

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

ADAPTAČNÍ PROCES V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI XY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální

Management

Autor: Lucie Přidalová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Adaptační proces v Obchodní společnosti XY*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 15. března 2018

.....

Lucie Přidalová

Poděkování

Děkuji doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za poskytování cenných rad, připomínek a čas, který mi věnoval při zpracování bakalářské práce.

Děkuji svému manželovi za morální podporu, trpělivost, časté hlídání našich dětí a za celkovou pomoc, které si nesmírně vážím.

Anotace

Jméno a příjmení:	Lucie Přidalová
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:	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Název práce:	Adaptační proces v obchodní společnosti XY
Anotace práce:	<p>V bakalářské práci se zabývám nastavením adaptačního procesu nového zaměstnance z pohledu zaměstnavatele. Její teoretická část předkládá východiska pro zpracování praktické části. Teoretická část zahrnuje stěžejní definice adaptace a představuje její charakteristiky z pozic řízení lidských zdrojů, osobnostního rozvoje a organizační kultury. Vysvětleny jsou dále i pojmy řízená adaptace a formální nástroje adaptace jakými jsou například mentor a tréninky. Poslední část teoretické části je zaměřena na znaky a kritéria optimálního nastavení adaptačního procesu. V praktické části jsou představeny vybraná společnost a vybraná pracovní pozice. V závěru jsou zhodnoceny výsledky analýzy nastavení adaptačního procesu ve vybrané společnosti a jsou stanoveny návrhy, které by mohly přispět k jeho zlepšení. Cílem práce byla charakteristika nastavení adaptačního procesu z pohledu zaměstnavatele, konkrétně charakteristika nastavení adaptačního procesu v Obchodní společnosti XY v případě nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny.</p>
Klíčová slova:	adaptace, adaptační proces, formální adaptace, formální mechanismy adaptace
Title of Thesis:	Adaptation process in business company XY

Annotation:	This bachelor thesis concerns the setting of adaptation process of the new employees from position. Theoretical part of the thesis proposes basis for the practical part. Theoretical part includes key definitions of adaptation and presentation of its characteristic from positions of human resources, personal development and organizational culture. Controlled adaptation and formal instruments of adaptation such as mentor, training etc. are explained and described as well. Last part of theoretical part of the thesis is focused on attributes and criterions of optimal setting of adaptation process. Selected company and selected job position is introduced in practical part. The results of analysis of setting of adaptation process in selected company are assessed in the final part of practical part of the thesis as well as suggestions for improving the setting of adaptation process. The Goal of the thesis was characterisation of adaptation process from position of the employer concretely setting of adaptation process of new employee in work position retail sales associate in business company XY.
Keywords:	adaptation, adaptation process, controlled adaptation, formal instruments of adaptation
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 Pozvánka na Orientační dny Příloha č. 2 Orientační dny – Program Příloha č. 3 Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance Příloha č. 4 Popis pracovní činnosti Příloha č. 5 Proces adaptace zaměstnance
Počet literatury a zdrojů:	29
Rozsah práce:	58 s. (76 721 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD.....	8
1 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES.....	11
1.1 CHARAKTERISTIKA ADAPTACE A ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	11
1.2 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES Z POHLEDU LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.3 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES Z POHLEDU OSOBNOSTNÍHO ROZVOJE.....	14
1.4 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES Z POHLEDU ORGANIZAČNÍ KULTURY	16
2 MECHANISMY ADAPTACE.....	18
2.1 FORMÁLNÍ MECHANISMY ADAPTACE	19
2.2 PŘÍRUČKA PRACOVNÍKA	22
2.3 FORMÁLNÍ INFORMAČNÍ KURZ	24
2.4 ADAPTAČNÍ PLÁN	24
2.5 MENTOR	25
2.6 TRÉNINK	27
2.7 PRACOVNÍ ROTACE	28
2.8 ZPĚTNOVAZEBNÍ ROZHOVOR.....	29
2.9 ZAŠKOLENÍ.....	30
3 ZNAKY A KRITÉRIA OPTIMÁLNÍHO NASTAVENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	31
4 PŘÍPAD OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI XY	36
4.1 POPIS OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI XY	37
4.2 POPIS PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ PRODEJCE ZNAČKOVÉ PRODEJNY A JEHO FUNKCE V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI XY	37
4.3 CÍL ZKOUMÁNÍ.....	38
4.4 ANALÝZA DOKUMENTŮ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI XY.....	39
4.5 HODNOCENÍ NASTAVENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI XY.....	41

4.6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ NASTAVENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI XY.....	45
ZÁVĚR.....	47
SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	49
SEZNAM PŘÍLOH.....	52

Úvod

Podmínkou existence organismu v prostředí je jeho přizpůsobení se vlivům tohoto prostředí. Postup, při kterém se tak děje, se nazývá adaptační proces. Jeho obsah je dán mnoha skutečnostmi. Mezi rozhodující patří podstata organismu a charakter vlivů prostředí. Moderní společnost klade na člověka v mnoha ohledech mimořádné nároky. Jedním z nich je, že jej v průběhu jeho života vystaví celé řadě různorodých prostředí. Pro usnadnění zvládnutí vstupu do nových prostředí, přizpůsobení se jejich vlivům, proto moderní člověk vytvořil a dále vytváří mechanismy, které mu mají proces adaptace usnadnit. Jedním z těchto prostředí je i prostředí pracovní, konkrétněji vymezeno prostředí nově přijatého zaměstnance. Zaměstnanec je obvykle placen od první chvíle, kdy do zaměstnání nastoupí, participuje tak na dělení zisku svého zaměstnavatele, byť v drtivé většině případů se na jeho vytvoření doposud nijak nepodílí nebo podílí, ale ne v rozsahu, který by odpovídal požadavkům zaměstnavatele na jeho pracovní výkon. Je proto opravdovým zájmem zaměstnavatele, aby jeho nový zaměstnanec co nejrychleji dosáhl míry příspěvku k vytváření zisku, kterou zaměstnavatel považuje jako minimální ve vztahu k odměně zaměstnance, kterou se mu zavázal za jeho práci poskytovat – aby se co nejrychleji v novém pracovním prostředí adaptoval, a tudíž byl schopen vytvářet hodnoty. Stalo se pak zájmem vědeckého zkoumání poskytnout účinné nástroje pro tento konkrétní proces adaptace. Předmětné nástroje byly po jejich vytvoření nebo rozpoznání aplikovány organizacemi za účelem rychlejšího a efektivnějšího přizpůsobení se jejich nových zaměstnanců pracovnímu prostředí těchto organizací. Ne nadarmo se však říká, že šedá je teorie a zelený je strom života. Častou chybou mnoha organizací bylo, že si vybraly nesprávné nástroje, že některé opominuly nebo nástroje aplikovaly chybně či nedůsledně. Finanční prostředky spojené s jejich aplikací tak nebyly využity

efektivně a nepřinesly požadované výsledky, když adaptační proces nového zaměstnance nebyl nastaven a realizován optimálně. A právě otázka posouzení nastavení adaptačního procesu a jeho realizace mě zaujala. Jako předmět zkoumání se nabízelo zkoumání uskutečňování adaptačního procesu nebo zkoumání jeho nastavení – zkoumání jeho dynamické nebo statické podoby. Při zkoumání dynamické podoby adaptačního procesu by do procesu zkoumání vstoupila proměnná v podobě konkrétního člověka či skupinu lidí, bez jejíž charakteristiky by nebylo možné objektivně a úplně adaptační proces v této jeho podobě charakterizovat. Bez charakteristiky této proměnné a posouzení vlivu na charakter adaptačního procesu jako celku by charakteristika adaptačního procesu neměla žádnou vypovídací hodnotu. Tuto proměnnou by bylo třeba zkoumat z pohledu psychologie, sociologie, hygieny práce, práva atd. Její zkoumání a zpracování by násobně překročilo rozsah bakalářské práce i obor jejího zadání. Otázkou by zůstala míra exaktnosti zjištění, když by jednotlivá dílčí zjištění měla svůj původ v různých společenskovedních oborech, měla by co do kvality odlišnou podstatu, a při tom by je bylo třeba spojit do jednoho výsledku. Rozhodla jsem se proto zkoumat adaptační proces v jeho statické podobě. Odborná literatura tomuto postupu poskytuje potřebné nástroje, neboť práce o tématu adaptačního procesu charakterizují nástroje adaptačního procesu v jejich ideální podobě a způsoby, jak je třeba je používat. Předmětem mého zkoumání se proto stalo nastavení adaptačního procesu. Nastavení adaptačního procesu je věcí zaměstnavatele, bylo proto nezbytné na něj pohlížet z jeho pozice. Cílem práce se tudíž stala charakteristika nastavení adaptačního procesu z pohledu zaměstnavatele, konkrétně charakteristika nastavení adaptačního procesu v Obchodní společnosti XY v případě nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny. V rámci zpracování tématu jsem hledala odpověď na výzkumnou otázku, zda je

nastavení adaptačního procesu v Obchodní společnosti XY v případě nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny optimální. Nastavení adaptačního procesu je zachyceno v interních materiálech zaměstnavatele. Jako metodu jsem proto zvolila analýzu dokumentů poskytnutých Obchodní společností XY jako kompletních podkladů k jejímu nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny. Tyto materiály tvoří přílohy práce.

Práci jsem rozdělila na dvě základní části – část teoretickou a část empirickou. Úkolem teoretické části bylo vymezení tématu práce v jeho teoretické rovině – představení pojmů adaptace a adaptační proces, charakteristika formální (řízené) adaptace a jejich nástrojů a stanovení znaků a kritérií optimálního adaptačního procesu. Účelem tohoto postupu bylo nalézt a charakterizovat nástroje pro zpracování druhé části mé práce – části praktické. V té byla nejprve prezentována Obchodní společnost XY a zkoumané pracovní zařazení. Poté bylo analyzováno a zhodnoceno nastavení adaptačního procesu v Obchodní společnosti XY v případě nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny a v samotném závěru práce byly navrženy jeho změny.

1. Adaptace a adaptační proces

První kapitola se zaměřuje na vymezení adaptace a adaptačního procesu, konkrétněji s ohledem na předmět práce zužuje problematiku na obecnou charakteristiku adaptace a adaptačního procesu a následně se těmito tématům věnuje již z pohledu zaměstnavatele - charakterizuje je z jeho různých aspektů.

