalitu. Zamestnanci

očakávajú, že organizácia im poskytne odmenu v podobe mzdy, zamestnaneckých výhod, spoločenského statusu, pracovnej istoty, sebarealizácie či prácu v príjemnej firemnej kultúre (Urban, 2003, s. 63). Psychologická zmluva môže byť pre nového zamestnanca ťažšie splniteľná a to práve z dôvodu, že neexistuje jej jasná a písomná forma.

3.4 Adaptačný program

V organizácii by mal existovať systém, ktorý by vytváral organizačné predpoklady na realizáciu adaptačného programu nových zamestnancov na základe individuálnych programov adaptácie (Kachaňáková a kol., 2003, s. 112).

Adaptačný program je teda súhrn všetkých formalizovaných opatrení, ktoré majú podporiť odbornú a sociálnu integráciu nových zamestnancov v organizácii. Univerzálny proces na jeho zostavenie a realizáciu neexistuje (Olexová, 2008, s. 142).

Obsah adaptačného programu závisí od charakteru pracovného miesta a veľkostí organizácie. V malých organizáciách prebieha často len formou uvádzacieho (indukčného) listu. V stredných a veľkých organizáciách sa úmerne zvyšuje náročnosť a obsah adaptačného programu (Kachaňáková a kol., 2011, s. 112).

Veľké organizácie využívajú často formálne orientačné programy, ktoré by mali pracovníka zoznámiť s históriou organizácie, s výrobkami, službami, praktikami, organizačnou štruktúrou, či zamestnaneckými benefitmi (Koontz a kol., 1993 s. 369).

Menej formalizované adaptačné programy zdôrazňujú význam osobného prístupu k novým zamestnancom. Vychádzajú zo systému mentoringu. V tomto prípade nový zamestnanec po nástupe do organizácie získa svojho mentora, osobu poskytujúcu mu rady a osobnú podporu pri riešení úloh

a zoznamovaní sa s organizáciou. Význam tkvie v predávaní firemnej kultúry a nepísaných pravidiel organizácie. Časový horizont nie je ohraničený (Urban, 2003, s. 57).

Často ale dochádza k prelínaniu oboch foriem orientačných programov, výnimkou nie sú ani veľké firmy, čo dokazuje aj praktická časť tejto bakalárskej práce.

Obsah adaptačného programu sa tvorí aj podľa kategórii zamestnancov, rozlišujú sa novoprijatí zamestnanci (absolventi škôl nastupujúci do prvého zamestnania, noví pracovníci, odborníci z iných organizácii pracujúci v rovnakom obore), zamestnanci, ktorí menia pracovné miesto v rámci organizácie (zamestnanci po rekvalifikácii, zamestnanci preradení na na pracovné miesto, ktoré sa obsahom práce, postavením v organizačnej štruktúre odlišuje) a zamestnanci po návrate na pôvodné pracovisko po dlhej neprítomnosti (napr. po rodičovskej dovolenke) (Olexová, 2008, s. 142 –143). Pre potreby tejto práce sú zvolení novoprijatí zamestnanci, v texte sú označovaní niekedy ako „noví zamestnanci“, v praktickej časti je používaný aj pojem „nováčik“.

Doba adaptačného procesu nie je striktne daná, záleží, ako sa organizácia rozhodne.

Olexová (2008, s. 143) považuje za vhodný časový horizont obdobie troch až dvanástich mesiacov, treba brať do úvahy aspekty ako je pracovné miesto, veľkosť pracovnej skupiny a zložitosť organizačnej štruktúry.

Žufan (2012, s. 85) uvádza časový horizont tri až štyri mesiace. V tejto súvislosti spomína aj skúšobnú dobu. Je to pracovnoprávny termín a nie vždy musí korešpondovať s ukončením adaptačného procesu. Dĺžku adaptačného programu je potrebné prispôbiť zložitosti a štruktúry práce. Veľké organizácie používajú k definovaniu adaptačného programu princíp štyroch C.

Princíp sa skladá zo štyroch pojmov, ktoré by mali definovať a zjednodušiť adaptačný program (Bauer, 2010 s. 2)

- Compliance – ide o základnú úroveň adaptačného programu. Obsahom je naplnenie administratívnych a pracovnoprávných požiadaviek.
- Clarification – objasnenie náplne práce novému zamestnancovi a objasnenie očakávaní.
- Culture – rozšírená úroveň adaptačného programu. Vyžaduje, aby mal zamestnanec znalosti z organizačnej kultúry, z produktov, aby poznal obchodné ciele organizácie, aby ovládal normy chovanie, aj formálne a neformálne.
- Connection – nadviazanie dôležitých vzťahov s kolegami a kľúčovými spolupracovníkmi

Na adaptačný program bezprostredne nadväzuje rozvojový plán, ktorý je základnou metódou vedúcou k plánovaniu pracovnej kariéry (Hroník, 2007, s. 103).

Adaptačný program je veľmi variabilný, záleží na organizácii samotnej, aký typ adaptačného programu.

3.5 Evaluácia adaptačného procesu

Súčasťou adaptačného programu by mala byť aj jeho pravidelná evaluácia, teda hodnotenie adaptačného procesu.

Účinnosť adaptačného procesu je podmienená vykonávaním pravidelných kontrol stanovených úloh a aj ich pravidelnému hodnoteniu (Bedrnová & Nový a kol., 1998, 327).

Koubek (2009, s. 199) v tejto súvislosti hovorí o formálnom a systematickom vyhodnotení pracovného procesu. Počas prvého týždňa by mal byť

pracovník kontaktovaný aspoň dvakrát a v priebehu ďalších dvoch troch týždňov aspoň raz za týždeň. Evaluácia by mala prebiehať prostredníctvom personálneho útvaru a ostatných osôb zodpovedných za adaptáciu na základe anonymných dotazníkov, pohovorov či skupinovými diskusiami. Mala by byť zameraná na to, ako nový zamestnanec zvláda pracovné požadované povinnosti a tiež na to, ako je nový zamestnanec spokojný v organizácii samotnej a ako by mu mohla organizácia s jeho ďalšou zapracovanosťou vypomôcť.

V priebehu adaptačného procesu, by mal byť uskutočnený rozhovor, vedený ako forma spätnej väzby. V tomto rozhovore sú zhodnotené výsledky adaptácie, stanovujú sa pri ňom rozvojové ciele a sú dohodnuté úlohy na ďalšie pracovné obdobie. Tieto orientačné rozhovory by mali prebiehať v rámci adaptácie pravidelne. Mali by sa zameriavať na to, ako nový zamestnanec zvláda požiadavky kladené na jeho pracovnú pozíciu, ako je organizácia spokojná s jeho výkonom a chovaním a ako mu organizácia môže v ďalšom pracovnom procese pomôcť (Urban, 2003, s. 56).

Evaluácia by mala byť pevnou súčasťou priebehu adaptačného procesu. Počas pravidelného vyhodnocovania priebehu adaptačného procesu sa dá nájsť riešenie nespokojnosti zamestnanca aj organizácie a prípadnej ďalšej nespokojnosti tak predísť.

3.6 Plné členstvo v organizácii

Nový zamestnanec sa stáva plnohodnotným členom organizácie a mal by teda naplniť cieľ adaptačného procesu, ktorým je čo najlepšie a najrýchlejšie zvládnutie pracovných požiadaviek a začlenenie sa do štruktúry medziľudských vzťahov v pracovnej skupine a do sociálneho systému podniku (Bedrnová & Nový a kol., 1998, s. 322).

Cieľom adaptačného procesu je aby na základe jeho celkovej evaluácie bol zamestnancovi ponúknutý rozvojový plán jeho ďalšej pracovnej kariéry (Bedrnová & Nový, 1998, s. 327).

Plné členstvo v organizácii je teda úspešným vyústením priebehu adaptačného procesu.

4. Osoby zodpovedajúce za priebeh adaptačného procesu

V úvode tretej kapitoly som spomenula, že adaptačný proces je značne formalizovaný a sú zaň zodpovedné určité osoby.