1.1 Charakteristika adaptace a adaptačního procesu

Předmětem zkoumání mé bakalářské práce je nastavení v Obchodní společnosti XY. Pojem adaptační proces se skládá ze dvou samostatných slov – adaptace (z latinského adapto – přizpůsobuji) a proces (tj. průběh, vývoj, děj). Adaptace bývá definována z pohledu různých přístupů (biologický, sociologický, psychologický atd.). Obecně lze říct, že *„adaptace vyjadřuje soubor aktivit, jimiž se jedinec jako subjekt vyrovnává s přírodním a společenským prostředím, s objektivní realitou“* (Rymeš, 1985, s. 27), dále, že *„adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám.“* (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 321) a že *„pojem adaptace je přizpůsobení se prostředí. Jedná se o proces interakce jedince s prostředím, jedinec se vyrovnává se změnami sociálního prostředí, přizpůsobuje se mu a postupně se do něho včleňuje“* (Palán, 2002, s. 7). S adaptací související pojem je pojem adaptovanost, kterým je rozuměn průběžný stav přizpůsobení se a zároveň i výsledek procesu adaptace (srov. Rymeš, 1985, s. 31). Adaptační proces je pak průběh adaptace, tedy vývoj počínající na určitém počátečním stavu adaptovanosti, který však může mít i nulovou hodnot (člověk není vůbec adaptován) ústící ke stavu vyšší adaptovanosti, někdy též úplné. Každý z přístupů zabývající se adaptací pak na tuto činnost nahlíží a v podstatě přistupuje k vymezení obsahu tohoto pojmu s ohledem na hlavní předmět svého zkoumání. Vzhledem k předmětu mé bakalářské práce je dále

nezbytné poukázat na nahlížení na adaptaci a adaptační proces z pohledu lidských zdrojů, osobnostního rozvoje a jako na součást organizační kultury a načrtnout tak i obsah těchto pojmů ze zmíněných pohledů. Je totiž důležité zjistit, které všechny složky mohou na nové zaměstnance v rámci adaptace pozitivně působit a jakým způsobem tak mohou činit.

1.2 Adaptace a adaptační proces z pohledu lidských zdrojů

Lidské zdroje tvoří spolu s kapitálem a přírodními zdroji základní výrobní faktory hospodářství. Tím je dána jejich důležitost jak pro samotné hospodářství jako celek, tak i pro konkrétní organizaci. Jednou z cest zvyšování výkonnosti organizace je právě zkvalitňování (rozvoj) lidských zdrojů. Jedním z nástrojů zkvalitňování lidských zdrojů je též kvalitně nastavený adaptační proces nových zaměstnanců. Ten má z pohledu lidských zdrojů dva základní rozměry: odborné zapracování a sociální integraci. Odborné zapracování či někdy též odborná integrace zahrnuje to, že *„...osoba, která nově nastoupila, se má na svém místě co nejrychleji obeznámit s úkoly, které má vyřizovat, a tak se stát plně použitelnou...“* (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 450). Sociální integrace pak *„...směřuje k začlenění do oddělení, popř. do pracovní skupiny a k co možná dobrým pracovním vztahům...“* (tamtéž). Adaptace z pohledu lidských zdrojů zahrnuje i veškeré pracovněprávní a administrativní úkony nezbytné pro nového zaměstnance spojené s jeho nástupem do zaměstnání. Adaptační proces z pohledu lidských zdrojů má nového zaměstnance nasměrovat k tomu, aby se v novém zaměstnání snáze a rychleji integroval v rovině odborné i sociální, a aby tak co nejdříve nabyl požadovanou pracovní výkonnost. *„Opatření personální adaptace mají za cíl ulehčit obtížnou dobu, a tím i zajistit pracovní síly v podniku a posílit jeho produktivitu“* (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 451). Sekundární stranou úspěšně zvládnuté adaptace nového pracovníka je jeho

setrvání v zaměstnání, což eliminuje nutnost nových nákladů na přijetí do zaměstnání (například náklady spojené s hledáním nového zaměstnance a jeho výběrem) a nákladů spojených s fluktuací (například náklady na přesčasovou práci stávajících pracovníků pracujících v době hledání nového zaměstnance za zaměstnance, který z důvodu nezvládnuté adaptace po nástupu do zaměstnání ze zaměstnání odešel). Adaptační proces musí být řízen a musí být formalizován. Subjektem jeho řízení zpravidla bývá personální součást organizace nebo přímý nadřízený nově nastoupivšího zaměstnance, často bývá řízen jimi oběma. Některá pracovní zařazení vzhledem k obsahům svých pracovních činností vyžadují, aby adaptace nově přijatých zaměstnanců s tímto pracovním zařazením zahrnovala i vyhotovení adaptačního plánu. Jeho podoba je pak určena právě obsahem daných pracovních činností. Jan Urban uvádí, že *„...adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaké školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačním útoary by se měl seznámit (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku...“* a dále dodává, že *„...k předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným...“* (Urban, 2003, s. 55). Byť z pohledu lidských zdrojů zaujímá adaptační proces jen jeden z jejich segmentů, jedná se z mnoha důvodů o segment důležitý, neboť jeho úspěšné zvládnutí je podmínkou i předpokladem jejich dalšího zdárného rozvoje. Jednou z cest zvyšování kvality lidských zdrojů představuje rozvoj zaměstnanců nebo též osobnostní rozvoj, jehož pohled na adaptaci a adaptační proces bude předmětem následující kapitoly.

1.3 Adaptace a adaptační proces z pohledu osobnostního rozvoje

Osobnostní rozvoj je součástí působení na jednotlivce, které mu mají umožnit metamorfozovat se na podmínky nového zaměstnání. Osobnostní rozvoj bývá spojován s rozvojem schopností spojených s osobní efektivitou, sociálních kompetencí, případně rozumových schopností (Urban, 2004, s. 120) někdy pak je do něj řazen rozvoj sociálních a kognitivních kompetencí (Palán, 2002). Rozvoj uvedených schopností a kompetencí může probíhat v průběhu celé doby, po které je zaměstnanec u zaměstnavatele zaměstnán. Od nástupu do pracovního poměru až po skončení pracovního poměru tak může osobnostní rozvoj postupně zahrnovat tyto postupy: adaptace pracovníka, podnikové doškolování, vytvoření kariérní dráhy a outplacement (Mayerhoferová, Riedlová, s. 450). Z pohledu personálního rozvoje neexistuje žádná univerzální koncepce adaptace uplatnitelná ve všech organizacích, existují ale nezbytné hlavní prvky, která musí mít jako podmínku své funkčnosti každá adaptace, patří mezi ně: realistická informační politika, podpora od příslušných pracovníků a adaptační program (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 454).

Podstatou *realistické informační politiky* je sdělování objektivních skutečností relevantních pro jejich příjemce. Jejím účelem je příjemce těchto informací zásobit v nezkrácené podobě pro něj relevantními informacemi, které mu umožní adekvátně jednat a rozhodovat se. „*Základem je komunikace založená na poskytování relevantních informací pro všechny zúčastněné s možností oboustranné výměny názorů*“ (Dvořáková, 2004, s. 38). Působení realistické informační politiky na nového zaměstnance může a má začít už před jeho samotným nástupem do zaměstnání. Je proto nezbytné, aby podání pravdivých a směrodatných informací bylo již součástí popisu nabízené pracovní pozice v inzerci, součástí sdělení při výběrovém řízení i při

vyrozumění nového zaměstnance o jeho přijetí do pracovního poměru. Realistická informační politika novému zaměstnanci umožní snáze zvládnout adaptaci v organizaci.

Dalším nezbytným prvkem, jehož přítomnost je podmínkou funkčnosti adaptace, je podpora od příslušných pracovníků. Helene Mayerhoferová a Gabriela Riedlová (2005, s. 455) odkazují na práci Neubergera (1994) a konstatují, že *„empiricky se ukazuje, že sociálně zprostředkované informace a vztahy považují dotčené osoby za výrazně přínosnější než kognitivně akcentovaná média a uspořádané akce.“* (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 455). Zprostředkovatelé relevantních informací tvoří tři základní skupiny. Tou první tvoří nadřízení. Nadřízeného podpora má mít několik podob. Nadřízený by měl nově nastoupivšímu zaměstnanci – svému podřízenému – zprostředkovat všechny důležité informace, měl by optimálně volit zadání jeho úkolů, průběžně posuzovat jejich plnění a poskytovat při jejich plnění novému zaměstnanci zpětnou vazbu. Komunikační rovina mezi nadřízeným a novým zaměstnancem by měla být symetrická a samotná komunikace by pak měla být otevřená. Druhou skupinu zprostředkovatelů relevantních informací tvoří pracovní kolektiv. Nástup nového zaměstnance znamená pro stávající pracovní kolektiv celou řadu změn. Jednak dochází k posunu v mocenském postavení jeho jednotlivých členů a zároveň se mění role, které v kolektivu jeho jednotliví členové hrají. Nový zaměstnanec ovlivňuje kolektiv a kolektiv zase zpětně ovlivňuje nově nastoupivšího zaměstnance – svého nového člena. Pracovní kolektiv disponuje pro nového zaměstnance cennými pracovními i sociálními informacemi a umožňuje mu se v novém zaměstnání sociálně integrovat. Třetí skupina je tvořena mentorem. Ten má z pohledu organizace podobu zkušené osoby, která je postavena vedle nového zaměstnance. Vztah mentor může být dán formálně, ale může

vzniknout i neformální cestou. Mentor funguje jako podporovatel nového zaměstnance, ať už v sociální nebo pracovní rovině, a dále i jako model – vzor, a to rovněž ve vztahu k organizaci v rovině sociální, tak i pracovní, a nakonec je jeho funkce i funkce kariéerní.

Poslední nezbytným prvkem, jehož přítomnost je podmínkou funkčnosti adaptace, jsou adaptační programy. *„Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření, která mají podpořit odbornou a sociální integraci skupiny nováčků v kolektivu“* (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 457). Mayerhoferová a Riedlová mezi prvky adaptačních programů řadí adaptační akce, písemné informační materiály, kontrolní seznamy pro nadřízené, mentory atd., služební cesty na různá zastoupení, prohlídkové výjezdy, oslavy nástupu a kvalifikační opatření (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 457). Adaptační program zpravidla zahrnuje cíl přijatých adaptačních opatření, délku programu adaptace, vymezení činnosti konzultanta, formu průběžných kontrol a závěrečné vyhodnocení splnění programu adaptace (Rymeš, 1985, s. 59). Adaptační programy tedy představují komplexní přístup k adaptaci nového zaměstnance zahrnující použití celé řady mechanismů vedoucích k jejímu úspěšnému zvládnutí.

1.4 Adaptace a adaptační proces z pohledu organizační kultury

Organizační kultura je tvořena množinou hodnot, principů, zvyklostí, tradic, pravidel a norem určujících, co je v dané organizaci správné. Organizaci vnitřně propojuje a vytváří i její vazby navenek. Je-li adekvátně stanovena, vytváří pozitivní vliv na zaměstnance organizace, na její výkonnost, na její klienty a i na vnější okolí – jeho vnímání organizace a postoj k ní. Organizační kultura může sloužit i jako vhodný nástroj pro motivování a řízení zaměstnanců. Je způsobilá vytvořit přirozený sociální tlak na to, aby se

věci v organizaci děly v souladu s ní. Zaměstnancům organizace je nápomocna při hodnocení správnosti téměř jakéhokoliv jejich úkonu, když jim pro to poskytuje měřítko. Pro nové zaměstnance má zásadní význam. Vytváří totiž pro ně jednu z adaptačních platforem, zdroj informací o tom, jaké hodnoty, interpersonální vztahy, pravidla a normy jsou v organizaci chtěné, čemu je třeba se přizpůsobit. Zároveň z pohledu zaměstnavatele vytváří i přirozený, samovolný neformální tlak na nově nastoupivšího zaměstnance, aby se požadavkům organizace přizpůsobil. Adaptace nových pracovníků má pak podle Bedrnové a Nového zahrnovat seznámení se s podnikovou kulturou, její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní (Bedrnová, Nový, 1998, s. 303). Organizační kultura má vliv i na to, jací uchazeči se přihlásí na volné místo v organizaci – většina uchazečů o pracovní místo se uchází o přijetí do organizace, která vyznává stejné hodnoty jako oni sami. Tito zaměstnanci pak skrze tuto skutečnost snáze zvládají adaptační proces v organizaci.

V kapitole Adaptace a adaptační proces byly v obecné rovině vysvětleny pojmy adaptace a adaptačních proces. Dále byla předložena řada přístupů k adaptaci a k adaptačnímu procesu. Tyto přístupy včetně východisek, z nichž vzešly, byly popsány a jejich popisy obsahovaly již konkrétní instrumenty mající napomoci adaptaci nového zaměstnance v organizaci. V případě instrumentů nemajících univerzální charakter byly označeny situace a okolnosti, za kterých je vhodné je do adaptačního procesu zařadit. V kapitole adaptace a adaptační proces byl tak ztotožněn nezbytný teoretický podklad pro praktickou část práce, který bude dále doplněn a konkretizován v následujících kapitolách.

2. Mechanismy adaptace

Předmětem druhé kapitoly práce je charakteristika již konkrétních mechanismů adaptace, které může organizace aplikovat na své nové zaměstnance. Na úvod je třeba poznamenat, že adaptace potažmo adaptační proces mohou mít v organizaci formální a neformální podobu. *„Orientace pracovníků probíhá: po oficiální (formální) linii jako plánovitý proces zajišťovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným a neformálním způsobem jako spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, který má značný význam pro začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny“* (Kocianová, 2007, s.118-119). Obdobně se vyjadřuje i Josef Koubek rovněž používající namísto pojmu adaptace pojem orientace. *„Orientace probíhá jednak po oficiální (formální) linii, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky“* (Koubek, 1997, s. 154). Neformální adaptace vzniká v přirozených interakcích se spolupracovníky, v rámci vztahů s nimi, a má proto bezprostřednější, intenzivnější a přímější charakter. Neformální adaptace z pohledu nového zaměstnance bývá hodnocena jako významnější a efektivnější než adaptace formální viz například Koubek (1997, s. 155). Nelze ale odhlédnout od jejích záporů. Ty především představuje možný subjektivismus spolupracovníků, neadekvátní poukazování na problémy a vtažení do mezilidských sporů a animozit.

Mechanismy adaptace pak představují prostředky umožňující osobě přizpůsobit se prostředí, tedy dosáhnout stavu adaptovanosti. Podle toho, zda mají svůj původ v rovině formální či neformální adaptace rozlišujeme i formální a neformální mechanismy adaptace. Rozhodující rozlišovací prvek mezi těmito dvěma typy mechanismů spočívá v tom, zda se jedná o

mechanismy přicházející záměrně nebo mechanismy nastupující samovolně. V prvním případě se bude jednat o řízené použití těchto mechanismů, jejichž zdroj bude typicky představovat personální oddělení nebo novému zaměstnanci bezprostředně nadřízený pracovník (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 303). „Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace“ (Dvořáková, 2007, s. 143). V druhém případě se tyto mechanismy budou objevovat spontánně a jejich objevení se a působení řízené nebude. Obě roviny adaptace jak formální tak neformální se však prolínají. Mechanismus formální adaptace je způsobilý působit zároveň i neformálně a řidčeji je to i naopak. Proto i formální mechanismy adaptace v jejich funkční rovině budou působit neformálně, respektive budou mít rozměr neformálního působení, a stejně tak i obráceně. Vzhledem k referenčnímu objektu práce budou předmět dalšího rozpracování představovat formální mechanismy adaptace, protože právě ty jsou projevem řízení nastavení adaptace a jsou v dispozici zaměstnavatele.

2.1 Formální mechanismy adaptace

Formální mechanismy adaptace lze pro účely této práce definovat tak, že představují nástroje usnadňující adaptaci nového zaměstnance, které jsou v dispozici zaměstnavatele a které zaměstnavatel především prostřednictvím svého personálního oddělení a bezprostředně nadřízeného nového zaměstnance záměrně a řízeně užívá, aby usnadnil a urychlil jeho adaptaci. Zde je nezbytné podotknout, že cílem užití formálních mechanismů adaptace sice je urychlení procesu adaptace, to však neznamená, že se tím míní, že by noví zaměstnanci měli co nejrychleji dosáhnout vysoké pracovní výkony, k tomu proces adaptace nesměřuje (Gálik, 1978).

Odborná literatura vyjmenovává celou řadu formálních mechanismů adaptace, patří mezi ně:

- | | |
|----------------------------|---|
| ▪ příručka pracovníka | (Koubek, 1997, s. 155);
(Bedrnová, Nový a kol.,
1998, s.322); (Kocianová,
2007, s. 120);
(Mayerhoferová,
Riedlová, 2005,s. 457);
(Pavelka, 1970, s. 55);
(Urban, 2003, s. 55);
(Armstrong, 2007, s.397) |
| ▪ formální informační kurz | (Armstrong, 2007, s.
399); (Bedrnová, Nový a
kol. 1998, s. 322) |
| ▪ adaptační plán | (Bedrnová, Nový, 1998, s. 325-327) ;
(Průcha, Veteška, 2012, s. 17); (Urban,
2003, s. 55); (Urban, 2004, s. 32) |

- mentor (Rymeš, 1985, s.62), (Gálik, 1978, s. 76), (Průcha, Veteška, 2012, s. 171), Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 325,327); (Urban, 2004, s. 95); (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 456); (Broumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 12); (Urban, 2003, s. 57); (Armstrong, 2002, s. 794); (Šikýř, 2012, s. 151)
- tréninky (Urban, 2003, s.54); (Urban, 2003, s.57); (Urban, 2004, s. 182); (Průcha, Veteška, 2012, s.252); (Mayerhoferová, Riedlová, s.457)
- pracovní rotace (Urban, 2003, s.54); (Urban, 2004, s. 154); (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s.457); (Armstrong, 2002, s.794); (Dvořáková a kol., 2004, s. 105); (Šikýř, 2012, s. 151)
- zpětnovazební rozhovor (Urban, 2003, s.54); (Urban, 2004, s. 205)

- | | |
|-------------|--|
| ▪ zaškolení | (Průcha, Veteška, 2012, s. 283); (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 328); (Palán, 1997, s.136); (Šikýř, 2012, s. 146) |
|-------------|--|

2.2 Příručka pracovníka

Mezi nejběžněji užívané formální mechanismy adaptace patří počáteční předání informací, jejichž znalost je pro nového zaměstnance nutná nebo vhodná. „Pro tyto účely je užitečná jakási příručka pracovníka (brožurka obsahující vše, co by měl pracovník znát, tedy to, co je také známo jako orientační či informační balíček)“ (Armstrong, 2007, s. 397). Renata Kocianová tento nástroj označuje jako informační balíček, orientační složku či orientační balíček (Kocianová, 2007, s. 120). Tento formální mechanismus adaptace patří obvykle mezi první, které na nového zaměstnance v oblasti řízené adaptace působí. „Úvodní část adaptace je zpravidla zaměřena na předání rozhodujících informací o celém podniku, a to ústní i písemnou formou. Tuto část adaptace má na starosti většinou personální oddělení“ (Urban, 2003, s. 55). Písemná podoba tohoto mechanismu může mít formu listinných materiálů, v dnešní době však mívá často i podobu elektronickou – je součástí informací obsažených na intranetu organizace odkud ji lze i stáhnout. Josef Koubek popisuje orientační složku či balíček tak, že se jedná se o soubor písemných materiálů, jehož obsah je odvislý od kategorie pracovního místa, na které je pracovník přijímán. Za výhodu považuje úsporu pracovní doby, kdy nový pracovník může tento písemný materiál studovat i doma. Tento mechanismus adaptace podle Josefa Koubka zároveň snižuje i pravděpodobnost, že se novému pracovníkovi některé informace vůbec nedostanou, protože mu je pracovník personálního útvaru nebo bezprostřední nadřízený zapomene poskytnout.

Nový zaměstnanec může následně po samostudiu těchto materiálů samostudiem vzniklé otázky konzultovat se svým bezprostředním nadřízeným, případně s příslušnými pracovníky personálního útvaru. V případě potřeby má nový pracovník možnost se po čase k těmto písemným materiálům vrátit a najít v nich odpovědi na otázky, které si vynořily při plnění jeho pracovních úkolů (Koubek, 1997, s. 155). *„Typ a množství informací, které pracovník v průběhu orientace získá, závisí na charakteru vykonávané práce a na postavení pracovního místa v pracovní hierarchii. Pracovníkovi je třeba poskytnout všechny informace, které se týkají jeho pracovního místa (součástí orientace jsou i informace v pracovní smlouvě, informace poskytnuté personalistou a nadřízeným při přijetí“* (Kocianová, 2007, s. 118). Potřebnost poskytnutí souboru informací o podniku pro nového pracovníka konstatuje i Eva Bedrnová a Ivan Nový (1998, s. 322) a do jeho obsahu zařazuje **soubor informací o podniku**, mezi které řadí i informace o kultuře, o úkolech a perspektivách vývoje, o organizačním uspořádání, o zásadách personální a sociální politiky a o formách jejich praktické realizace, o pracovním režimu, dále **soubor informací o vlastní práci, o cílové funkci pracovní činnosti, o pracovním prostředí, o pracovní a finanční perspektivě**, a dále **soubor informací o pracovním režimu na pracovišti, a o pracovní skupině**, do něhož zařazuje informace o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, hodnotách, návycích, tradicích. *„Od nových pracovníků bývá vyžadován podpis stvůzující převzetí písemných materiálů; organizace se může v případě potřeby na předané informace odvolávat“* (Kocianová, 2007, s. 121). Zpracování tohoto mechanismu by mělo být takové, aby své adresáty zaujalo. *„Informační brožurka má působit nejen obsahem, ale i úpravou a živým poutavým slohem. Bývá doplněna fotografiemi, obrázky, kresbami, grafy, schémata apod.“* (Pavelka, 1970, s. 57). Rozhodující není tedy jen obsah tohoto formálního mechanismu adaptace ale i její zpracování.