Olexová (2008, s. 140) považuje za najdôležitejší faktor úspešného priebehu adaptácie podporu novému zamestnancovi zo strany osôb zodpovedných za adaptáciu.

Koubek (2009, s. 200) považuje za bezprostredne zodpovedné osoby priameho nadriadeného a za pomocnú silu v procese adaptácie označuje spolupracovníkov nového zamestnanca.

V nasledujúcich podkapitolách uvádzam osoby, ktoré sú sa priebeh adaptačného procesu zodpovedné.

4.1 Útvar ľudských zdrojov

Pracovníci útvaru ľudských zdrojov zabezpečujú v procese adaptácie koncepčnú činnosť. Pôsobia prevažne v počiatočnej fáze adaptácie. Pripravujú obsah a časový plán adaptácie pre jednotlivé kategórie pracovných miest. Od nich by mal prísť aj podnet k zapojeniu spolupracovníkov nového zamestnanca. Ich úloha je tiež zabezpečiť celopodnikovú adaptáciu, vytvárajú súbory písomných materiálov s informáciami pre nových zamestnancov, koordinujú a metodicky riadia adaptáciu a zaškoľujú vedúcich zamestnancov všetkých úrovní, aby aj oni postupne zvládli riadenie adaptácie na svojich pracoviskách. Po skončení adaptácie, spolu s priamym nadriadených nového zamestnanca, prípadne koučmi, sa zúčastnia evaluácie adaptačného procesu. Získanú spätnú väzbu by mali využiť pri zlepšovaní adaptačných programov (Olexová, 2008, s. 140). Ich úloha je predovšetkým formálneho charakteru.

4.2 Priamy nadriadený

Priamy nadriadený preberá za nového zamestnanca vo fáze adaptácie hlavnú zodpovednosť (Olexová, 2008, s. 140).

Podľa Urbana (2003, s. 67) je úlohou priameho nadriadeného aj riadenie zamestnanca v zmysle psychologickkej zmluvy, teda aby nastal súlad medzi osobnosťou nového zamestnanca, náplňou jeho práce a organizačnou kultúrou.

Priamy nadriadený je v procese adaptácie z uvedených zodpovedných osôb pre zamestnanca zrejme najdôležitejší, pretože predstavuje prechod medzi útvarom ľudských zdrojov a ostatnými osobami zodpovednými za priebeh adaptačného procesu. Tiež zoznamuje zamestnanca s úlohami, ktoré určil útvar ľudských zdrojov.

Uvedená tabuľka spracovaná úlohy priameho nadriadeného vo vzťahu k novému zamestnancovi.



(spracované podľa Bedrnová & Nový a kol., 1998, s. 324 – 325)

4.3 Kouč

Koučovanie je metóda založená na vzťahu medzi koučom a zamestnancom. Uskutočňuje sa spravidla neformálne. V niektorých organizáciách môže úlohu kouča zabezpečovať aj priamy nadriadený (Vetráková a kol., 2007, s. 129).

Pokiaľ je k dispozícii kouč, tak priamy nadriadený poveruje kouča, aby na nového zamestnanca v procese adaptácie dohliadol. Kouč sa v tomto prípade stáva medzičlánkom medzi priamym nadriadeným a zamestnancom.

Zvyčajne sa jedná o osobné vedenie kouča. To znamená priame odovzdávanie rád a skúsenosti (Olexová, 2008, s. 141).

Hroník (2007, s. 106 – 107) označuje kouča za toho, kto nielen zvyšuje výkon zamestnanca, ale chce, aby koučovaný vložil do práce aj svoje srdce. Kouč ale musí správne formulovať cieľ a dopredu stanoviť pravidlá koučovania. To môže pomôcť k spriaznenosti s firemnou kultúrou.

Armstrong (2008, s. 73 – 74) uvádza niekoľko cieľov správneho koučovania. Je to predovšetkým zlepšenie pracovného výkonu. Kouč pomáha zamestnancovi si uvedomiť ako pracuje a kde je treba sa zlepšiť. V rámci koučovania ide tiež o delegovanie nových úloh v procese adaptácie. Kouč tiež umožňuje zamestnancovi pochopiť, že každá vzniknutá situácia ponúka príležitosti k učeniu a vzdelávaniu.

Z uvedeného vyplýva, že kouč má v priebehu adaptačného procesu podpornú funkciu pre nového zamestnanca je pre neho osoba podobná priateľovi.

4.4 Pracovný tím

Zoznámenie nového zamestnanca s členmi pracovného tímu sa deje v procese vzájomného prispôsobenia. Nový zamestnanec sa prispôsobuje skupine, v tomto prípade sa používa pojem asimilácia. V opačnom prípade, kedy sa pracovný tím prispôsobuje novému zamestnancovi, môžeme hovoriť o akomodácii. Spolupracovníci môžu uspokojovať potreby sociálneho uznania a kontaktov. Dôležité je tiež zoznámiť nového zamestnanca s „vplyvným členom“ skupiny už v priebehu náborového procesu. Predíde sa tak mocenským bojom a podobným konfliktom (Olexová, 2008, s. 142).

Postupne sa môžu vytvoriť aj tzv. siete (Armstrong, 2007, s. 77). V tomto prípade ide o voľne organizované spojenie medzi ľuďmi, ktorí majú podobné záujmy. Siete sú vo vnútri organizácie premenlivé a často neformálne. Na základe osobných skúseností môžem prehlásiť, že pracovný tím je pre nového zamestnanca spolu s priamym manažérom z uvedených osôb najdôležitejší, pretože vzťahy v tíme ovplyvňujú aj súkromný život zamestnanca.

5. Metodológia a techniky spracovania dát

V teoretickej časti bakalárskej práce bola popísaný adaptačný proces zo všeobecného hľadiska. V empirickej časti tejto bakalárskej práce nastane popis adaptačného procesu v konkrétnej organizácii XY pomocou kvalitatívneho výskumu.

Kvalitatívny výskum je proces hľadania porozumenia založený na rôznych metodologických tradíciách skúmania daného sociálneho alebo ľudského problému. Výskumník vytvára komplexný obraz, analyzuje rôzne druhy textov, informuje o názoroch účastníkov výskumu a vykonáva skúmanie v prirodzených podmienkach (Creswell, 1998, s. 12).

Zvolený prístup ku kvalitatívnemu výskumu bola prípadová štúdia. Proces prebiehal nasledovne (Hendl, 2016, s. 112 – 113)

1. Na začiatku sa určila výskumná otázka. V prípade tejto práce sa jedná o otázku – Ako prebieha adaptačný proces v organizácii XY?
2. Následne boli určené metódy zberu a analýzy dát. Išlo o dotazník a analýzu interných dokumentov.
3. Prebehla príprava zberu dát a samotný zber dát. Bol použitý dotazník v elektronickej forme, uložený na portáli www.gmail.com. Ďalej boli použité interné dokumenty organizácie.
4. Prebehla analýza a interpretácia dát. Cieľom dotazníka bolo zistiť ako prebiehal adaptačný proces. Otázky sa týkali všetkých oblastí adaptácie. Otázky sa tiež týkali osôb zodpovedných za adaptačný proces, motivácie a celkovej spokojnosti s adaptačným procesom. Výsledky dotazníkového šetrenia prezentuje kapitola číslo dvanásť. Dokumenty, ktoré som v rámci praktickej časti použila dbajú na anonymný charakter organizácie XY. Používala som prevažne firemný intranet organizácie XY a dokumenty, ktoré mi boli v rámci

mojich kompetencií sprístupnené. Bola to Príučka novoprijatého zamestnanca, Smernica organizácie, webová stránka spoločnosti a Výročná správa organizácie XY z roku 2016.

5. Príprava správy. Správa je praktickou časťou tejto bakalárskej práce, popisuje jej cieľ, ktorým je podrobný popis priebehu adaptačného procesu v organizácii XY.

6. Predstavenie organizácie XY

Cieľom tejto práce je popis adaptačného procesu v organizácii XY. Praktická časť tejto práce začína predstavením organizácie XY. Zvyšné kapitoly popisujú priebeh adaptačného procesu a súvisia teda s výskumnou otázkou práce – Ako prebieha adaptačný proces v organizácii XY?.