2.3 Formální informační kurz

Formální informační kurz má stejně jako příručka pracovníka za cíl poskytnout novému zaměstnanci informace o jeho novém zaměstnavateli, o jeho organizaci, činnosti a hodnotách. Ke zprostředkování informací v tomto případě slouží různé audiovizuální nástroje. Stejně jako v případě příručky pracovníka by měl být nový zaměstnanec tomuto formálnímu nástroji adaptace vystaven co nejdříve, informační kurz by měl být tedy novým zaměstnancem absolvován co nejdříve po jeho nástupu do zaměstnání. Jeho obsah se bude lišit podle pracovní pozice, do které nový zaměstnanec nastoupil. Pro řídicí pracovníky a specialisty vyšších úrovní je pořádán kurz zvláštní, pro nové pracovníky poboček se pak kurz zpravidla pořádá v centrále nového zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 399).

2.4 Adaptační plán

Oproti příručce pracovníka a formálnímu informačnímu kurzu představuje adaptační plán specifitější formální mechanismus adaptace, a to co do personálního substrátu, kterého se týká. „U některých pozic je vhodné připravit adaptační plán, který přesně stanoví obsah a délku adaptace“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 17). Stejně jako v případě příručky pracovníka a formálního informačního kurzu by měl být i tento formální mechanismus adaptace aplikován bezprostředně po nástupu nového zaměstnance do zaměstnání, nejlépe v první den jeho nástupu. Ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici totiž v čase vymezuje dokumenty, s nimiž se má nový zaměstnanec v této pozici seznámit, informace, které má získat, s činností jakých útvarů zaměstnavatele by se měl seznámit a jakými školeními by měl projít. Rovněž vymezuje kontrolní body adaptace nového zaměstnance představované rozhovory se subjekty řízení adaptace, tj. s jeho

bezprostředním nadřízeným a personálním útvarem jeho nového zaměstnavatele. „Účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení. Je důležité, aby závěrečné hodnocení adaptačního plánu pracovníka nebylo samoučelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a v nástin jeho další pracovní kariéry“ (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 327). Použití některých mechanismů adaptace současně vytváří synergický efekt. Kupříkladu Eva Bedrnová, Ivan Nový uvádí, že „k úspěšné realizaci adaptačního plánu přispívá, je-li pracovníkovi přidělen pro adaptační období některý ze zkušenějších pracovníků jako tzv. garant“ (1998, s. 327). Postava garanta nebo též mentora a patrona pak rovněž představuje jeden z formálních mechanismů adaptace.

2.5 Mentor

Mentor patří mezi nejčastěji popisovaný formální mechanismus adaptace. Ve starších pracích bývá označován též jako patron (Rymeš, 1985, s. 76). v novějších pak též jako garant (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 327). Mentor představuje povětšinou staršího kolegu nového zaměstnance, který oplývá zkušenostmi a je v zaměstnání úspěšný. Mentor má novému zaměstnanci pomoci v jeho adaptaci a dalším rozvoji. Mentor může být v hierarchii pracovních pozic na stejné úrovni jako nový zaměstnanec nebo se může jednat o kolegu na pracovní pozici vyšší. „*Jedná-li se o hierarchicky výš postavenou osobou, nazývá se tento postup mentor-systém, jde-li o osobu na stejné úrovni, jde o patronátní systém nebo peer-mentoring*“ (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 456). Mentorem však nemá být osoba, která by byla novému zaměstnanci přímým nadřízeným (Urban, 2004, s. 95). Postava mentora a jeho působení může mít svůj původ jak v řízené činnosti zaměstnavatele, tak se může objevit i samovolně jako přirozeně se v pracovním kolektivu

vyskytující postava. Při výběru mentora je třeba přihlížet nejen k jeho profesním kvalitám ale i k jeho kvalitám osobnostním, především pak k schopnostem pracovat s lidmi a získat si je a k míře zaujetí vykonávanou prací, jež by měla být vysoká. Mentor má totiž mimo poskytování informací důležitých pro výkon práce a fungování u nového zaměstnavatele, poskytovat i soustavnou podporu. Obojího je efektivně schopen jen člověk přesvědčivý, empatický a lidsky na výši. „*Při své činnosti patron spolupracuje s vedoucím pracovníkem, s pracovníky útvaru kádrové a personální práce a s podnikovým psychologem nebo sociologem*“ (Rymeš, 1985, s. 63). Práce mentora s novým zaměstnancem má pak opět jako v případě dosud uvedených formálních mechanismů adaptace začít ihned po nástupu nového zaměstnance do zaměstnání a má zpravidla trvat několik let (Urban, 2004, s. 95). „*Ich povinosťou je starať sa o nového pracovníka až dovtedy, kým sa na pracovisku celkom nezapraruje a neovládne zverené výrobné úlohy*“ (Gálik, 1978, s. 76). Činnost mentora, která se nazývá mentoring, se uskutečňuje prostřednictvím nejrůznější nástrojů. „*Jedním z hlavních nástrojů, které mentor vůči zaměstnanci používá, je metoda koučinku, nepřímého vedení a usměrňování na základě vzájemně stanovených cílů a společného rozboru jejich plnění*“ (Urban, 2004, s. 95). Stejně jako v případě adaptačních plánů zde tedy významnou roli hraje prvek kontroly dosažení vytýčených cílů a zhodnocení působení použitého mechanismu adaptace. Milan Rymeš (1985, s. 62) cíle tohoto formálního mechanismu adaptace definuje takto:

„-seznámit nováčka s chodem organizace celého podniku, informovat o režimu práce, o fungování systému sociální péče, zdravotní služby, o možnostech stravování apod.;

-zaučit pracovníka do specifik pracovní činnosti, předvést potřebné operace a poradit mu při vytvoření potřebných návyků;

-uvést pracovníka do pracovního kolektivu, usnadnit mu začlenění do mezilidských vztahů upozorněním na zvyky a tradice pracovního kolektivu;

-udržovat bezprostřední dialog s pracovníkem, v jeho průběhu reaguje na dotazy, výhrady, koriguje první zkušenosti a dojmy;

-kontrolovat průběh adaptování nového pracovníka."

Je tedy zjevné, že úkolem mentora není uskutečnit adaptační proces jen v pracovní rovině, ale i v rovině sociální. Je třeba však zároveň říci, že dobře zvládnutá adaptace v rovině sociální zvyšuje i samotnou adaptovanost v rovině pracovní, působení mentora tak pozitivně ovlivňuje pracovní adaptaci jak přímo tak i nepřímo přes adaptaci sociální.

2.6 Trénink

Dalším typickým a hojně užívaným formálním mechanismem adaptace je trénink. „Jedná se o výcvikové vzdělávací akce a školení, zaměřené na specifické způsobilosti (kompetence) potřebné pro kvalifikovaný výkon na stávající pracovní pozici (pracovním místě) a vedoucí k odstranění deficitů v úrovni znalostí a dovedností“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 252).

Trénink má charakter praktické přípravy ústící ke schopnosti zastat specifikovanou pracovní činnost. Trénink může mít nejrůznější podobu. Základním rozlišovacím znakem tréninků bývá místo, kde jsou uskutečňovány – podle toho bývají rozlišovány dva základní typy – tréninky na pracovišti a tréninky mimo pracoviště (Urban, 2004, s. 182). Jednou z nejpoužívanějších forem tréninku představuje Trainee program sloužící k adaptaci absolventů univerzit a vysokých škol. Zpravidla jej lze absolvovat jen do určité doby po ukončení univerzitního případně vysokoškolského

studia. Prostřednictvím trainee programů se vytváří dorost do manažerských funkcí. Trainee programy mají charakter odborné přípravy a trvají od několika měsíců až do dvou let. Podstata trainee programů spočívá v tom, že absolvent univerzity či vysoké školy prochází u zaměstnavatele, u něhož program absolvuje, různými funkcemi, respektive místy, kde plní nejrůznější úkoly. *„Toto systematické střídání pracovišť (job rotation) je většinou napojeno na doplňující vzdělávací opatření a pro podniky představuje nezanedbatelné náklady“* (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 457). Přínosem těchto tréninkových programů bezesporu je, že jejich účastníci získají praktickou zkušenost s výkonem celé řady pracovních činností a pracovních pozic. Zaměstnavatel tak získá zaměstnance dobře obeznámeného s jeho fungováním a zaměstnanec se zase stává pro trh práce zajímavější komoditou.

2.7 Pracovní rotace

Jak bylo uvedeno ve výkladu věnovanému tréninku, pracovní rotace představuje systematické střídání pracovišť a pracovních pozic. Pracovní rotace má však více podob. Například Jan Urban pracovní rotaci popisuje jako *„periodické či dočasné obměňování vykonávané práce v podobě změny pracovních operací, pracovních úkolů či pracovních míst“* (2004, s. 154). Pracovní rotace představuje velmi užitečný formální mechanismus adaptace, protože novému zaměstnanci umožňuje stát se více flexibilním – může být vodítkem k jeho pracovnímu zařazení, případně později umožní jeho hladší převedení na jinou pracovní pozici, což je cenné i pro jeho zaměstnavatele. Nový pracovník dále získá celou řadu osobních kontaktů a seznámí se s fungováním zaměstnavatele v širším kontextu. *„Podle délky pobytu na střídaném pracovním místě se rozlišuje rotace krátkodobá, probíhající v průběhu pracovní směny nebo týdne, a dlouhodobá, zahrnující cyklus několika let“*

(Dvořáková a kol., 2004, s. 105). Pracovní rotace může mít podobu horizontální (pracovní místa na stejné úrovni), vertikální (pracovní místa na jiném stupni řízení) a diagonální (pohyb mezi štábními a liniovými) útvary (Dvořáková, 2004, s. 105). „Úspěšnost této metody závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl pracovník v každém útvaru nebo na každém pracovním místě naučit. Musí rovněž existovat vhodná osoba, která dohlédne na to, aby vzdělávající se osoby měly ty správné pracovní zážitky nebo příležitosti se učit, a musí být rovněž řečeno, jakým způsobem se budou prověřovat pokroky v učení“ (Armstrong, 2002, s. 795). Riziko u tohoto formálního mechanismu adaptace pak představuje právě podcenění příprav pracovních útvarů, u nichž je pracovní rotace vykonávána. Pokud k tomu dojde, může se snadno stát, že si v těchto útvarech se zaměstnancem, jenž se tohoto mechanismu účastní, neví rady, nevědí, jak ho zapojit, jak jeho čas strávený u jejich útvaru zhodnotit.

2.8 Zpětnovazební rozhovor

Procesem, z něž vychází zpětnovazební rozhovor, je zpětná vazba. Zpětná vazba představuje „proces informující o chování systému na základě předání informací a chování na výstupech zpět na vstupy, pozitivním ovlivňováním (opravou) faktorů (ve smyslu cílů systému) působících na vstupech“ (Palán, 1997, s. 137). V oblasti personální adaptace má tento proces podobu stanovení cílů a jejich kontroly včetně hodnocení kvalitativní roviny jejich dosažení. Pozitivní ovlivňování faktorů má pak podobu korekce – tedy odstranění překážek, které znemožnily dosažení cílů, a zkvalitnění procesů, které dosažení cílů umožnily tak, aby byly dosažené cíle v kvalitativní rovině na co nejvyšší úrovni. Zpětnovazební rozhovory jsou vedeny mezi novým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným případně mezi novým zaměstnancem a jeho mentorem. Jejich účelem je zhodnotit dosavadní průběh adaptace, a umožnit tak, aby byly odstraněny faktory, které jej brzdily či snižovaly jeho účinek, a

to jak z pozice zaměstnavatele, tak i z pozice nového zaměstnance. Pro oba dva představuje zpětnovazební rozhovor cenný zdroj informací, který jim mimo jiné umožňuje korigovat jejich jednání. Současně slouží i jako možný zdroj motivace. Přínosem zpětnovazebních rozhovorů tedy je, že umožňují optimalizaci adaptačního procesu. Zpětná vazba uskutečňovaná prostřednictvím zpětnovazebních rozhovorů by pak měla být uskutečňována pravidelně, vyváženě a konkrétně a měla by být správně načasovaná (Dvořáková, 2004, s. 149).

2.9 Zaškolení

Zaškolení je formální mechanismus adaptace určený především pro nové zaměstnance s pracovním zařazením po všech stranách na méně náročných zpravidla dělnických profesích. Zahrnuje jak přípravu teoretickou tak i praktický výcvik, jejichž účelem je, aby nový zaměstnanec nabyt znalosti pracovních postupů a dovedností pouze u konkrétních činností, které bude vykonávat.

V této kapitole bylo vysvětleno, co jsou to mechanismy adaptace a v jakých rovinách adaptace mohou ležet. Byl vysvětlen rozdíl mezi formální a neformální adaptací a byly ztotožněny formální mechanismy adaptace. Každý z těchto mechanismů byl popsán a zařazen do kontextu adaptačního procesu. Bylo rovněž zjištěno, že současné použití některých formálních mechanismů adaptace synergizuje jejich efekt a že použití některých formálních mechanismů má zahrnovat i použití dalších z nich – že mají fungovat pospolu. Byl tak vytvořen teoretický podklad pro analýzu nastavení adaptačního procesu zkoumané společnosti, jenž umožní ztotožnit v této společnosti používané formální mechanismy adaptace a posoudit, zda

je jejich užití případné.

3. Znaky a kritéria optimálního nastavení adaptačního procesu

V předchozích kapitolách byl z pohledu zaměstnavatele vymezen cíl adaptačního procesu nového zaměstnance a formální mechanismy tohoto adaptačního procesu. Úkolem této kapitoly je ztotožnit z pohledu zaměstnavatele znaky nejvhodnějšího (optimálního) nastavení adaptačního procesu.

Z pohledu zaměstnavatele lze jednak zkoumat optimálnost statické podoby adaptačního procesu, tedy optimálnost jeho nastavení, nebo optimálnost dynamické podoby adaptačního procesu, tedy optimálnost jeho realizace. Otázku optimálnosti dynamické podoby adaptačního procesu je možné zjistit pouze prostřednictvím stanovení cílů adaptačního procesu a posouzení jejich naplnění, tudíž pouze v konkrétní podobě adaptačního procesu určitého jednotlivce. Naopak otázku optimálnosti statické podoby adaptačního lze posoudit v nekonkretizované (obecné) podobě a lze ji tedy vymežit, aniž by bylo třeba empiricky zkoumat konkrétní případ adaptace. Jelikož je cílem této práce charakterizovat adaptační proces v organizaci z pozice zaměstnavatele a z této pozice specifikovat adaptační proces nového zaměstnance na pozici prodejce v prodejně Obchodní společnosti XY, tedy zkoumat, charakterizovat a specifikovat obecný adaptační proces v této organizaci (nikoliv realizovaný adaptační proces konkrétního zaměstnance) je zjevné, že předmětem této kapitoly bude právě vymezení znaků optimální statické podoby adaptačního procesu, tedy optimálního nastavení adaptačního procesu.

Jelikož nelze vymežit optimální statickou podobu adaptačního procesu, jelikož není jak stanovit a ověřit její optimálnost, nelze zkoumat, zda je

adaptační proces optimálně nastaven ale pouze, zda je jeho nastavení optimální.

Už z pojmu optimální či nejvhodnější je zjevné, že bude třeba najít ideální soulad vlastností dvou skutečností – podstata jedné skutečnosti definuje, zda je nejvhodnější pro skutečnost druhou a zároveň naopak. Optimálnost je vztah dvoustranný, vzájemně se podmiňující. Těmito dvěma skutečnostmi bude nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance a pracovní zařazení, na něž se má nový zaměstnanec adaptovat.

Nelze totiž najít nějaké univerzální optimální nastavení adaptačního procesu, neboť neexistuje. Každé prostředí, na které je třeba se adaptovat má jiné vlastnosti a každé tak za účelem dosažení optimálnosti nastavení adaptačního procesu po tomto nastavení vyžaduje jiné vlastnosti.

Jak bylo konstatováno ve druhé kapitole, adaptační proces se z pohledu zaměstnavatele uskutečňuje prostřednictvím formálních mechanismů adaptace. Z charakteristik mechanismů, skrze které je uskutečňován, vyplynulo, že některé mechanismy jsou vhodné pro určité pracovní zařazení, jiné pro jiné, a tedy i to, že pro určité pracovní zařazení jsou některé formální mechanismy adaptace užitečné a pro jiné nikoliv (srov. kapitola 2.4 a 2.9). Lze tedy shrnout, že vlastnosti každého pracovního zařazení vyžadují odlišné formální mechanismy adaptace, a tudíž, aby byl adaptační proces ve vztahu k tomuto pracovnímu zařazení nastaven optimálně, musí být použity tomuto pracovnímu zařazení odpovídající formální mechanismy adaptace. Nastavení adaptačního procesu musí být tomuto pracovnímu zařazení **adekvátní**. To konkrétně znamená, že musí korespondovat s teorií stanovenými požadavky na nastavení adaptačního procesu na dané

konkrétní pracovní zařazení – kupříkladu na pracovní zařazení, které není technologicky ani odborně náročné, je pro jeho vlastnosti (především pro vazbu adaptace pouze na úzkou konkrétní činnost, kterou bude nový pracovník vykonávat) vhodný formální mechanismus adaptace v podobě zaškolení (Průcha, Veteška, 2012, s. 283). Tento formální mechanismus adaptace naopak nebude ze stejného důvodu vhodný pro adaptaci technického specialisty, jehož pracovní činnost bude zahrnovat široké pole nejrůznějších komplexních činností. Obdobně vlastnosti formálního mechanismu adaptace v podobě tréninku ve formě trainee programu, který je určen pro absolventy vysokých škol a univerzit, sleduje za cíl vytvořit dorost pro manažerské funkce a má trvat několik měsíců až let (Mayerhoferová, Riedlová, 2005 s. 457), zase nebudou vhodné pro adaptaci sezónního zemědělského dělníka, a to například už jen pro přechodnost trvání jeho pracovního poměru. Optimálnost nastavení adaptačního procesu bude tedy mimo další dána adekvátností jeho obsahu pracovní pozici, jíž se má týkat. Z toho vyplývá i to, že má-li být nastavení adaptačního procesu optimální, je třeba jej v tomto směru **diferencovat** – přistupovat ke každé pracovní pozici zvlášť s ohledem na její specifika.

Ve druhé kapitole bylo dále u charakteristik některých formálních mechanismů adaptace konstatováno, že je vhodné je použít současně a že jejich synchronní použití vytváří synergický efekt jejich působení (viz kapitola 2.4), a také to, že působení jednoho z formálních mechanismů je zčásti naplňováno použitím (působením) druhého (viz kapitola 2.6). Dalším znakem optimálního nastavení adaptačního procesu proto je charakteru použitých formálních mechanismů adaptace odpovídající **kombinace** jejich použití.

V kapitole druhé byly charakterizovány jednotlivé formální mechanismy adaptace včetně toho, jakou mají mít podobu a vlastnosti. A **soulad součástí nastavení adaptačního procesu** (formálních mechanismů adaptace) **s jejich vzorovými podobami** vyjádřenými i v podkapitolách kapitoly druhé bude dalším znakem optimálního nastavení adaptačního procesu.

Aby bylo nastavení adaptačního procesu optimální, musí být adekvátní pracovní pozici, které se týká. Vlastnosti pracovní pozice, které se má zkoumané nastavení adaptačního procesu týkat jsou dány, je vymezeno, čemu má být zkoumané nastavení adaptačního procesu adekvátní. Dalšími podmínkami optimálnosti nastavení adaptačního procesu pak jsou, že použité formální mechanismy adaptace musejí být vhodně kombinovány a musejí mít v rovině nastavení podobu korespondující s požadavky na ně kladenými jejich teoretickým vymezením, jakožto souborem zobecnělých náležitostí, o nichž bylo empiricky zjištěno, že jsou podmínkou jejich funkčnosti nebo že jejich funkčnost zvyšují.