Informácie o organizácii som čerpala zo Smerníc organizácie, uverejnených na intranete organizácie a jej najnovšej Výročnej správy z roku 2016, dostupnej na webových stránkach organizácie. Pri predstavení organizácie beriem na zreteľ, že je anonymizovaná.

Organizácia XY je multimediálny operátor s dlhoročnými skúsenosťami a zodpovedným prístupom k podnikaniu. Jednotlivcom, domácnostiam a firemným zákazníkom ponúka výhody komplexného riešenia poskytnutého z jedného zdroja. Vlastní a prevádzkuje rozsiahlu pevnú i mobilnú telekomunikačnú sieť, ktorá pokrýva takmer celé územie Slovenskej republiky. Okrem poskytovania komplexných telekomunikačných služieb svojim zákazníkom poskytuje teda aj pripojenie k internetu, služby digitálnej a káblovej televízie, dátové služby, predaj koncových zariadení a služby call centra, mobilnej komunikácie, internetový obsah a bezpečnostné služby. Zákazníci majú k dispozícii roamingové služby v sieťach mobilných operátorov v destináciách celého sveta. Organizácia XY je považovaná za lídra v oblasti poskytovania telekomunikačných služieb aj v najnáročnejšom segmente biznis zákazníkov, a to z hľadiska rozsahu služieb, ako aj ich kvality. Organizácia je v oblasti firemnej zodpovednosti a filantropie lídrom. Organizácia vytvára skupinu, ktorú tvorí materská spoločnosť XY a dcérske spoločnosti.

6.1 Etický kódex organizácie

Etický kódex je dostupný na webových stránkach organizácie a tiež v Smerniciach organizácie. Informácie uvedené v tejto podkapitole sú teda čerpané odtiaľ. Podkapitolu etický kódex uvádzam v rámci tejto práce, pretože jeho poznanie a zároveň a napĺňanie je súčasťou celopodnikovej adaptácie.

Etický kódex je kľúčový dokument spoločnosti pri prevencii neetického správania. Definuje firemnú kultúru, princípy, vyžaduje uplatňovanie čestného a zodpovedného správania v obchodných vzťahoch, kladie dôraz na bezpečné spracovanie informácií a ich ochranu a stanovuje tiež požiadavky na správanie k zákazníkom, konkurencii, dodávateľom a tretím stranám. Dodržiavanie Etického kódexu je záväzné pre všetkých zamestnancov organizácie XY a rovnako jeho dcérskych spoločností (Etický kódex organizácie, 2016)

S etickým kódexom sa zamestnanec zoznamuje počas adaptačnej adaptácie. Najčastejšie je s ním konfrontovaný počas úplne prvých pracovných dní, tzv. Start Days. Jeho poznanie a pochopenie by malo viesť k väčšej súdržnosti s organizáciou. Je teda prvým krokom k poznaniu organizácie a začlenenia do nej, predovšetkým z hľadiska celopodnikovej adaptácie.

V rámci tejto podkapitoly by som spomenula aj hodnoty organizácie XY. Ich poznanie a pochopenie súvisí so všetkými zložkami adaptačného procesu, pretože sú záchytný bod v rámci počiatočnej orientácie. Sú spoločné pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na ich pracovné zaradenie. Hodnoty sú nasledovné : spokojnosť a nadšenie zákazníka sú našou hnacou silou, konanie je zodpovedné a s rešpektom, spolu či zvlášť – sme jeden tím, najlepšie miesto pre výkon a rast, ja som X – spoľahni sa na mňa.

7. Adaptačný proces a jeho oblasti v organizácii XY

Oblasti pracovného procesu sú súčasťou druhej kapitoly teoretickej časti. Patrí sem teda pracovná adaptácia, sociálna adaptácia, adaptácia na konkrétne pracovné miesto, útvarová adaptácia a celopodniková adaptácia. Cieľom tejto práce je popis priebehu adaptačného procesu v organizácii XY a na úvod tohto popisu by som začala s kapitolou, ktorej názov je takmer totožný s teoretickou časťou bakalárskej práce.

Pracovná a sociálna adaptácia sú všeobecné oblasti, s ktorými sa každý novoprijatý zamestnanec musí vyrovnávať sám. Záleží to jeho emocionálnom rozpoložení, schopnosťou zvládať stres a schopnosťou vedieť sa prispôbiť novým podmienkam.

Organizácia XY má široké zameranie a má veľký rozsah pracovných pozícií. Pre potreby tejto práce je relevantná pozícia Obchodný reprezentant. Podrobný popis tejto pozície je nasledujúcej podkapitoly.

7.1 Pracovná adaptácia a sociálna adaptácia

Tieto dve oblasti som spojila do jednej podkapitoly, pretože, ako sa uvádza v podkapitole 2.2 s názvom Sociálna adaptácia, medzi týmito dvomi zložkami existuje úzky vzájomný vzťah. Poznatky a prispôsobenie sa novej situácii závisí aj od toho, ako nováčik bude spolupracovať s kolegami a ako budú kolegovia spolupracovať s ním a aké budú ich vzájomné vzťahy mimo pracovnej činnosti.

Pracovná adaptácia začína teda prijatím zamestnanca na pracovné miesto. Následné kroky v pracovnej a sociálnej adaptácii pokračujú mailom, kde sú spomenuté náležitosti, ktoré musí nováčik pred nástupom na pracovné miesto dodať. Ide o doloženie dokumentu s najvyšším vzdelaním, výpis

z registra trestov a osobný dotazník. Ten obsahuje otázky o dátume narodenia, bydlisku a rodinných príslušníkov.

Pracovné miesto máme v tomto prípade dané, jedná sa o už vyššie spomínanú pozíciu Obchodný reprezentant.

Faktory, ktoré sa týkajú pracovnej adaptácie sú spomenuté v podkapitole 2.1 Pracovná adaptácia v teoretickej časti tejto práce. V praktickej časti sú tieto faktory popísané konkrétnym spôsobom, prispôsobene pre danú pozíciu, Obchodný reprezentant.

Obsahom a charakterom pozície Obchodný reprezentant je obchodný duch. Obchodný duch zahŕňa cit pre biznis, umenie načúvať klientom, spozorovať príležitosť a schopnosť im niečo ponúknuť a predať, nadšenie pre značku, produkty a služby (Smernica organizácie, 2018).

Zvyšný objektívne faktory pracovnej adaptácie uvedené v podkapitole 2.1 Pracovná adaptácia a upravujú ich príslušné ustanovenia Zákonníka práce a Podnikovej kolektívnej zmluvy spoločnosti XY.

Subjektívne faktory boli prehodnotené zamestnávateľom a na základe ich prehodnotenia mohol byť zamestnanec prijatý na svoje pracovné miesto.

V rámci pracovnej a sociálnej adaptácie nového zamestnanca by som uviedla ako konkrétnosť Welcome aplikáciu. Ako sa hovorí v podkapitole 2.1 Pracovná adaptácia je dôležité vedieť sa prispôbiť aj okamžitým zmenám, ktoré majú súvis s vedecko – technickým pokrokom. Práve Welcome aplikácie je forma okamžitej zmeny. Vyžaduje totiž smartfón a okamžité stiahnutie aplikácie. Prostredníctvom tejto aplikácie sa nováčik začne zoznamovať aj s kultúrou organizácie, ktorá predurčuje jeho oddanosť k firme, o čom detailnejšie hovorí podkapitola 2.2 Sociálna adaptácia v teoretickej časti.

Každý novoprijatý zamestnanec má automaticky po podpísaní zmluvy vytvorený prístup do Welcome aplikácie, aby mohol ešte pred svojím nástupom lepšie spoznať organizáciu. Prostredníctvom aplikácie získa

nováčik jednoduchý prístup k informáciám ale aj možnosť byť v kontakte so svojimi budúcimi kolegami už pred prvým pracovným dňom v organizácii XY. Novoprijatý zamestnanec môže aplikáciu používať už pred dátumom nástupu, ale aj počas adaptácie. Do tejto aplikácie sa prihlasuje svojím osobným prístupom viazaným na e-mailovú adresu. Aplikáciu si môže otvoriť vo svojom počítači, tablete alebo v smartfóne. Aplikácia obsahuje „To Do“ list, ktorý obsahuje nováčikove údaje. Jedná sa o vyplnenie prieskumu spokojnosti a informácie a zaujímavosti o organizácii.

Ďalej sú v nej obsiahnuté informácie o kultúre organizácie. Nachádza sa tam video s príhovorom generálneho riaditeľa. Manažér a personalista, ktorý je členom útvaru ľudských zdrojov je takýmto spôsobom informovaný o aktivitách novoprijateho zamestnanca. Je to v situáciách, kedy nováčik vyplní svoj profil a spätnú väzbu v aplikácii.

Sociálna adaptácia sa teda začína už pred nástupom do zamestnania a to prostredníctvom Welcome aplikácie. Následne samozrejme pokračuje počas ďalších krokov adaptácie.

7.2 Celopodniková adaptácia

Táto adaptácia začína prvý deň po nástupe do zamestnania.

Celopodniková adaptácia je zameraná na informácie všeobecného charakteru. Informácie sú poskytované všetkým zamestnancom, bez ohľadu na ich pracovné zaradenie.

Celopodniková adaptácia začína v organizácii XY dňom, sa nazýva Start Day. Start Day je jednodňový program, ktorého cieľom je poskytnúť novému zamestnancovi základné informácie o firme. Informácie sú predstavené prostredníctvom zamestnancov z rôznych útvarov. Spravidla sa koná v centrále organizácie XY. Obsahom je predstavenie organizácie XY.

Predstavuje sa príbeh firmy, jej ciele a vízie. Predstavuje sa tiež organizačná štruktúra. Ďalej je na programe základné zoznámenie so službami a produktmi organizácie. Nasledujú informácie o personálnych službách, prichádza aj zoznámenie s konkrétnymi osobami a ich právomocami. Na koniec prebehne zoznámenie s firemnou kultúrou, bezpečnostnou a enviromentálnou politikou organizácie. Start Day sa organizuje spravidla prvý pracovný deň v mesiaci (Príučka novoprijatého zamestnanca, 2016). Start Day je kombináciu oficiálneho a neoficiálneho procesu celopodnikovej adaptácie. Tieto procesy popisujem bližšie v podkapitole 2.3 Celopodniková adaptácia. O oficiálnu formu sa jedná preto, pretože zamestnanec na Start Day dostane vyššie uvedené informácie o organizácii. Sprostredkujú ich zamestnanci organizácie, avšak jedná sa o informácie, ktorá sú uvedené v Smerniciach organizácie a ich predstavenie naplánovalo Oddelenie ľudských zdrojov. Môže však dôjsť aj k situácii, kedy prebehne neoficiálna forma a to v prípade, že sa zamestnanec vlastnou iniciatívou zoznámi s ostatnými kolegami a vymení si skúsenosti, ktoré sú podľa podkapitoly 2.3 Celopodniková adaptácia, definované ako predávanie skúseností z generácie na generáciu. Na základe dotazníkového šetrenia a jeho vyhodnotenia, podľa úvodnej otázky, *Boli pre Teba informácie získané počas Start Day potrebné pre úvodnú orientáciu v organizácii? (zoznámenie s organizáciou, s jej stratégiou, s jej organizačnou štruktúrou, službami a bezpečnostnou a enviromentálnou politikou)* sa dá usudzovať, že informácie, ktoré boli poskytnuté počas Start Day sú pre zamestnanca dostatočné a môže tak vykročiť k ďalšiemu plneniu svojich adaptačných úloh. Otázka bola koncipovaná na zistenie informácii, ktoré mali charakter oficiálnych.

7.3 Útvarová adaptácia

Útvarová adaptácia sa týka samozrejme konkrétneho útvaru.

Útvarovou adaptáciou sprevádza zamestnanca jeho priamy manažér a Start Buddy. V teoretickej časti, v podkapitole 2.4, Útvarová adaptácia uvádzam, že útvarovú adaptáciu zahajuje vedúci útvaru, čo je v tomto prípade priamy manažér zamestnanca. Ďalej je v teoretickej časti spomenuté, že vedúci útvaru predáva zamestnanca do rúk vedúceho organizačnej jednotky.

V tomto prípade sa jedná o vyššie spomenutého Start Buddyho. S týmito pozíciami bude detailnejšie zoznámené v deviatej kapitole.

Na úvod útvarovej adaptácie je teda zamestnanec zoznámený s ostatnými členmi útvaru, v podstate už o nich môžeme hovoriť ako o kolegoch.

Zoznámenie prebieha prostredníctvom manažéra a Start Buddyho.

Zamestnanec je následne informovaný o svojich právach a povinnostiach v danom útvare.

7.4 Adaptácia na konkrétne pracovné miesto

Po Start Day a predstavení útvaru nasleduje zoznámenie sa s pracovným miestom. Toto zoznámenie má za úlohu manažér zamestnanca. Ako som spomínala v podkapitole 2.5, tento druh adaptácie závisí od konkrétnej pracovnej pozície, v tomto prípade sa jedná o pozíciu Obchodný reprezentant.

Zamestnanec – nováčik je informovaný o presnej náplni svojej pracovnej pozície. Je mu pridelené pracovné miesto a zariadenie, nevyhnutné pre adekvátne vykonávanie práce. Sú mu tiež pridelované prístupové heslá k programom, ktoré sú nevyhnutné k jeho práci a bezpečnostné kódy.

Zamestnanec je tiež zoznámený s intranetom organizácie. V ňom sa nachádzajú externé aplikácie, slúžiace k vykonávaniu jeho pracovnej činnosti a tiež aplikácie, vzťahujúce sa k výplatnej páske a plánovaniu osobného voľna. Na intranete sa nachádza tiež už spomínaná aplikácia Skill up, ktorá slúži na vzdelávanie a rozširovanie kompetencií.

Manažér zamestnanca zoznámi tiež s jeho Start Buddy. Cieľom Start Buddy systému je, aby sa nováčik cítil vo firme čo najlepšie. Ďalej je zamestnanec zoznámený s koučom. Kouč má pre nováčika podobnú funkciu ako Start Buddy. Rozdiel je v tom, že kouč má na starosti viacero nových zamestnancov. Plní teda skôr funkciu nepriameho pozorovateľa.

8. Adaptačný proces, jeho priebeh a evaluácia

Cieľom tejto práce je popis priebehu adaptačného procesu v organizácii XY. Teoretické východisko tejto bakalárskej práce opisuje jednotlivé fázy priebehu adaptačného procesu. Sú to nástup do organizácie, integrácia v organizácii a na koniec adaptácie by malo nastať plné členstvo v organizácii. Úlohou adaptačného procesu je zosúladiť všetky uvedené zložky do jedného celku a priniesť tak cieľ tejto práce.

8.1 Rozhodnutie pre pracovné miesto

Samotnému Adaptačnému procesu predchádza zamestnancovo rozhodnutie pre pracovného miesto. Adaptačný proces v organizácii XY sa nazýva START program.

Zamestnanec by mal v prvom rade reagovať na ponuku práce, ktorá bola uvedená ako inzerát alebo ako odporúčenie. Po úspešnom výberovom procese, ktorý je súčasťou procesov riadenia ľudských zdrojov a jeho detaily nie sú dôležité pre túto prácu, sa očakáva nástup na pracovné miesto. Pred nástupom na konkrétne pracovné miesto by mal zamestnanec absolvovať pohovor so svojim priamym manažérom, ktorý mu poskytne základné informácie o spôsobe výkonu práce a odovzdá mu tiež Akceptačný list. Akceptačný list je zvyklosť, definujú sa v ňom predzmluvné podmienky. Samotná pracovná zmluva sa podpisuje dňom nástupu na pracovné miesto. V podkapitole 3.1, Rozhodnutie pre pracovné miesto, uvádzam, že v období medzi podpisom zmluvy a reálnym nástupom do zamestnania je dôležitý pravidelný kontakt. V prípade organizácie XY môžeme ako prostriedok komunikácie v tomto období označiť aplikáciu Welcome, ktoré je detailne popísaná v podkapitole 7.1 v praktickej časti tejto práce.