Na základě znaků optimálního nastavení adaptačního procesu lze určit i jeho kritéria (měřítko), mezi která tak patří **včasnost** použití formálního mechanismu adaptace, **vhodnost** použití formálního mechanismu adaptace a **patříčnost podoby** použitého formálního mechanismu adaptace.

Včasnost použití formálního mechanismu adaptace znamená, že je použití formálního mechanismu nastaveno na dobu, kdy má největší přínos. Teorie kupříkladu za neúčinnější dobu počátku použití formálního mechanismu adaptace v podobě mentora určuje v případě nového zaměstnance dobu hned po nástupu do nového zaměstnání (Gálik, 1978, s. 76, Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 325, Urban, 2004, s. 95).

Vhodnost použití formálního mechanismu adaptace znamená, že jsou v nastavení adaptačního procesu dány takové formální mechanismy adaptace, které odpovídají teorií stanoveným požadavkům na nastavení adaptačního procesu na dané konkrétní pracovní zařazení. Například, jak již bylo uvedeno, k adaptaci na činnosti, které nejsou technologicky ani odborně náročné je vhodné zaškolení (Průcha, Veteška, 2012, s. 283), zaškolení tedy bude jako formální mechanismus adaptace vhodné pro dělnické pozice nikoliv pro pozice technických specialistů.

Patříčnost podoby použitého formálního mechanismu adaptace pak znamená, že nastavené formální mechanismy adaptace mají formu a obsah požadovaný teorií. Například formální mechanismus adaptace v podobě příručky zaměstnance by měl mít kvalitní úpravu a živý poutavý sloh (Pavelka, 1970, s. 57) nebo součástí nastavení formálního mechanismu adaptace v podobě mentora by měly být kontroly dosažení vytýčených cílů (Rymeš 1985, s. 62).

Stanovení uvedených kritérií umožnilo vytvořit konkrétní otázky, jimiž bude zjišťována optimálnost konkrétního nastavení adaptačního procesu:

1. Je použití formálních mechanismů adaptace nastaveno na správnou dobu?
2. Jsou nastavené formální mechanismy adaptace vhodné pro adaptaci na stanovenou pracovní pozici?
3. Mají nastavené formální mechanismy adaptace patřičnou podobu?

Indikátorem (ukazatelem) v případě kritéria (měřítka) **včasnosti** použití formálního mechanismu adaptace, tedy otázky 1., je doba, na kterou je použití formálního mechanismu adaptace nastaveno. V případě kritéria **vhodnosti** použití formálního mechanismu adaptace (otázka 2.) jsou tímto indikátorem vlastnosti pozice, které se nastavení adaptačního procesu týká. V případě kritéria **patřičnosti** podoby použitého formálního mechanismu adaptace (otázka 3.) je pak indikátorem forma a obsah nastaveného formálního mechanismu adaptace.

V této kapitole byly identifikovány znaky optimálního nastavení adaptačního procesu i jeho kritéria, čímž byl vytvořen teoretický podklad pro zodpovězení výzkumné otázky, zda je nastavení adaptačního procesu v Obchodní společnosti XY v případě nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny optimální.

4. Případ Obchodní společnosti XY

Pro potřeby této práce byla vybrána společnost, jež si přála zůstat v anonymitě, a tak pro ni byl zvolen název Obchodní společnost XY.

Obchodní společnost XY je integrovaným poskytovatelem telekomunikačních služeb působícím v České republice od poloviny devadesátých let. Má právní formu akciové společnosti, zahraničního vlastníka a v rámci České republiky je jedním z významných zaměstnavatelů. Svým klientům poskytuje nejen hlasové služby, ale také informační a komunikační technologie. V České republice je rovněž provozovatelem datových služeb.

4.1 Popis Obchodní společnosti XY

Sídlem Obchodní společnosti XY je Praha. V Praze je rovněž centrum vedení společnosti, vedoucí všech divizí, mimo jiné také personální divize. Společnost dále disponuje dalšími dvěma velkými centry, a to mimo Prahu. Jedno z center je zaměřeno na technologické zabezpečení společnosti, druhé pak na poskytování informací zákazníkům.

Obchodní společnost XY má síť prodejen svých produktů a výrobků po celé České republice. V Čechách se jedná o 49 prodejen a na Moravě se jedná o 32 prodejen.

Každá prodejna je podle své velikosti obsluhována 6-ti až 9-ti pracovníky. V čele každé prodejny stojí manažer zodpovědný za její chod. Dále jsou v každé prodejně dva jeho zástupci, a to bez ohledu na počet pracovníků prodejny, kteří jej zastupují. Jejich činnost je rozdělena tak, že první zástupce zodpovídá za činnost podřízených, za administrativní záležitosti spojené s fungováním prodejny, za odvody tržeb a za každodenní report o dosažení výsledků prodejny a jejich pracovníků a druhý pak zástupce zodpovídá za komplexní materiální zabezpečení prodejny. Zbylí pracovníci vykonávají funkci prodejců značkové prodejny.

4.2 Popis pracovního zařazení prodejce značkové prodejny a jeho funkce v Obchodní společnosti XY

Obchodní společnost XY disponuje celkem čtyřmi obchodními kanály, tedy cestami, které generují její příjem. Jedná se o prodej přes internet, přes telefon, přes obchodní partnery a přes značkové prodejny. V rámci značkových prodejen je prodej uskutečňován právě a výlučně prodejci značkových prodejen. Jejich význam je proto vysoký, neboť přímo od jejich

schopností a dovedností, jakožto i od jejich přesnosti a správnosti jejich postupů, je odvislý příjem společnosti, právě oni jsou jeho generátorem. Jejich význam je dán i tím, že počet značkových prodej a míst prodejců v nich je objektivně omezen a není vysoký, což má za následek, že výkon každého jednotlivého prodejce má pro Obchodní společnost XY svoji váhu.

Z popisu pracovní činnosti prodejců značkových prodejen (viz příloha č. 4 označená jako Popis pracovní činnosti) vyplývá, že podstatu jejich práce tvoří uzavírání závazků jménem Obchodní společnosti XY s klienty, kterými jsou fyzické osoby nepodnikatelé. Předmětem těchto závazků je poskytování služeb (hlasových a datových) ze strany Obchodní společnosti XY a finanční plnění ze strany zákazníků. Dále prodávají informační a komunikační technologie, provádí běžnou obsluhu a zákaznický servis a vyřizují reklamaci zboží a služeb.

4.3 Cíl zkoumání

Cílem empirické části práce je pomocí analýzy dokumentů poskytnutých Obchodní společností XY jako kompletních podkladů k jejímu nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny, jež tvoří přílohy této práce, určit a charakterizovat nastavení tohoto adaptačního procesu a na základě kritérií a indikátorů vytčených v předchozí kapitole práce zjistit, zda je jeho nastavení optimální, tedy i získat odpověď na výzkumnou otázku. K tomu bude použito komparace (stanovení jejich shodných nebo rozdílných znaků) mezi zjištěnými vlastnostmi nastavení uvedeného adaptačního procesu a vlastnostmi, které mám mít nastavení adaptačního procesu ohledně této pracovní pozici podle teorie.

4.4 Analýza dokumentů Obchodní společnosti XY

Z analýzy dokumentů Obchodní společnosti XY Pozvánka na Orientační dny (příloha č. 1), Orientační dny – Program (příloha č. 2), Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance (příloha č. 3) a Proces adaptace zaměstnance (příloha č. 5) vyplynula tato charakteristika nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pozici prodejce značkové prodejny Obchodní společnosti XY. Nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pozici prodejce značkové prodejny Obchodní společnosti XY je takové, že z formálních mechanismů adaptace používá mechanismu mentor a mechanismu formální informační kurz, který však nese označení Orientační dny. Nastavení použití mentora vyplývá například z podkladu Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance (viz jeho část III. bod 4), ve kterém je výslovně zmíněno použití mentoringu, nebo z podkladu Proces adaptace zaměstnance, ve kterém je zase uvedeno, že hodnotitelem zaměstnance je mentor (viz část 2. tohoto dokumentu). V případě formálního informačního kurzu vyplývá skutečnost jeho použití například z dokumentů Orientační dny – program a Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance (část IV. bod 1.). Jak v případě mentora tak i formálního informačního kurzu pak byly analýzou s nimi souvisejících dokumentů (přílohy č. 1., 2., 3. a 5) v jejich formách i obsazích zjištěny znaky (viz níže v této podkapitole), které nesou tyto formální mechanismy adaptace podle jejich teoretického vymezení v kapitole 2.5 a 2.3. Skutečně se tedy jednalo o formální mechanismus adaptace v podobě mentora a formálního informačního kurzu.

Dále byla analýzou obsahu Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance (konkrétně části III. bodu 4.) zjištěno, že jako osoba mentora je nastaven první nebo druhý zástupce vedoucího značkové

prodejny a že mentoring začíná hned v první den nástupu do zaměstnání. Dále bylo z téhož dokumentu (konkrétně z části V. bodu 1) ve spojení s dokumentem Proces adaptace zaměstnance jejich analýzou zjištěno, že ukončení mentoringu je stanoveno nejpozději pět dní před koncem tříměsíční zkušební doby. Zmínky o dalším pokračování mentoringu žádný z podkladů poskytnutých Obchodní společností XY neobsahoval. Cíl mentoringu je stanoven jako zapracování se na pracovní pozici z pohledu různých kritérií a je hodnocen oznámkováním na škále 1 až 5, kdy číslo 1 symbolizuje nejlepší dosažitelný výsledek (viz bod 2. dokumentu Proces adaptace zaměstnance). Podle Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance probíhá hodnocení dosažení cílů mentoringu nadvakrát (viz část IV. bod 2 a část V. bod 1 tohoto dokumentu). První je průběžné v druhém měsíci zkušební doby a po něm následuje závěrečné, jež je třeba uskutečnit nejpozději pět dnů před skončením třetího měsíce zkušební doby. Dle uvedeného dokumentu lze za úspěšně zvládnutou adaptaci zaměstnance odměnit (část V. bod 2 tohoto dokumentu).

Druhým formálním mechanismem adaptace ztotožněným při analýze dokumentů Obchodní společnosti XY, konkrétně dokumentu Orientační dny – program a dokumentu Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance byl formální informační kurz. Podle Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance (konkrétně části IV. bodu 1. tohoto dokumentu) je jeho konání nastaveno tak, že k němu dochází v druhém měsíci zkušební doby a že místem jeho konání je centrála Obchodní společnosti XY v Praze. Podle dokumentu Orientační dny – program pak, že je pořádán ve dvou na sebe navazujících dnech a že je určen (výlučně) novým prodejčům značkových prodejen. Dále podle posledně jmenovaného dokumentu jsou v prvním i druhém dni formou přednášek

adresáti kurzu seznamováni s Obchodní společností XY, její značkou, historií, firemní kulturou a organizací ale i s produkty společnosti, bezpečností práce a aspekty jejího výkonu. Přednášky jsou zabezpečeny vnitřně – zaměstnanci příslušných součástí Obchodní společnosti XY.

4.5 Hodnocení nastavení adaptačního procesu v Obchodní společnosti XY

Analýzou dokumentů Obchodní společnosti XY byly zjištěny skutečnosti o nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny této obchodní společnosti, což umožnilo nastavení tohoto adaptačního procesu charakterizovat. Nyní budou prostřednictvím indikátorů vymezených v kapitole 3 v rámci těchto skutečností zobrazeny hodnoty relevantní pro posouzení optimálnosti nastavení tohoto adaptačního procesu. Tyto hodnoty jsou zároveň vlastnostmi nastavení tohoto adaptačního procesu. Komparací (stanovením jejich shodných nebo rozdílných znaků) těchto vlastností a vlastností, které mám mít nastavení adaptačního procesu podle teorie, pak bude v této podkapitole postupně zjišťována odpověď na výzkumnou otázku.

Indikátor v případě kritéria včasnosti použití formálního mechanismu adaptace v podobě mentora zobrazil hodnotu, že nástup tohoto formálního mechanismu adaptace je v rámci adaptačního procesu stanoven na první pracovní den nového prodejce značkové prodejny (viz Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance část III. bod 4.) Teorie klade potřebu nastavení nástupu tohoto formálního mechanismu adaptace na dobu bezprostředně po nástupu do nového zaměstnání (Gálik, 1978, s. 76, Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 325, Urban, 2004, s. 95). Z komparace těchto dvou vlastností vyplynulo, že spolu korespondují. V případě formálního mechanismu adaptace mentor je u kritéria včasnosti aplikace tohoto mechanismu závěr pozitivní.

Indikátor v případě kritéria vhodnosti použití formálního mechanismu adaptace v podobě mentora zobrazil hodnotu vlastnosti pracovní pozice prodejce značkové prodejny (viz kapitola 4.2 a dokument Popis pracovní činnosti). Tyto vlastnosti však nebylo třeba nijak blíže zkoumat a charakterizovat, neboť teorie v případě toho formálního mechanismu adaptace nespécifikuje vlastnosti pracovní pozice, pro kterou by byl vhodný; ohledně této skutečnosti jej popisuje jako prostředek univerzální – použitelný pro všechny pracovní pozice (Gálik, 1978, s. 76 a Rymeš, 1985, s. 62). Když vlastnosti dané teorií jako vhodnou vymezují pracovní pozici s jakýmkoliv vlastnostmi, tak z komparace těchto vlastností a vlastností pracovní pozice prodejce značkové prodejny v Obchodní společnosti XY vyplývá, že spolu korespondují. V případě formálního mechanismu adaptace mentor je u kritéria vhodnosti aplikace tohoto mechanismu závěr pozitivní.

Indikátor v případě kritéria patřičnosti podoby použitého formálního mechanismu adaptace v podobě mentora zobrazil tyto hodnoty: osoba mentora byla bezprostředním nadřízeným (viz Popis pracovní činnosti část přímá organizační podřízenost ve spojení s Průvodcem vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance část III. bod 4.), automatické ukončení mentoringu na konci zkušební doby (pokračování mentoringu předložené dokumenty Obchodní společnosti XY neobsahují a podle bodu 2. dokumentu Proces adaptace zaměstnance ve spojení s částí V. bodem 1. dokumentu Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance v tomto období nastává závěrečné hodnocení zaměstnance mentorem) a kontrola vytyčených cílů mentoringu. (viz Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance část IV. bod 2. a část V. bod 1. a Proces adaptace zaměstnance bod 2.). Podle teorie by měla být mentorem osoba odlišná od bezprostředně nadřízeného nového zaměstnance (Urban, 2004, s. 95, Gálik, 1978, s. 76). Kritérii výběru této osoby by měly být

zkušenost, dlouhodobá praxe, úspěšnost a vysoké profesní a lidské kvality (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 456, Gálik, 1978, s. 76, Rymeš, 1985, s. 62). Teorie dále k délce trvání mentoringu stanoví, že mentoring má trvat několik let (Urban, 2004, s. 95), že jeho ukončení má být spojeno až s úplným zvládnutím pracovní činnosti (Gálik, 1978, s. 76). Součástí mentoringu má být i kontrola průběhu adaptování, hodnocení dosažení cílů a zhodnocení působení použitého mechanismu adaptace (Rymeš, 1985, s. 62, Urban, 2004, s. 95, Dvořáková a kol., 2004, s. 44-45). Z komparace těchto vlastností (zjištěných a stanovených teorií) vyplynulo, že dvě ze tří zjištěných vlastností nekorespondují s vlastnostmi stanovenými teorií. V případě formálního mechanismu adaptace mentor nebylo kritérium patřičnosti podoby použitého formálního mechanismu adaptace v celém rozsahu naplněno.

Indikátor v případě kritéria včasnosti použití formálního mechanismu adaptace v podobě formálního informačního kurzu zobrazil hodnotu, že nástup tohoto formálního mechanismu adaptace je v rámci adaptačního procesu stanoven na druhý měsíc po nástupu nového prodejce značkové prodejny do zaměstnání (viz Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance část IV. bod 1.) Teorie klade potřebu nastavení nástupu tohoto formálního mechanismu adaptace na dobu bezprostředně po nástupu do nového zaměstnání, odložení je možné jen v případě, že by hned v den nástupu do nového zaměstnání existoval jiný zdroj informací poskytovaných jinak formálním informačním kurzem (Armstrong, 2007, s. 399). Jeho existence z analýzy dokumentů předložených Obchodní společností XY nevyplývala. Z komparace těchto dvou vlastností vyplynulo, že spolu nekorespondují. V případě formálního mechanismu adaptace formální informační kurz je u kritéria včasnosti použití tohoto mechanismu závěr negativní.

Indikátor v případě kritéria vhodnosti použití formálního mechanismu adaptace v podobě formálního informačního kurzu zobrazil hodnotu vlastnosti pracovní pozice prodejce značkové prodejny (viz kapitola 4.2 a dokument Popis pracovní činnosti). Tyto vlastnosti však nebylo třeba nijak blíže zkoumat a charakterizovat, neboť teorie v případě toho formálního mechanismu adaptace nespécifikuje vlastnosti pracovní pozice, pro kterou by byl vhodný; ohledně této skutečnosti jej popisuje jako prostředek univerzální – použitelný pro všechny pracovní pozice (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 322) – může se týkat lidí z různých útvarů i manažerů a odborníků (Armstrong, 2007, s. 399). Když vlastnosti dané teorií jako vhodnou vymezují pracovní pozici s jakýmikoliv vlastnostmi, tak z komparace těchto vlastností a vlastností pracovní pozice prodejce značkové prodejny v Obchodní společnosti XY vyplývá, že spolu korespondují. V případě formálního mechanismu adaptace formální informační kurz, je u kritéria vhodnosti aplikace tohoto mechanismu závěr pozitivní.

Indikátor v případě kritéria patřičnosti použití formálního mechanismu adaptace v podobě formálního informačního kurzu zobrazil tyto hodnoty: formální informační kurz je pořádán v centrále společnosti (viz Průvodcem vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance část IV. bod 1.), jeho obsahem jsou informace o Obchodní společnosti XY (značka, historie, firemní kultura, strategie, organizace a odpovědnost společnosti), o bezpečnosti práce, o zaměstnaneckých výhodách a o pracovním výkonu (o produktech společnosti a o compliance) – (viz dokument Orientační dny – Program). Podle teorie by měly být v organizacích majících pobočky formální informační kurzy pořádány v ústředí organizace (Armstrong, 2007, s. 399), jejich obsah by se měl vztahovat k informacím o společnosti, o jejich úkolech a o její firemní kultuře (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 322, Armstrong, 2007,

s. 400), a dále k informacím o bezpečnosti, o odměnách a zaměstnaneckých výhodách, o politice společnosti a o pracovním výkonu (Armstrong, 2007, s. 400). Z komparace těchto vlastností (zjištěných a stanovených teorií) vyplynulo, že spolu korespondují. V případě formálního mechanismu adaptace formální informační kurz bylo kritérium patřičnosti podoby použitého formálního mechanismus adaptace naplněno.

Nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pozici prodejce značkové prodejny Obchodní společnosti XY tedy zahrnuje dva formální mechanismy adaptace – mentora a formální informační kurz. Ani jeden z těchto formálních mechanismů adaptace ale není nastaven optimálně, když jeho nastavení při porovnání s požadavky teorie vykazovalo zásadní odchylky. V případě mentora se jedná o nepatřičný výběr osoby mentora a nepatřičnou dobu ukončení mentoringu. Formální informační kurz pak přichází v rámci adaptačního procesu opožděně, a tato skutečnost není adekvátně kompenzována.

4.6 Návrhy na zlepšení nastavení adaptačního procesu v Obchodní společnosti XY

Nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pozici prodejce značkové prodejny Obchodní společnosti XY lze optimalizovat cestou úpravy nastavení současně používaného formálního mechanismu adaptace a cestou doplnění nastavení adaptačního procesu o další formální mechanismus adaptace. Mentorem nového prodejce značkové prodejny by měla být osoba mimo vedoucího prodejny a jeho zástupců, jakožto přímých nadřízených nového prodejce značkové prodejny (Urban, 2004, s. 95, Gálik, 1978, s. 76). Zároveň by nastavení adaptačního procesu mělo v případě mentora zahrnovat i kritéria, podle nichž bude konkrétní osoba mentora

vybrána, a těmi by měly být zkušenost, dlouhodobá praxe, úspěšnost a vysoké profesní a lidské kvality (Mayerhoferová, Riedlová, 2005, s. 456, Gálik, 1978, s. 76, Rymeš, 1985, s. 62); ukončení mentoringu by mělo být vázáno nikoliv na konec zkušební doby nového prodejce značkové prodejny, ale na úplné zvládnutí pracovní činnosti (Gálik, 1978, s. 76). Zakomponování těchto skutečností do nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny Obchodní společnosti XY, povede v případě formálního mechanismu adaptace v podobě mentora k odstranění zjištěných nedostatků nastavení tohoto adaptačního procesu a k jeho optimalizaci. Konání formálního informačního kurzu je nastaveno opožděně – namísto na začátek výkonu pracovní činnosti je nastaveno až na dobu druhého měsíce výkonu pracovní činnosti (Armstrong, 2007, s. 399). Tuto skutečnost lze kompenzovat (Armstrong, 2007, s. 399), a to například použitím dalšího formálního mechanismu adaptace. Jako vhodná se jeví příručka pracovníka, jež bude novému prodejci značkové prodejny dostupná v den jeho nástupu do zaměstnání. Její obsah se totiž s obsahem formálního informačního kurzu ohledně celé řady skutečností překrývá (Urban, 2003, s. 55, Koubek, 1997, s. 155, Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 322 a Armstrong, 2007, s. 400), a může tak v počátku adaptačního procesu jeho působení zastoupit. Zakomponování formálního mechanismu adaptace v podobě příručky pracovníka do nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny Obchodní společnosti XY, odstraní nedostatek nastavení tohoto adaptačního procesu v podobě opožděného nástupu formálního informačního kurzu, pročež dojde k optimalizaci nastavení tohoto adaptačního procesu.