8.2 Nástup do organizácie (očakávanie verzus realita)

Ako som som už spomínala v podkapitole 3.2 Nástup do organizácie (očakávanie verzus realita) v teoretickej časti práce, prvé dni sa na novom pracovisku vyznačujú neistotou.

Na vykreslenie pracovnej reality môže slúžiť Akceptačný list a niekoľkokrát spomenutá Welcome aplikácia. V podkapitole 3.2 tiež uvádzam, že v rámci spracovania veľkého množstva informácií pomáha aj vhodne nastavený adaptačný plán. V organizácii XY má adaptačný plán názov Checklist a bude predstavený v podkapitole 8.4 Adaptačný program.

8.3 Odborná a sociálna integrácia (zapracovanie a začlenenie)

V podkapitole 3.3 Odborná a sociálna integrácia (zapracovanie a začlenenie) teoretickej časti je uvedený popis priebehu uvedenia zamestnanca na pracovisko prostredníctvom osôb zodpovedných za priebeh adaptačného procesu. V tejto podkapitole sú tiež uvedené princípy psychologickéj zmluvy.

Psychologická zmluva nie je jednorazová záležitosť. Pretože zapracovanie a začlenenie nováčika trvá niekedy viac ako jeden rok. Hlavná časť adaptácie, tou je START program, prebieha počas prvých troch mesiacov zamestnanca v organizácii. Ide o obdobie, počas ktorého sa zamestnanec zoznamuje a stotožňuje s organizáciou, jej smerovaním a taktiež so svojou úlohou v rámci organizácie. Hlavným zmyslom adaptácie, START programu, je urýchlenie zapojenie a začlenia sa do organizácie a do pracovného tímu. Umožňuje poznanie firemnej kultúry. Zamestnanca vedie k spoznaniu svojej konkrétnej úlohy v spoločnosti. Pomocou START programu organizácia zamestnancovi predstavuje dôležitých spolupracovníkov v spoločnosti.

V rámci dotazníkového šetrenia a otázky číslo dvanásť, bolo zisťované, či sa nováčik cíti motivovaný k dosiahnutiu pracovného úspechu. Väčšina účastníkov šetrenia odpovedala pozitívne. Na základe tohto výsledku sa dá predpokladať, že účel psychologickkej zmluvy v adaptačnom procese bol z väčšej časti naplnený a zamestnanec tak môže prejsť k plnému členstvu v organizácii.

8.4 Adaptačný program

Názvom Checklist organizácia XY nazýva svoj adaptačný program. Checklist je zoznam cieľov a úloh, ktoré by mal nováčik absolvovať (Smernica organizácie, 2018) Ide o priebeh adaptačného procesu.

Počas troch mesiacov by mali byť presne definované oblasti cieľov a aktivity, ktoré k nim vedú. Doba trvania adaptačného procesu sa teda čiastkovo rozdelí. Následne sa určí oblasť, ktorú nováčik musí v uvedený termín pochopiť a stotožniť sa s ním, t.j. splniť ho prostredníctvom aktivít. Za splnenie cieľov je zodpovedný Start Buddy a kouč, ktorý bol poverený manažérom.

Prvý deň prebieha ešte bez pomoci Start Buddyho. Ide totiž o Start Day, ktorý je ešte v réžii personálneho oddelenia. Počas prvého dňa je oblasťou stratégie firmy, cieľom je definovanie prepojenia stratégie firmy a jednotlivých útvarov.

Prvý týždeň sa nováčik zoznamuje s úsekmi a sekciami, teda s jednotlivými útvarmi. Zoznamuje sa so štruktúrou útvarov. Mal by spoznať dôležité osoby v útvaroch, mal by rozvinúť kontakty vo svojom vlastnom útvaru. Prvý mesiac sa nováčik zoznamuje s oddelením. Oddelením sa chápe zamestnancovo konkrétne pracovné miesto. Nováčik by mal vedieť stratégie a ciele na daný rok. Aké sú priority oddelenia. Mal by sa vedieť orientovať v komunikácii, teda poznať pravidlá práce, formálne aj neformálne.

Zvyšné dva mesiace nastáva bližšie spoznanie kolegov, teda tímu. Nováčik detailne pozná svoju pracovnú náplň. Ovláda úlohy a zodpovednosti členov tímu. Takisto aj svoje. Cíti motiváciu k pracovným výzvam. Mal by sa stotožniť so značkou (Smernica organizácie, 2018).

Adaptačný program by mal vyvrcholiť v plné členstvo organizácie nováčika.

8.5 Plné členstvo v organizácii

Ukončením START programu a splnením cieľov Checklistu je teda zamestnancovo plné členstvo v organizácii.

Zamestnanec má prehľad o organizácii spoločnosti, jej fungovaní a rýchlejšie sa v nej zorientovať. Je súčasťou pracovného tímu. Rozumie a dokáže plniť očakávania na svoj pracovný výkon. Zamestnanec vie vykonávať prácu efektívne a vie sa vyvarovať zbytočných nedorozumení (porov. Príučka novoprijatého zamestnanca, 2016 a Smernica organizácie, 2018).

Tiež pomáha prístup kolegov. Dotazníkové šetrenie v otázke číslo šesť zisťuje, ako sa k nováčikovi správali kolegovia. Výsledok bol veľmi priaznivý, ani v jednom prípade sa nový zamestnanec nestretol s negatívnou reakciou.

8.6 Evaluácia adaptačného procesu

Spätná väzba je dôležitou súčasťou v procese adaptácie nového zamestnanca. V rámci pozície Obchodný reprezentant má spätnú väzbu na starosti manažér, v spolupráci so Start Buddym a koučom. Jednotlivé formy evaluácie od týchto osôb sú popisované v deviatej kapitole.

Základné pravidlá spätnej väzby sú rovnaké pre každú oblasť v organizácii XY. Cieľom spätnej väzby je pozitívna zmena. Pred uplynutím troch mesiacov sa zamestnanec stretne so svojim manažérom, s ktorým prebehne

vvyhodnotenie obdobia adaptácie. Prebehne tiež zhodnotenie plnenia stanovených cieľov počas úvodných troch mesiacov. Úloha Start Buddyho v tomto období končí. Úloha kouča pokračuje, pomáha počas celého pracovného cyklu zamestnanca. Pri spätnej sú určené pravidlá, ktoré by mal dodržiavať aj hodnotený a manažér. Pravidlo používania „JA jazyka“. Hovorím sám za seba, prezentujem svoje postoje a myšlienky, nie to čo si myslia iní alebo čo si myslím že si myslia iní. Pravidlo "TU A TERAZ". Vyjadrovanie sa k aktuálnemu správaniu. Nehodnotí sa to, čo bolo v minulosti a čo už nie je aktuálne. Zameranie sa na budúcnosť. Pravidlo konkrétnosti. Poskytovanie jasných, zrozumiteľných a konkrétnych informácií. Pravidlo angažovanosti. Prejavovanie v procese spätnej väzby svojej angažovanosti. Záujem na hľadani riešenie problému. Pravidlo overenia. Overenie, či príjemca spätnej väzby obsahu porozumel a či ho prijal. Pravidlo formy komunikácie. Nie je dôležité ČO sa komunikuje, ale aj AKO sa to komunikuje (Smernica organizácie, 2018).

Evaluácia v organizácii XY prebieha teda postupne a aj na záver adaptáčného procesu. Čiastkovú evaluáciu má na starosti opäť manažér. Vyhodnotenie Adaptačného procesu – checklistu, teda jeho evaluáciu zabezpečuje nadriadený manažér, prostredníctvom pravidelných reportov Start Buddyho, kouča a rozhovorov so zamestnancom. Po vyhodnotení výsledkov nasleduje spätná väzba, nazývaná tiež „face to face“, kde si zamestnanec so svojím manažérom prejde jednotlivé body Checklistu. Manažér zamestnancovi teda poskytne spätnú väzbu, zamestnanca pochváli a zoznami ho aj s kritickými bodmi jeho doterajšej práce. Princíp „face to face“ by mal priniesť obojstranný úžitok, aj zamestnancovi, aj organizácii. Zamestnancovi tým, že ho podporí a zároveň poskytne návrhy na zlepšenie. Organizácii zase poskytne adaptovaného zamestnanca.

Záver evaluácie sumarizuje ako sa zamestnanec popasoval zo zložkami adaptácie, teda ako sa začlenil do pracovného tímu, aké nadobudol

schopnosti v rámci produktových školení, samoštúdia a či je schopný zvládať ďalšie pracovný výzvy. Na záver evaluácie sa zamestnancovi predstaví jeho rozvojový plán, spomenutý v tretej kapitole teoretickej časti, ktorý slúži ako pomôcka k jeho ďalšej pracovnej činnosti.

9. Osoby zodpovedajúce za priebeh adaptačného procesu

Táto kapitola popisuje funkcie jednotlivých osôb, ktoré majú v procese adaptácie svoje nezastupiteľné miesto.

9.1 Útvar ľudských zdrojov

Útvar alebo divízia ľudských zdrojov má na starosti všetky činnosti, ktoré sú spojené s rozvojom, plánovaním a riadením ľudských zdrojov. Zaoberá sa výberom zamestnancov, rozdeľovaním miezd a benefitov a zabezpečuje tiež rozmiestňovanie zamestnancov. Úloha divízie je tiež definovanie a riadenie personálnej a odmeňovacej politiky organizácie a staranie sa o náplň organizačného ročného rozpočtu. Zodpovedá za vzťahy s odborovými zväzmi a za uzatváranie kolektívnej zmluvy. Stará sa o bezpečnosť a o ochranu zdravia pri práci. Riadi a zabezpečuje odborné a manažérske vzdelávanie všetkých zamestnancov. Podporuje participáciu ohľadne medzinárodných HR aktivít. Divízia plní v adaptačnom procese formalizovanú funkciu (Smernica organizácie, 2018).

9.2 Priamy nadriadený – manažér

Manažér nesie hlavnú zodpovednosť za priebeh adaptácie.

Je to priamy nadriadený zamestnanca. Manažér stanovuje pracovné ciele a zhodnocuje zamestnancovu úspešnosť pri ich dosahovaní. Jeho prostredníctvom dochádza k motivácii a podpore, pomáha realizovať rozvojové potreby a poskytuje spätnú väzbu. Určuje Start Buddyho a zoznamuje zamestnanca s jeho pracovným tímom.

9.3 Kouč

Kouč pracuje so zamestnancom na základe princípov, medzi ktoré patria otvorenosť a dôvera. Zameriava na budúcnosť zamestnanca ale aj na riešenia aktuálnych problémov. Pracuje s potenciálom zamestnanca (Smernica organizácie, 2018).

Všetky informácie zisťuje kouč kladením otázok, z ktorých každá má v koučingovom procese svoj osobitý význam. Kouč by mal byť trpezlivý a dávať priestor zamestnancovi osobite sa prejaviť. Kouč prijíma rozmanité názory, rešpektuje osobitosť zamestnanca a nesnaží sa zamestnanca pretvoriť na niekoho iného. Kouč sa riadi etickým kódexom, ktorý hovorí o dôvernosti rozhovoru a preto nerozširuje žiadne informácie, ktoré mu o sebe zamestnanec poskytne. Preto všetky informácie, ktoré sú obsahom koučovacieho rozhovoru, ostávajú iba medzi koučom a koučovaným. V rámci spätnej väzby môže poskytnúť manažérovi všeobecný obsah rozhovoru.

Koučovanie je vo svojej podstate bežný rozhovor dvoch ľudí. Slúži však na nájdenie cieľa cesty k riešeniu problémov zamestnanca v adaptačnom procese a aj počas nasledujúcej kariérnej cesty (Smernica organizácie, 2018).

9.4 Pracovný tím a START Buddy

S pracovným tímom by mal do kontaktou prísť nováčik prakticky hneď, ako nastúpi na svoje stále pracovné miesto. Úlohou manažéra je nováčika s pracovným tímom zoznámiť. Pokiaľ ide o pracovisko, kde sa pracovné tímy striedajú, manažér zoznamuje nováčika s kolegami postupne. Kolegovia by mali byť pre nováčika poradným orgánom. Z radov pracovného tímu je manažérom vybraný jeden zamestnanec, ktorý plní funkciu Start Buddyho.

START Buddy je sprievodca, konzultant a poskytovateľ informácií. Je to služobne starší zamestnanec a je určený spomedzi priamych spolupracovníkov zamestnanca, teda kolegov. Start Buddy má pomáhať zamestnancovi riešiť denné, operatívne problémy tak, aby jeho adaptácie prebiehala čo najlepšie. Má pomáhať zamestnancovi v porozumení úloh a v očakávaniach na pracovný výkon. Zoznamuje s procesmi spoločnosti. Podľa dohody s manažérom by mal Start Buddy podávať o novom zamestnancovi spätnú väzbu. Tá by sa mala týkať jeho adaptácie, jeho bežných, každodenných problémoch a jeho progrese (porov. Príučka nového zamestnanca, 2016; Smernica organizácie, 2018).

V rámci dotazníkového šetrenia bolo v otázke číslo osem zistené, že Start buddy je osoba, ktorá bola v rámci adaptačného procesu pre nováčika najnápomocnejšia.

10. Výsledky dotazníkového šetrenia

V závere empirickej časti sú prezentované výsledky dotazníkového šetrenia, ktoré zisťovalo spokojnosť s adaptačným procesom v organizácii XY.

V rámci cieľa tejto bakalárskej práce, ide o celkové zhodnotenie procesu.

Dotazník bol anonymný a skladal z 13 otázok. Otázky boli uzatvorené, niektoré mali na výber možnosti doplnenia

Dotazníkové šetrenie bolo vykonané na 23 zamestnancoch organizácie XY na pozícii

Obchodný reprezentant, ktorí nastúpili do organizácie v období január 2015 až september 2017. Dotazníkové šetrenie prebiehalo od 12.12. 2017 – 12.02.2018.

Dotazník je vedený neformálnym spôsobom, pretože organizácie XY uprednostňuje tykanie zamestnancov, aj medzi útvarmi. Dotazník je uvedený ako príloha 1.

V kapitole sú prezentované výsledky dotazníkového riešenia. Cieľom bolo pomôcť zodpovedať na výskumnú otázku Ako prebieha adaptačný proces v organizácii XY?

1. Boli pre Teba informácie získané počas Start Day potrebné pre úvodnú orientáciu v organizácii? (zoznámenie s organizáciou, s jej stratégiou, s jej organizačnou štruktúrou, službami a bezpečnostnou a enviromentálnou politikou)

Otázka súvisí s úvodným dňom adaptačného procesu, konkrétne s obsahom Start Day. V otázke sú vytýčené všetky tri oblasti, ktoré sú obsahom Start Day.

Väčšina opýtaných respondentov, t.j. 87% odpovedala, že všetky informácie jej boli dodané v dostatočnej miere. Zvyšných 13% respondentov sa vyjadrilo, že niektoré informácie neboli jasné. To môže súvisieť s nedostatočnou pozornosťou zamestnancov alebo komunikačným šumom, keďže väčšina zamestnancov vyjadrila spokojnosť. Z uvedeného vyplýva, že Start Day bol dostatočne hodnotný a zamestnanci tak môžu úspešne vykročiť k plneniu ostatných zložiek adaptácie.

2. Absolvoval si prvý deň na svojom pracovisku osobný pohovor so svojim manažérom?

Otázka súvisí so zložkami adaptačného procesu a osobami, presnejšie osobou, ktorá stojí na čele rebríčka zodpovednosti za adaptačný proces. Väčšina respondentov, t.j. 87,6% odpovedala na danú otázku pozitívne, iba 17,4% respondentov tento rozhovor vôbec neabsolvovala. Z uvedeného vyplýva, že manažér si dostatočne splnil svoju počiatočnú úlohu.

3. Boli Ti pri osobnom pohovore poskytnuté nasledovné informácie ohľadne: pracovnej zmluvy, pracovnej náplne, cieľov adaptačného procesu a dohodnutia ďalšieho podobného rozhovoru? (odpovedaj len v prípade kladnej odpovede na otázku číslo tri)

Cieľom otázky bolo zistiť obsah úvodného rozhovoru. Teda v podstate zistiť, čo manažér, ako osoba zodpovedajúca za adaptačný proces splnil svoju úlohu. Či všetky informácie, ktoré mali byť podané, boli podané aj v dostatočnej miere. Väčšina respondentov, t.j. 87% vyjadrilo s obsahom manažérskeho rozhovoru plnú spokojnosť. Menšia časť, t.j. 8,7% opýtaných nedostala všetky informácie, zvyšní zamestnanci vzhľadom na formuláciu otázky neodpovedali.

4. Predstavil Ťa manažér v prvý pracovný deň všetkým Tvojím priamym spolupracovníkom?

Otázka súvisí so zoznámením sa s pracovným tímom a pracovnou a sociálnou adaptáciou.

Väčšina respondentov, t.j. odpovedala pozitívne. Vzhľadom k tomu, že na pracoviskách sú rozdelené zmeny, otázka bola smerovaná aj k tomuto aspektu. 47,8% respondentov sa vyjadrila, že manažér svoju úlohu zoznamujúceho splnil. 39,7% respondentov označilo, že manažér splnil svoju úlohu len čiastočne, lebo zoznámil zamestnanca, len s aktuálnou zmenou. 8,7% respondentov uviedlo, že k predstaveniu kolegov došlo až nasledujúce dni po príchode na pracovné miesto.

Malá časť respondentov, t.j. 4,4% uviedla, že manažér nesplnil svoju úlohu vôbec a s kolegami zamestnanca nezoznámil pri žiadnej príležitosti.

Z odpovedí vyplýva, že manažér splnil svoju úlohu v dostatočnej miere.

5. Predstavil Ti manažér v prvý pracovný deň Tvojho Start Buddyho?

Otázka má súvislosť s adaptáciou na konkrétne pracovné miesto a na osobu, ktorá sčasti zodpovedá za adaptačný proces. Väčšina novoprijatých zamestnancov, t.j. 91,3% svojho Start Buddyho spoznalo, zvyšok, t.j. 8,7% nie.

6. Ako sa ku tebe chovali priami spolupracovníci počas prvých troch mesiacov? (teda počas adaptácie)

Otázka súvisí s adaptáciou na konkrétne pracovné miesto a vzťahy v pracovnom tíme. Žiadny z respondentov dotazníkového šetrenia nemal vyslovene negatívnu skúsenosť so svojimi kolegami. 87% respondentov

uviedlo, že kolegovia boli milí a priateľskí, avšak 13% respondentov uviedlo, že jeho kolegovia nejavili o neho žiadny záujem.

7. Má podľa Teba prítomnosť kouča počas adaptácie pridanú hodnotu k Tvojej práci?

Otázka sa vzťahuje k osobe, ktorá je jednou zo zodpovedných za adaptačný proces. Väčšina respondentov, t.j. 60,9% sa vyjadrila k úlohe kouča pozitívne, zvyšné percento opýtaných, t.j. 39,7% sa vyjadrilo negatívne.

8. Kto Ti najviac pomohol počas procesu adaptácie?

Otázka má za cieľ určiť, kto z osôb priamo zodpovedných za adaptačný proces má pre zamestnanca najväčší prínos. Väčšina respondentov, t.j. 69,9% považuje za najväčší prínos prítomnosť Start Buddyho. 34,8% opýtaných uviedlo, že najväčším prínosom bol pre nich kouč. Zhodne obstáli priami spolupracovníci a manažér, uviedlo to 56,5% respondentov. Zvyšných 13% neurčilo žiadnu osobu z uvedených. Otázka dávala na výber z viacero možností.

9. Čo Ti najviac pomohlo počas procesu adaptácie?

Deviata otázka má za cieľ určiť, aké typy pracovných pomôcok najviac pomohli zamestnancovi v procese adaptácie. Pracovné pomôcky súvisia s bezprostredne s požiadavkami na pracovné miesto. Najviac respondentov, t.j. 69,6%, určilo za najväčšiu pracovnú pomôcku produktové školenia. 60,9% respondentov považuje za dôležitú aj vzdelávaciu aplikáciu Skill up. 52,2%

respondentov považuje za dôležité neformálne rady od kolegov. Otázka dávala na výber z viacerých možností.

10. Boli podľa Teba školenia, ktoré si absolvoval počas procesu adaptácie, dostatočné k výkonu k Tvojej pracovnej pozícii?

Otázka má súvislosť so všetkými oblasťami adaptácie. Väčšina respondentov sa vyjadrila kladne, t.j. 91,3%, čo je pochopiteľné, vzhľadom na predchádzajúcu otázku. 8,7% respondentov v produktových školeniach zmysel nevidí. Keďže väčšina respondentov sa vyjadrila pozitívne, dá sa zhodnotiť, že školenia mali zmysel.

11. Viedol s Tebou manažér počas adaptačného procesu hodnotiace rozhovory?

Otázka má za cieľ zistiť, či manažér v procese adaptácie plnil svoju úlohu ako článok evaluácie a či čiastková evaluácia vôbec prebehla. So 65,2% respondentov rozhovory prebiehali. 26,1% respondentov uviedol, že rozhovory prebiehali, ale pravidelne. 8,7% respondentov uviedlo, že takéto rozhovory neprebiehali vôbec.

12. Cítiš sa po absolvovaní adaptačného procesu motivovaný k dosiahnutiu pracovného úspechu?

Súvisí s oblasťami adaptácie a aj s evaluáciou, pretože tá by mala byť posledným článkom k absolvovaniu adaptácie. 86,4% respondentov odpovedalo kladne, zvyšných 13,6% negatívne.

13. Akou známku (ako v škole) by si celkovo ohodnotil adaptačný proces?

Posledná otázka zisťuje spokojnosť respondentov s celkovým priebehom adaptačného procesu. Väčšina respondentov, t.j. 69,9% vyjadrila svoje pocity známku jedna. 17,4% respondentov ohodnotila adaptačný proces v organizácii XY známku chválitebný, známku dobrý udalo 13% respondentov. Zamestnanec môže byť teda pripravený na svoj ďalší rozvojový plán.

10.1 Diskusia

Výsledky dotazníkového šetrenia dávajú na výskumnú otázku práce – Ako prebieha adaptačný proces v organizácii XY? prevažne pozitívne odpovede. Na základe dotazníka sa dá predpokladať, že väčšina opýtaných respondentov je s priebehom adaptačného procesu organizácie XY spokojná a cíti sa motivovaná k ďalšej práci.

Dotazník ukazuje, že novoprijatí zamestnanci sú dostatočne informovaní o náplni ich pracovnej činnosti a majú dostatočný priestor tieto informácie získať, či už prostredníctvom aplikácii alebo priamo od kolegov.

Zamestnancom sa páčil aj úvodný deň, čo môže prispieť k zvyšovaniu pracovnej motivácie. Pracovnú motiváciu môžu posilňovať aj kolegovia.

Väčšina opýtaných vyzdvihovala pozitívne role kouča, manažéra a aj Start Buddyho. Najväčším prínosom adaptácie na základe dotazníkového šetrenia bol Start Buddy. Pre nového zamestnanca je teda dôležité úvodné smerovanie a dôvera, že sa má v prípade pracovných problémov na koho obrátiť. Menšie negatívum bolo, že niektorí respondenti sa nestretli s úplným prijatím od priamych kolegov.

Problém dotazníkového šetrenia bol v obmedzenom počte respondentov.

Organizácia XY mi totiž nesprístupnila databázu kolegov, ktorý na pozíciu Obchodný reprezentant nastupovali počas minulých rokov.

Respondentov som si vybrala z kolegov, ktorí so mnou absolvovali produktové školenia v začiatkoch adaptačného procesu. Niektorých respondentov mi pomohol nájsť aj môj kouč.

Dotazník bol rozposlaný prostredníctvom firemnej mailovej komunikácie, všetci opýtaný naň v hore uvedenom termíne odpovedali.

Pozitívne odpovede v dotazníku mohlo ovplyvniť aj to, že väčšinu respondentov osobne poznám a tak mohla u nich nastať obava zo straty anonymity. Myslím si však, že aj napriek tomu odpovedali pravdivo a s organizáciou a priebehom adaptačného procesu sú skutočne spokojní.

Záver

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo popísať priebeh adaptačného procesu v organizácii XY.

Práca sa skladala z dvoch častí, z teoretickej a praktickej.

V teoretickej časti bol popísaný adaptačný proces zo všeobecného hľadiska. Boli spomenuté základné pojmy, ktoré sa vzťahujú k tomuto procesu. Boli to jeho oblasti, jeho priebeh, osoby zaň zodpovedné a nakoniec teoretickej časti bol uvedený popis záverečnej evaluácie adaptačného procesu. Zdrojom tejto časti bola odborná literatúra.

V praktickej časti tejto práce som popisovala konkrétny proces adaptácie v organizácii. Išlo o organizáciu, ktorá bola anonymizovaná, preto som je pre potreby tejto práce nazvala organizácia XY. Čerpala som prevažne zo Smerníc organizácie, ktoré sú dostupné na intranete organizácie a zo svojich vlastných skúsenosti. Už v úvode práce som spomínala, že do organizácie XY som nastúpila v júni 2017, preto je pre mňa téma adaptačného procesu blízka. Zvyšné zdroje sú samozrejme uvedené v Použitej literatúre.

Keďže som do organizácie nastúpila pomerne nedávno, myslela som si, že popis priebehu adaptačného procesu bude prebiehať jednoduchším spôsobom ako to bolo v skutočnosti. Problémom bolo najmä to, že moje osobné dojmy sa nemohli oprieť o skutočné dokumenty. Organizácia mi totiž v rámci zachovania svojej anonymity nedovolila použiť všetky mnou požadované dokumenty. Tento nedostatok som sa snažila vykompenzovať dotazníkovým šetrením. Tu som však tiež narazila na obmedzený počet respondentov, tento problém popisujem v záverečnej diskusii.

Aj napriek týmto prekážkam si však myslím, že organizácia XY mi bola v ostatných aspektoch nápomocná. Organizáciu taktiež môže tešiť spokojnosť mnou oslovených zamestnancov v rámci adaptácie.

Tomu nasvedčuje dotazníkové šetrenie, ktoré prebehlo na 23 zamestnancoch na konkrétnej pracovnej pozícii. Ukazuje, že s priebehom adaptačného procesu v organizácii XY je väčšina opýtaných spokojná a cíti sa aj motivovaná.

V úvode som spomenula, že dotazník môže organizácii slúžiť ako návrh na vylepšenie oblastí a priebehu adaptačného procesu. V tomto prípade bola moja domnienka nesprávna, pretože výsledok dotazníkového šetrenia bol veľmi pozitívny a nevytvárajú sa tak otázky o zlepšení.

Použitá literatura

- Antošová, M. (2004). Obsah adaptačního procesu. *Moderní řízení*, 10, s. 71 – 72.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bauer, T. (2010). *Onboarding New Employees : Maximizing Succes*. Alexandria: SHRM Foundation.[online]. [cit.05.01.2018.].
Dostupné:<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Blašková, M. (2003). *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu práce s ľudmi*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/EDIS – vydavateľstvo ŽU.
- Bedrnová, E., Nový, I., a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Praha: Computer Press.

- Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H Beck.
- Hartl, P. & Hartlová, H. (2009). *Psychologický slovník*. Praha: Portál
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. Praha: Grada.
- Kachaňáková, A., a kol. (2011). *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition.
- Kachaňáková, A., a kol. (2003). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management*. Praha: East Publishing.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Olexová, C. (2008). *Adaptácia zamestnancov. Personálny a Mzdový Poradca Podnikateľa*, 15, s. 136 – 148.
- Slovensko. (2018). *Zákon č. 341/200 Zákonník práce*. Citované 5. februára 2018. Dostupné z http://www.omdvsr.sk/downloads/new/omd/obhajoba/predpisy_na_stiahnutie/socialna_oblast/zakonnik_prace_2011.pdf
- Tureckiova, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci : Personální rozmer managementu*. Praha: Aspi.

Vetráková, M., a kol. (2007). *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela

Žufan, J. (2012). *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer.

Interné dokumenty

Príučka novoprijatého zamestnanca organizácie XY, 2016, dostupné na intranete organizácie.

Smernica organizácie XY, 2018, dostupné na intranete organizácie.

Výročná správa organizácie XY, 2016, dostupné na intranete organizácie.

Zoznam príloh

Príloha č. 1 Dotazník

Príloha č. 1
Dotazník

Vážení a milí kolegovia,

prosím Vás o vyplnenie nasledujúcich otázok, ktoré budú slúžiť ako podklad k praktickej časti mojej bakalárskej práce. Témou je Adaptačný proces v organizácii XY. Dotazník je anonymný a bude použitý výhradne k výskumným účelom. Týka sa pracovníkov na pozícii Obchodný reprezentant.

Ďakujem a prajem Vám všetkým pekný deň

1. Boli pre Teba informácie získané počas Start Day potrebné pre úvodnú orientáciu v organizácii? (zoznámenie s organizáciou, s jej stratégiou, s jej organizačnou štruktúrou, službami a bezpečnostnou a enviromentálnou politikou)
 - Áno, všetky potrebné informácie som dostala
 - Nie, niektoré informácie mi neboli jasné
2. Absolvoval si prvý deň na svojom pracovisku osobný pohovor so svojim manažérom?
 - Áno
 - Nie
3. Boli Ti pri osobnom pohovore poskytnuté nasledovné informácie ohľadne: pracovnej zmluvy, pracovnej náplne, cieľov adaptačného procesu a dohodnutia ďalšieho podobného rozhovoru? (odpovedaj len v prípade kladnej odpovede na otázku číslo tri)
 - Všetky informácie mi boli poskytnuté v dostatočnej miere
 - Informácie mi boli podané len čiastočne
 - Nie, informácie som nedostal/a
4. Predstavil Ťa manažér v prvý pracovný deň všetkým Tvojím priamym spolupracovníkom?
 - Áno, všetkým, ktorí boli v daný deň na pracovisku, neprítomným ma zoznámil dodatočne
 - Áno, ale iba tým, ktorí boli v daný deň na pracovisku
 - Nie, predstavenie prebehlo až nasledujúce dni
5. Predstavil Ti manažér v prvý pracovný deň Tvojho Start Buddyho?
 - Áno
 - Nie
6. Ako sa ku tebe chovali priami spolupracovníci počas prvých troch mesiacov?(teda počas adaptácie)
 - Boli ochotní a priateľskí
 - Nejavili žiadny záujem

- Boli vyslovene nepriateľskí
7. Má podľa Teba prítomnosť kouča počas adaptácie pridanú hodnotu k Tvojej práci?
- Áno
 - Čiastočne
 - Nie
8. Kto Ti najviac pomohol počas procesu adaptácie? (Otázka ma na výber viac možností)
- Start Buddy
 - Manažér
 - Kouč
 - Priami spolupracovníci
 - Nieкто iný
9. Čo Ti najviac pomohlo počas procesu adaptácie? (Otázka ma na výber viac možností)
- Produktové školenia
 - Skill up
 - Neformálne rady od kolegov
10. Boli podľa Teba školenia, ktoré si absolvoval počas procesu adaptácie, dostatočné k výkonu k Tvojej pracovnej pozícii?
- Áno
 - Nie
11. Viedol s Tebou manažér počas adaptačného procesu hodnotiace rozhovory?
- Áno, v pravidelných intervaloch
 - Áno, ale v nepravidelných intervaloch
 - Rozhovory neprebíjali vôbec
12. Cítiš sa po absolvovaní adaptačného procesu motivovaný k dosiahnutiu pracovného úspechu?
- Áno
 - Nie
13. Akou známku (ako v škole) by si celkovo ohodnotil adaptačný proces?

1 2 3 4 5