Závěr

V bakalářské práci byla po definování adaptace a adaptačního procesu a představení jejich charakteristik z pozic řízení lidských zdrojů, osobnostního rozvoje a organizační kultury teoreticky vymezena formální adaptace a její nástroje – formální mechanismy adaptace. Následně byly teoreticky vymezeny obecné znaky a kritéria optimálního nastavení adaptačního procesu. Tím byla vytvořena platforma pro charakterizaci nastavení adaptačního procesu v Obchodní společnosti XY v případě nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny a pro posouzení, zda je nastavení tohoto adaptačního procesu optimální. Bylo tak možné přistoupit k představení Obchodní společnosti XY a především k analýze jejich dokumentů vztahujících se k nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pozici prodejce značkové prodejny. Na základě výsledků analýzy bylo charakterizováno nastavení adaptačního procesu nového zaměstnance na pracovní pozici prodejce značkové prodejny Obchodní společnosti XY – byly identifikovány použité formální mechanismy adaptace a byly vymezeny jejich vlastnosti. Tím byl vedle teoretického získán i empirický podklad pro posouzení optimálnosti nastavení předmětného adaptačního procesu. Komparací vlastností těchto dvou podkladů bylo učiněno zjištění, že nastavení tohoto adaptačního procesu trpí několika nedostatky, a tedy že optimální není. V závěru práce bylo učiněno několik návrhů na jeho zlepšení.

Seznam literatury a zdrojů

Armstrong, M. (2002). Metody vzdělávání. *Řízení lidských zdrojů*. (s. 793-794). Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2007). Uvádění nových pracovníků do organizace. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. (s. 395-399). Praha: Grada Publishing.

Barták, J. (2010). *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Nakladatelství.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). Koncepce a systém práce s lidmi v podniku. *Psychologie a sociologie řízení*. (s. 301-327). Praha: Management Press, Ringier ČR.

Broumovská, T., Seidlová Málková, G. (2010). *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál.

Dvořáková, Z. a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Gálik, S. (1978). *Psychológia v personálnych činnostiach*. Bratislava: Práca.

Gálik, S. (1977). *Hodnotenie robotníkov v teórii, praxi a experimentoch*. Bratislava: Československý výskumný ústav práce a sociálních věcí.

Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé – strategie a praxe výběrového řízení*.

Brno: Nakladatelství MotivPress.

Kasper, H., Mayrhofer, W. (2005). *Personální management Řízení Organizace*. Praha: Linde nakladatelství.

Knapp, V. (2003). *Vědecká propedeutika pro právníky*. Praha: Europlex Bohemia.

Kocianová, R. (2007). *Personální činnosti*. Praha: Mowshe.

Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, Ringier ČR.

Macků, R. (2015). *Instanční nebo skutečné řešení problému?*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBum.

Mayerhoferová, H., Riedlová, G. (2005). Personální rozvoj. In Kasper, H., Mayrhofer, W. (eds). *Personální management. Řízení organizace* (s. 445-487). Praha: Linde nakladatelství.

Mayerová, M., Růžička, J., Raisová, J. (1998). *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity.

Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.

Palán, Z. (1997). *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Vydavatelství Daha.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.

Palán, Z. (2002). Osobnostní rozvoj. In *Andragogický slovník*. Citováno 18. ledna 2018. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/osobnostni-rozvoj>

Pavelka, K. (1970). *Personální činnosti vedoucího*. Brno: Nakladatelství Svoboda.

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.

Průcha, J., Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing.

Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Nakladatelství Svoboda.

Stýblo, J. (2002). *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha: Professional Publishing.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing.

Urban, J. (2004). *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Pozvánka na Orientační dny

Příloha č. 2 Orientační dny – Program

Příloha č. 3 Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance

Příloha č. 4 Popis pracovní činnosti

Příloha č. 5 Proces adaptace zaměstnance

Příloha č. 1

Pozvánka na Orientační dny

Vážená kolegyně,
Vážený kolego,

podpisem své nové pracovní smlouvy jste se připojil k týmu Obchodní společnosti XY. Stáváte se tak členem společnosti, jejíž úspěch závisí především na lidech, které zaměstnává a na kvalitě služeb, které svým zákazníkům poskytuje. Vždy nás těší, když se naším novým zaměstnancem stává člověk, který do společnosti přináší své kvality.

Rádi bychom Vás pozvali do centrály naší společnosti na orientační dny pro nové prodejce značkových prodejen

které se konají:

na adrese:

Doufáme, že Vám "Orientační dny" usnadní počáteční orientaci ve Vašem novém zaměstnání a těšíme se na osobní setkání s Vámi.

Po příchodu na recepci prosím vyčkejte. Nejpozději v 8:30 Vás vyzvedneme a odvedeme do konferenčního sálu, kde orientační dny probíhají.

Specialista řízení lidských zdrojů

Orientační dny - Program

1.DEN		
ČAS	PREZENTUJÍCÍ	OBSAH
9:00-11:30	specialista divize lidských zdrojů	-značka -historie společnosti -kultura -strategie
12.30-15.00	specialista divize ředitele	-organizace společnosti
15.15-16.00	specialista divize vztahů s veřejností	odpovědnost společnosti
16.00-17.00	specialista bezpečnosti práce	-systém řízení a organizace BOZP a PO
17.15-18.00	specialista prodejní komunikace	-produkty
2. DEN		
9.00-10.30	specialista zaměstnaneckých výhod	- zaměstnanecké výhody a pomůcky a zaměstnanecký portál
10.45-11.45	manažer technických platforem	- představení technického úseku
13.00-14.00	specialista compliance	compliance, anti-fraud
14.00	<i>ukončení orientačních dnů pro nové prodejce značkových prodejen</i>	

Průvodce vedoucího značkové prodejny při přijetí nového zaměstnance

I. před podpisem pracovní smlouvy

1. opatření osobních údajů: jméno, příjmení, rodné příjmení, titul, datum a místo narození, rodné číslo (s ohledem na pravidla k jeho užívání), adresa trvalého pobytu, adresa pro doručování, rodinný stav, státní občanství, údaje o zdravotní pojišťovně, údaj, zda se jedná o osobu se zdravotním postižením
 2. doklady o vzdělání: údaje o dosažené kvalifikaci, úředně ověřené kopie diplomů, vysvědčení či osvědčení, údaje o školeních nebo přezkušování, jsou-li vyžadovány právními předpisy
 3. doklady o předchozím pracovním poměru: doklad o předchozím pracovním poměru a jeho ukončení, potvrzení o zaměstnání
 4. doklady o zdravotní způsobilosti: lékařský posudek ze vstupní prohlídky
 5. doklady o bezúhonnosti: výpis z rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce
- údaje a nascanované podklady nového zaměstnance zaslat na příslušný kontakt personální divize

II. při podpisu pracovní smlouvy

1. seznámit nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi (viz pracovní řád a popis pracovní činnosti)
 2. uzavřít pracovní smlouvu
- podepsanou pracovní smlouvu nascanovat a zaslat na příslušný kontakt personální divize

III. v den nástupu do zaměstnání

1. úvod na pracoviště
2. předání pracovních pomůcek
3. poskytnutí souhlasu se zveřejněním fotografie v databázi na intranetu

4. představení prvního nebo druhého zástupce vedoucího značkové prodejny jako mentora a zahájení mentoringu

IV. v druhém měsíci zkušební doby

1. vyslání zaměstnance na orientační dny do centrály společnosti
2. průběžná kontrola plnění cílů mentoringu

V. nejpozději pět dnů před koncem třetího měsíce zkušební doby

1. posouzení úspěšnosti adaptace
2. v případě splnění cílů navržení odměny zaměstnanci
3. předání klíčů a vstupních kódů ke značkové prodejně

Příloha č.4

Popis pracovní činnosti

Název pracovní pozice: prodejce značkové prodejny

Přímá organizační podřízenost: 1. vedoucí značkové prodejny
2. první zástupce vedoucího značkové prodejny
3. druhý zástupce vedoucího značkové prodejny

Přímá organizační nadřízenost: -----

Popis úkolů a povinností:

- uzavírání smluv o poskytnutí datových služeb s klienty fyzickými osobami nepodnikateli
- uzavírání smluv o poskytnutí telekomunikačních služeb s klienty fyzickými osobami nepodnikateli
- uzavírání smluv o prodeji zboží v jednotkové ceně nejvýše 50.000 Kč a v souhrnu nejvýše 100.000 Kč
- vedení reklamačního řízení ohledně věci nejvýše v ceně 50.000 Kč nebo služby v nabídce značkové prodejny, včetně rozhodnutí o reklamaci
- komplexní poradenství v oblasti veškerého zboží a služeb nabízených značkovou prodejnou
- ovládání svěřené výpočetní techniky v rámci výkonu své funkce plnění dalších úkolů dle pokynů nadřízeného v souladu se svým zařazením.

PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

1. ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI:

NOVÝ ZAMĚSTNANEC (*jméno, příjmení, titul*):

NÁSTUP DO PRACOVNÍHO POMĚRU OD:

ZKUŠEBNÍ DOBA DO (*3 měsíce*):

MENTOR (*jméno, příjmení, titul*):

2. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE MENTOREM:

Jak se zaměstnanec zapracoval na své pracovní pozici:

(odpovídající úroveň označte křížkem: 1 – výborně... 5 nedostatečně)

	1	2	3	4	5
SAMOSTATNOST					
KOMUNIKATIVNOST					
OCHOTA					
TÝMOVÉ ZAPOJENÍ					
ORGANIZACE PRÁCE					
CHYBOVOST					

Datum:

Podpis mentora: