

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

PROCES ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ
V ORGANIZACI XY

Magisterská diplomová práce

Andragogika

Autor: Bc. Klára Šternberková

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Proces adaptace nových pracovníků v organizaci XY vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především své vedoucí paní PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D. za její trpělivost a velmi cenné rady při tvorbě této diplomové práce. Dále také celé své rodině za obrovskou podporu poskytovanou při průběhu mého studia.

ANOTACE

| | |
|-----------------------------|---|
| Jméno a příjmení: | <i>Bc. Klára Šternberková</i> |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor studia: | <i>Andragogika</i> |
| Obor obhajoby práce: | <i>Andragogika</i> |
| Vedoucí práce: | <i>PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.</i> |
| Rok obhajoby: | 2020 |

| | |
|-------------------------|--|
| Název práce: | Proces adaptace nových pracovníků v organizaci XY |
| Anotace práce: | Diplomová práce se zabývá procesem adaptace nových pracovníků v organizaci XY. Cílem této práce je identifikovat, zda současný adaptační proces v organizaci XY odpovídá potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců. K naplnění tohoto cíle byla využita metoda případové studie a techniky sběru dat, mezi něž patří analýza interních dokumentů organizace a zúčastněné pozorování. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou, která je výchozím bodem pro část druhou, empirickou. |
| Klíčová slova: | Adaptace, adaptační proces, organizace, pozorování, analýza dokumentů, |
| Title of Thesis: | Adaptation process of new workers in the XY organization |

| | |
|---|--|
| Annotation: | This thesis deals with the process of adaptation of new employees in the XY organization. The aim of this work is to identify whether the current adaptation process in the organization XY meets the needs of the organization in the field of adaptation of employees. To accomplish this goal, a case study method and data collection techniques were used, including the analysis of the organization's internal documents and observation. The thesis is divided into two parts, the theoretical part, which is the starting point for the second part, empirical. |
| Keywords: | Adaptation, adaptation process, organization, observation, analysis of documents, |
| Názvy příloh vázaných v práci: | Záznamový arch - Pozorování |
| Počet literatury a zdrojů: | 53 |
| Rozsah práce: | 91 s. (128 891 znaků s mezerami) |

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 8 |
| 1 LIDÉ JAKO KLÍČOVÝ PRVEK ORGANIZACE | 10 |
| 1.1 Člověk v pracovním procesu..... | 10 |
| 1.1.1 Lidské zdroje..... | 12 |
| 1.1.2 Řízení lidských zdrojů..... | 14 |
| 1.2 Organizační kultura..... | 16 |
| 2 PROCES ADAPTACE | 20 |
| 2.1 Vymezení pojmu adaptace..... | 20 |
| 2.2 Oblasti adaptace | 24 |
| 2.2.1 Pracovní adaptace..... | 24 |
| 2.2.2 Sociální adaptace..... | 26 |
| 2.3 Fáze procesu adaptace | 29 |
| 2.4 Cíle procesu adaptace..... | 33 |
| 2.5 Subjekty procesu adaptace..... | 36 |
| 2.6 Nástroje procesu adaptace..... | 39 |
| 2.6.1 Adaptační plán, adaptační kurz | 39 |
| 2.6.2 Metody vzdělávání pojící se s procesem adaptace | 43 |
| 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE | 47 |
| 3.1 Popis organizace..... | 47 |
| 3.2 Zaměstnanci v organizaci | 49 |
| 3.3 Potřeby organizace v adaptačním procesu | 51 |
| 4 METODOLOGIE VÝZKUMU | 53 |
| 4.1 Cíl a charakteristika výzkumu | 53 |
| 4.2 Techniky sběru dat | 56 |
| 4.2.1 Pozorování..... | 57 |
| 4.2.2 Analýza dokumentů | 60 |
| 4.3 Sběr a analýza dat | 61 |
| 4.4 Adaptační proces v organizaci XY..... | 64 |
| 4.4.1 Průběh adaptačního procesu..... | 64 |
| 4.4.2 Subjekty adaptačního procesu | 67 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.4.3 | Nástroje adaptačního procesu..... | 68 |
| 4.5 | Adaptační proces v porovnání s potřebami organizace..... | 70 |
| 5 | VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT | 77 |
| 6 | DISKUZE..... | 80 |
| | ZÁVĚR..... | 82 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 84 |
| | SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ | 89 |
| | PŘÍLOHY..... | 90 |

ÚVOD

Pracovníci v organizaci. Před několika lety na ně ještě nebyl kladen takový důraz, hlavní byla prosperita organizace. Ale může prosperovat organizace bez zkušených pracovníků, kteří ctí její hodnoty? Po čase se dospělo k názoru, že opravdu lidé jsou to „srdce“ každé organizace, a právě na ně by měl být kladen důraz. Ideální organizaci, ve které jsou všichni šťastní, dodržují její pravidla, jsou spjati s její vizí a jednají, jako by patřila jim, asi nikde nenajdeme, nicméně krásná představa je se alespoň tomuto ideálu trochu více přiblížit. K tomu nám může pomoci to, že na naše zaměstnance zaměříme pozornost, budeme se o ně starat, naslouchat jim a primárně také správně nastavíme adaptační proces, aby jejich vstup do organizace byl co nejjednodušší a nejpřínosnější pro obě strany.

Téma své diplomové práce jsem si zvolila vzhledem k tomu, že pracuji v oblasti řízení lidských zdrojů a dle mého názoru je mimo vzdělávání a další personální činnosti klíčová právě adaptace zaměstnanců, jako jeden z prvotních kontaktů s organizací a přivyknutí si na nové prostředí. V organizaci, ve které provádím svůj výzkum v současné době není kladen na adaptační proces zaměstnanců velký důraz. Žádoucí je tedy tento adaptační proces analyzovat, zjistit, jakým způsobem probíhá a zda tak, jak je nastaven, odpovídá potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. V rámci části teoretické bude nejprve nahlédnuto do historie zájmu o člověka v pracovním procesu a následně budou vysvětleny základní aspekty, které se pojí s adaptačním procesem. Nejdříve budou definovány základní pojmy, následně oblasti, fáze, cíle, subjekty a nástroje procesu adaptace.

Cílem této práce je identifikovat, zda současný adaptační proces ve společnosti XY odpovídá potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců. Hlavní výzkumná otázka je tedy stanovena: Odpovídá současný adaptační proces potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců? K zodpovězení této otázky mi budou nápomocny otázky dílčí. Naplnit cíl a zodpovědět výzkumné otázky by mi měla pomoci část druhá, empirická.

Empirická část bude pojednávat již o samotném výzkumu. Tento výzkum je výzkumem kvalitativním, bude proveden metodou případové studie. Jako techniky sběru dat jsou zvoleny zúčastněné pozorování a analýza interních dokumentů dané organizace. Nejdříve analyzuji adaptační proces v organizaci XY, který porovná s teorií, jež se k tomuto váže a následně identifikuji, zda odpovídá potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců. Pokud z této analýzy budou plynout v adaptačním procesu organizace určité nedostatky, navrhnou možná zlepšení tohoto adaptačního procesu.

1 LIDÉ JAKO KLÍČOVÝ PRVEK ORGANIZACE

Ještě, než se budu věnovat vymezení definice adaptace a také samotnému výzkumu, definuji, kdo vůbec jsou ti lidé, kteří adaptací v určité organizaci procházejí a jak je pojmenováváme. Nejdříve nahlédnu do historie zájmu o člověka v pracovním procesu, definuji zde pojem lidské zdroje a uvedu, jak s tímto souvisí řízení lidských zdrojů. Další podkapitola pojednává o organizační struktuře, pro lepší orientaci v této problematice tedy předem definuji pojem organizace, jež je v práci hojně využíván. V rámci této kapitoly chci poukázat na to, jak jsou lidé v organizaci důležití, že tomu tak nebylo vždy a jakým způsobem můžeme s těmito lidmi v rámci pracovního procesu pracovat. Také zde zmiňuji organizační kulturu, která se úzce pojí s adaptačním procesem.

1.1 Člověk v pracovním procesu

„Personál, který byl ještě před zhruba 30 lety pouze „spravován“, musí být dnes aktivně „řízen“.“ (Mužík, 2013, s. 17).

Dnes už tomu není tak, že zaměstnanec pracuje celý život na jednom pracovním místě. V rámci své životní kariéry pracovní místa střídá, proto bychom se měli zaměřit na to, abychom si kvalitního pracovníka ve své organizaci udrželi. Musíme ho tedy dle výše uvedené definice nejenom „spravovat“, ale také „aktivně řídit“, tzn. zaměřit se na něj a aktivně s ním „pracovat“ (Mužík, 2013, s. 18). Na trhu práce je v současné době velká konkurence organizací hledajících zaměstnance, je tedy obtížné vyhledat, a především udržet si kvalitní pracovníky (Mužík & Krpálek, 2017, s. 26).

Takto tomu ale samozřejmě nebylo vždy. Když krátce nahlédneme do historie, intenzivně se o člověka v pracovním procesu začala veřejnost zajímat až v průběhu 19. století, v období industrializace v Evropě. Vycházelo se zde hlavně z důsledků industrializace a ekonomického rozvoje na život pracovníků, především dělníků. Právě do této doby datujeme počátky zájmu o člověka v pracovním procesu (Bedrnová & Nový, 1994, s. 71).

Tento proces zájmu o člověka probíhal několika fázemi, v rámci nichž se někdy od zájmu o člověka upouštělo, někdy jej stavěla veřejnost, a především také organizace do středu zájmu. Můžeme si vzít v příklad taylorismus, kdy docházelo k přílišné technokratizaci a spíše k pomínutí subjektu, nebo naopak formování školy lidských vztahů, pod vlivem hawthornských experimentů E. Maya a jeho spolupracovníků, kde byl kladen opět velký důraz na pracovníky v organizaci (Bedrnová & Nový, 1994, s. 71).

Od 80. let 20. století proběhla spousta změn, které ovlivnily populaci, především rozhodování lidí, očekávání, potřeby, schopnosti, ale také poměry na pracovním trhu. Mezi hlavní hybné síly řadíme vývoj technologií, ekonomický vývoj, sociální a kulturní a také politický vývoj (Müller a kol., 2013, s. 168-169).

Postupně se člověk stal v rámci organizace tzv. „středem zájmu“. Jsou zde ale také autoři, kteří člověka v rámci organizace do středu zájmu nestaví. Například Oswald Neuberger ve své knize *Führen und führen lassen*, jak uvádí ve své knize Jaroslav Mužík, označuje tuto frázi za „sociálně romantickou“ a špatnou. Místo tohoto autor zdůrazňuje realitu ekonomických tlaků na personální práci. Dle jeho názoru jsou v zájmu organizace především peníze a lidé jsou v rámci tohoto využívání k dosažení ekonomických cílů. Toto dává do souvislosti s personálním managementem, kdy v rámci něj

nemůže jít pouze o jednotlivé pracovníky, nýbrž o celkovou organizaci jako takovou (Mužík & Krpálek, 2017, s. 22).

Jak jsme si výše uvedli, na člověka v pracovním procesu můžeme nahlížet různými způsoby. Především si musíme uvědomit, že tento náhled, a tedy i označení těchto pracovníků se napříč lety vyvíjelo. V současné době je na zaměstnance v organizaci kladen velký důraz, nemluvíme ale už tak často o člověku v pracovním procesu, nýbrž používáme nový pojem lidské zdroje, příp. i čím dál častěji pojem lidský kapitál, toto pojmenování může znít již více „lidský“. Co přesně tyto pojmy obnáší a proč se začaly používat, uvedu v následující kapitole.

1.1.1 Lidské zdroje

K tomu, aby mohla určitá organizace fungovat, je důležité mít materiální, finanční a lidské zdroje. Lidské zdroje jsou z nich nejdůležitější vzhledem k tomu, že uvádí předchozí dva zdroje do pohybu a determinují jejich využívání. Řízení lidských zdrojů, které si vysvětlíme níže, je tedy základním úkolem podnikového managementu (Palán, 2002, s. 112-113).

Pojem lidské zdroje je doslovným překladem anglického „human resources“, neboli zkráceně „HR“ (Průcha & Veteška, 2014, s. 173). Tento pojem se začíná používat spolu s novým přístupem k řízení lidí v organizacích na začátku 80. let 20. století (Vojtovič, 2011, s. 152). V současné době je ve velké míře používán a je uveden téměř ve veškeré literatuře, ze které je v této práci čerpáno. Vojtovič klade na člověka v organizaci velký důraz a označuje jej za hlavní „výrobní kapitál“ nebo také „lidský kapitál“ do kterého by organizace měla investovat (Vojtovič, 2011, s. 154).

V literatuře můžeme najít několik definic lidských zdrojů. Autoři tyto definují velmi podobně. Například Vodák a Kucharčíková definují lidské zdroje v souvislosti s lidským kapitálem a potenciálem následovně „... lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.“ Lidský kapitál je v této souvislosti charakterizován jako „...souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují“, lidský potenciál je pak to, když „... lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 40).

Pokud vezmeme v potaz výše uvedené definice lidských zdrojů, můžeme lidské zdroje pojmenovat také jiným slovem, a to jako personál, jak jsme si již uvedli v citaci v první kapitole. Lidé se dle Kaspera a Mayrhofera personálem stávají, když jsou nesamostatně činní a jsou zaměstnaní nějakou organizací. Nesamostatná činnost v tomto pojetí znamená, že se dotyčná osoba podřizuje osobě, která reprezentuje organizaci (Kasper & Mayrhofer, 2005, s. 338).

Obor, který se zabývá lidskými zdroji a celkově prací s lidmi v rámci organizace (firmy, podniku) se nazývá personalistika. Zaměřuje se zejména na získávání (výběr) kvalitních pracovníků, mzdové zařazení, motivaci a v souvislosti s tímto celkovou péčí o zaměstnance a také komplexní vedení personální agendy v organizaci (Průcha & Veteška, 2014, s. 214). Koubek definuje personalistiku (personální práce) jako „... tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem...“ (Koubek, 2015, s. 13).

V současné době se již začíná upouštět od pojmu lidské zdroje a nahrazuje jej pojem lidský kapitál, jak zmiňuje ve své knize Koubek. Tento lidský kapitál definuje jako „... znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace“ (Koubek, 2015, s. 27). Častorál definuje lidský kapitál podobně, navíc ještě přidává zkušenosti pracovníků (Častorál, 2013, s. 79).

Pracovníci byli v různých dobách pojmenováni různě, postupem času se dospělo až k výše uvedenému pojmenování lidský kapitál a uvidíme, jak tomu bude v dalších letech. Ať už ale zaměstnance pojmenováváme jakkoliv, měli bychom dbát na to, aby nejenom disponovali dostatečnými kompetencemi na dané pracovní místo, byli pečlivě vybráni, ale také na dané pracovní místo zaškoleni a poté pravidelně školeni (Mužík, 2013, s. 17). Musíme s nimi tedy aktivně pracovat a určitým způsobem je řídit, ať už v rámci úspěchu dané organizace, tak i s ohledem na samotného zaměstnance. K tomuto nám pomáhá právě řízení lidských zdrojů nebo také personální řízení, jaký je mezi danými pojmy rozdíl a jaká je jejich definice objasním v další kapitole.

1.1.2 Řízení lidských zdrojů

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají obvykle považovány za synonyma, ale není tomu tak. Odborná literatura rozlišuje především mezi řízením lidských zdrojů jako nejnovějším pojetím personální práce na straně jedné a personálním řízením na straně druhé. Některé pojmy tedy označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce. Pojmy personální práce či personalistika jsou obvykle používány jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. Termíny personální řízení, personální administrativa (správa) a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze nebo koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2015, s. 14).

Řízení lidských zdrojů je dle Mužíka a Krpálka definováno jako „... *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů.*“ (Mužík & Krpálek, 2017, s. 46). Jedná se o specifický postup v rámci rozhodování o záměrech a plánech organizace, a to především v rámci zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu, pracovních vztahů a také odměňování. Tímto bychom měli docílit toho, že bude mít organizace kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky, kteří jsou potřební k dosahování trvalé konkurenční výhody (Mužík & Krpálek, 2017, s. 46). O dosažení konkurenční výhody mluví také Vodák a Kucharčíková *„Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody“* (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 41). V případě, že porovnáme obě výše uvedené definice, obě mají za snahu dosáhnout cílů dané organizace především v rámci její konkurenční výhody. Řízení lidských zdrojů by se tedy mělo vztahovat jak k samotnému zaměstnanci, tak i právě k cílům dané organizace. Zaměstnanec bychom tedy měli „řídít“, tedy aktivně s ním pracovat už od jeho nástupu do dané organizace a také po celou dobu jeho pracovního poměru.

V souvislosti s tímto existuje i pojem personální řízení. Personální řízení je činnost, která směřuje k vytváření předpokladů vedoucích k dosažení souladu dané organizace a jednotlivých zaměstnanců (Průcha & Veteška, 2014, s. 215). Vojtovič zdůrazňuje, že personální řízení (management) není totéž, co řízení lidí (lidských zdrojů). Úlohou personálního řízení v podmínkách průmyslové výroby je pouze zabezpečit proces výroby potřebnou pracovní silou, která je schopná provozu výrobních strojů a zařízení. Na rozdíl od toho úkolem řízení lidských zdrojů, které se vyvinulo později, resp. ve druhé polovině 20. století, je zabezpečit tuto výrobu hlavním

výrobním kapitálem, což znamená zabezpečit schopné a vzdělané lidi. Obě činnosti v tomto případě mohou fungovat zároveň, jedna není podmíněna druhou (Vojtovič, 2011, s. 154-155).

Častorál mluví v souvislosti s tímto a lidským kapitálem ještě o managementu (řízení) lidského kapitálu jako součást metod managementu. Tato metoda chápe a využívá lidi jako integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace. A to také v návaznosti na lidské zdroje, které vstupují do organizace a na místo organizace v ekonomickém systému (Častorál, 2013, s. 22).

Řízení lidských zdrojů probíhá vždy v určité organizaci a výzkum, který bude provádět, bude prováděn také v určité organizaci, která má vždy určitou organizační kulturu. V souvislosti s tímto je tedy žádoucí definovat pojem organizace.

Organizaci definuje Armstrong jako *„... systém, který je ovlivňován svým prostředím a jako takový má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky.“* (Armstrong & Taylor, 2015, s. 161). S organizací se pojí pojem organizační kultura, tato je důležitým aspektem, který ovlivňuje zaměstnance v dané firmě, je to nehmatatelná, často obtížně popsatelná síla, která ovlivňuje chování lidí (Müller a kol., 2013, s. 166).

1.2 Organizační kultura

Organizační, podniková kultura má velkou souvislost s jednotlivými personálními a sociálními procesy a také s celkovou koncepcí personálního managementu (Šedivý & Medlíková, 2017, s. 58).

Mužík a Krpálek kulturu definují především v souvislosti s hodnotami, normami a vzorci působícími na pracovníky v organizaci. Organizační kultura dle nich *„...představuje komplex vzájemně propojených hodnot, vzorců či norem, které působí na jednání a chování lidí v podniku“* (Mužík & Krpálek, 2017, s. 78). Dle této definice uvedení autoři mluví o organizaci jako o podniku. Tato kultura má formativní vliv, v rámci něhož dává pracovníkům motiv jednání a chování tím, že reguluje jejich vzájemné kontakty a vštěpuje jim určité hodnoty. Tyto tzv. vzorce žádoucího chování a jednání se osvědčily do takové míry, že jsou v organizaci chápány jako všeobecně platné. Noví pracovníci by je měli, pokud možno pochopit, ztotožnit se s nimi a následně také dle nich jednat (Mužík & Krpálek, 2017, s. 78). Podobně organizační kulturu definuje i Armstrong, poněkud ji ale více specifikuje. *„...kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřeny, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.“* (Armstrong & Taylor, 2015, s. 164). V této souvislosti Armstrong uvádí, že hodnoty vyjadřují to, co považujeme v chování lidí a organizace za důležité a normy pak představují nepsaná pravidla chování (Armstrong & Taylor, 2015, s. 164).

Organizační kultura je tedy důležitým prvkem v organizaci. Výsledkem působení organizační kultury je, že všechno funguje bez příkazů. Zaměstnanci by měli kulturu organizace, která je zaměstnává, pochopit. Měli by vědět, kdo jsou, kam organizace směřuje, jaké je její poslání a představa o budoucnosti (Dědina & Odcházal, 2007, str. 221). Toto bychom měli brát v potaz, ať už při náboru nových zaměstnanců, jejich adaptaci, tak také v jejich dalším setrvávání v organizaci. V rámci sžívání se nového zaměstnance s kulturou organizace se předávají informace o jejích jednotlivých oblastech. Jde zde především o seznámení se s danou podnikovou kulturou, o přijetí této kultury a pokud možno i o identifikaci s touto kulturou. Organizační kultura také velkým způsobem ovlivňuje image organizace, která je důležitá především

vzhledem k náboru nových pracovníků. Důležité také je, aby se zaměstnanci s danou podnikovou kulturou sžili, přijali její hodnoty, a to především řídící pracovníci, kteří by měli jít ostatním příkladem. Nejen, že by ji měli přijmout, ale také navíc dále šířit a předávat svým podřízeným. Bedrnová a Nový kladou důraz na to, že by se v rámci identifikace s organizační kulturou měla dělat průběžná analýza odchylek reálného stavu od stavu požadovaného, abychom byli obeznámeni o průběžných výsledcích (Bedrnová & Nový, 1994, s. 82).

V rámci kultury nesmíme zapomenout, jak důležitá je integrita v dané kultuře. Pokud jedinci v dané kultuře sdílí stejné hodnoty a normy, je tato kultura silná, integrovaná. V takových kulturách si jedinci ve vysoké míře důvěřují a mnohem snadněji se dohodnou na společných postupech a spolupracují spontánně. V organizacích, ve kterých se objevuje tato integrovaná kultura, není potřeba takové množství kontrolních mechanismů, protože zde neustále probíhá zpětná vazba mezi členy, která upozorní na vybočení z požadovaného směru. Od kolegyně nebo kolegy nikdo nečeká podraz, manipulaci, příp. snahu jiné nějakým způsobem poškodit. Objevuje se zde respekt k ostatním, víra v jejich dobré nápady i vysoká míra schopnosti adaptace v případě, že se změní podmínky (Müller a kol., 2013, s. 36-37) Kulturu organizace lidé málokdy umí popsat slovy, přesto ale podle ní jednají a toto jednání považují za normální. Žádné lidské společenství nemá homogenní kulturu, ani v rámci kultury organizace (Müller a kol., 2013, s. 87).

Branham zmiňuje zdravou a nezdravou organizační kulturu. Musíme si dávat pozor na varovné znaky nezdravé kultury mezi něž patří např. to, že se daná kultura dívá na zaměstnance jako na náklady ne jako na aktiva, do kterých by měla investovat, informace bývají udržovány v úrovni vyššího managementu v souvislosti s udržením moci a kontroly, existují zde vnitřní souboje

a konflikty mezi odděleními, dále se objevují v dané kultuře lži nebo nějaké další neetické chování atd. (Branham, 2009, s. 167).

S organizační kulturou se pojí také určitá rizika. V organizaci vznikne velmi silná neformální kultura, tzn. jedná se o nadstandardní vztahy mezi lidmi, pracovníci spolu tráví svůj volný čas. V této souvislosti může u nového pracovníka nastat problém, že nezapadne, může mít tedy problém s adaptací na tuto kulturu. Dalším rizikem může být to, že se lidé nadmíru ztotožní s organizací, ale brání se přijmout změnu, novou myšlenku (Šedivý & Medlíková, 2017, s. 59).

V předchozích kapitolách jsme si definovali, co jsou to lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a také jsme si vysvětlili pojem organizační kultura. Na co bychom tedy neměli zapomínat, je, že v současné době jsou to lidé, kteří jsou klíčovým prvkem organizace, srdcem každé firmy, proto bychom jim měli věnovat dostatečné množství pozornosti. Vše ale začíná prvním základním bodem, a to je nástup, a především tedy adaptace nového zaměstnance. Jak je důležité si správně nastavit proces adaptace, nástroje adaptace a co všechno se s touto problematikou pojí, popíší v následující kapitole.

2 PROCES ADAPTACE

Další kapitola pojednává o procesu adaptace zaměstnanců v organizaci. Tento proces bychom rozhodně neměli podceňovat. Je naopak nutné tomuto celému procesu věnovat patřičnou pozornost, závěrečný pohovor, který je vyvrcholením celého adaptačního procesu nám totiž odpoví na otázku: „Vybrali jsme vhodného zaměstnance?“ (Trdá, Danielová, Drozdek, et. al, 2016, s. 43). A nejenom to, v rámci adaptačního procesu můžou vzejít i určité klíčové poznatky od nového zaměstnance, který nastaví pomyslné zrcadlo dané organizaci. V následující kapitole tedy vymezím pojem adaptace, oblasti, fáze adaptace a také představím, co řadíme mezi subjekty a nástroje procesu adaptace. V souvislosti s nástroji nesmíme opomenout také určité metody procesu adaptace.

2.1 Vymezení pojmu adaptace

„Every time you do the right thing you not only make some one happy, you also increase the value of your brand as an employer.“ (Hilm, 2017, s. 114).

Je důležité, jak působíme na nové pracovníky při nástupu, co všechno uděláme pro to, aby se v naší organizaci cítili dobře, byli spokojeni a díky tomuto na naši organizaci byli pyšní a sdíleli její hodnoty. Je tedy důležité dělat ty správné věci, pomůžeme tím nejenom našemu zaměstnanci, ale také tímto stoupá v očích daného zaměstnance hodnota nás jako zaměstnavatele (Hilm, 2017, s. 114).

Adaptace je poměrně obsírné téma, proto ji autoři definují různými způsoby a také ji různými způsoby pojmenovávají. V literatuře se můžeme setkat

s pojmy jako je tedy samotný pojem adaptace, orientace, nebo také v americké a anglické literatuře např. pojem onboarding.

Pojem adaptace definují Bedrnová a Nový *„Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly“* (Bedrnová & Nový, 1994, s. 101). Nicméně tato definice vyjadřuje pouze polovinu definice adaptace. Musíme zde zmínit, že nový zaměstnanec by se na jednu stranu měl vyrovnat se skutečností, ve které plní pracovní úkoly, jak je zmíněno v předešlé definici, na druhou stranu by měl ale tuto skutečnost přijmout, ztotožnit se s ní a případně ji i dále šířit. Pracovníci by se tedy v rámci procesu adaptace na tomto měli aktivně podílet, ne být pouze pasivními příjemci, jak toto a poněkud také více podrobněji definují Surynek a Nový *„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech.“* (Nový & Surynek, 2002, s. 147). Pro svou práci jsem si vybrala právě tuto definici adaptace vzhledem k tomu, že obsáhne všechny stránky adaptace zaměstnance.

Barták používá také termín adaptace, nicméně adaptaci nepojímá z pohledu jakéhokoliv přizpůsobování se pracovníka, nýbrž jako jakýsi nástroj organizace, dle něj je adaptace *„... cílově orientovanou činností zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka.“* (Barták, 2011, s. 62).

Juraj Kalnický mluví o adaptaci naopak jako o orientaci pracovníků. V rámci orientace se společnost – personální oddělení spolu s vedoucím daného pracovníka snaží o co nejrychlejší adaptaci pracovníka v novém týmu firmy.

Pomáhá mu, aby se vyznal v jeho struktuře, organizačním uspořádání, a především také, aby se ztotožnil s podnikovými cíli. Tato orientace má i edukační dimenzi, mimo jiné si totiž zaměstnanec osvojuje nový styl práce a také specifické znalosti a dovednosti (Kalnický, 2012, s. 87). Kalnický zde zmiňuje také neformální, spontánní úsilí ze strany nových kolegů. Navíc k pojmu orientace popisuje také tzv. reorientaci. K reorientaci by mělo dojít v případě, že nastane ve firmě podstatná změna technologií, v rámci této reorientace se kmenoví zaměstnanci můžou lépe a rychleji přizpůsobit (Kalnický, 2012, s. 88).

Adaptaci pojmenovává jako orientaci také Kocianová, která ji navíc rozděluje na dvě linie – formální a neformální a o kterých bude pojednáváno v následujících kapitolách (Kocianová, 2010, s. 133). Nový pracovník se adaptuje na nové prostředí a také především na kulturu organizace. Pracovník se tedy adaptuje na vlastní pracovní činnost, ale také na sociální podmínky (Kocianová, 2010, s. 130-131).

O orientaci (asimilaci), nového zaměstnance ve společnosti mluví i Dessler, zmiňuje tzv. "Employee orientation" neboli orientaci zaměstnance. Tato orientace znamená, že se nový zaměstnanec orientuje v prostředí firmy, v informacích, které k němu přicházejí od zaměstnavatele. Pojem orientace tedy pojímá spíše, na rozdíl od výše zmíněných autorů, jako konečnou fázi adaptace. Dále podotýká, že dalším procesem je proces socializace, při kterém dochází k vstřípení standardů, hodnot, dále také vzorců chování, které jsou očekávány od dané organizace a také jejích oddělení. Musíme tedy dbát na to, aby tato prvotní orientace i socializace byla, pokud možno, co nejlepší. Aby se zaměstnanec co nejlépe začlenil do prostředí dané firmy (Dessler, 1997, s. 247).

Dle Desslera je pravděpodobné, že nastane tzv. „Reality shock“ neboli šok z reality. Je to jakýsi rozdíl mezi očekáváním zaměstnance od nového

zaměstnání a realitou (Dessler, 1997, s. 247). Toto musíme tedy také v rámci procesu adaptace brát v potaz.

Monika Hilm nepoužívá pro pojem adaptace anglické „adaptation“ nicméně termín „onboarding“ (Hilm, 2017, s. 109-110). Onboarding v této souvislosti znamená tzv. „nalodění se na palubu“, tedy přijetí zaměstnance mezi sebe a zároveň tedy i jeho zaškolení na daném pracovišti. Opakem adaptace je maladaptace, v rámci níž žije jedinec se svým okolím v napětí a konfliktech (Průcha & Veteška, 2014, s. 18).

V souvislosti s adaptací mluvíme i o tzv. adaptabilitě neboli schopnosti jedince přizpůsobit se danému prostředí. Adaptabilita lidí je rozdílná, liší se předpoklady zvládnání změn. Závisí také na osobnostních předpokladech a je také ovlivňována sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (Kocianová, 2010, s. 130). Každý člověk je jiný a ke každému musíme tedy i přistupovat jiným způsobem.

K tomu, abychom posoudili sociální adaptovanost, používáme subjektivní a objektivní kritéria. Mezi subjektivní kritéria řadíme spokojenost pracovníka s celkovým začleněním se do systému vztahů na pracovišti, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky, spokojenost s vedoucím pracovníkem. Objektivní kritéria vyjadřují skutečné místo pracovníka v dané pracovní skupině, aktivitu ve skupinovém dění atd. (Nový & Surynek, 2002, s. 149).

Pracovníci v organizaci jsou dle moderního managementu vnímáni jako základ konkurenceschopnosti. Měli bychom se tedy věnovat náboru, výběru a zaškolování nových pracovníků, následně také jejich vzdělávání a dalším personálním činnostem. Tito noví pracovníci se stávají nositeli know-how organizace. Toto výrazně ovlivňuje stabilitu produkce, úspěšnost organizace na trhu a celkově tedy konkurenceschopnost organizace. Jedna z nejdůležitějších věcí je tedy správná adaptace zaměstnance do pracovního

prostředí. Pokud je zaměstnanec správným způsobem adaptován, je mnohem jednodušší s ním dále pracovat, vzdělávat jej a motivovat k práci nejenom finančními prostředky (Vronský, 2012, s. 46-47).

2.2 Oblasti adaptace

Adaptace probíhá dle níže uvedených autorů ve dvou základních rovinách, rovina pracovní a sociální. Někteří autoři přidávají navíc také rovinu kulturní, která se pojí s adaptací na organizační kulturu, o které již bylo pojednáváno v předchozí kapitole. Co zahrnují tyto oblasti a jaký je mezi nimi rozdíl, uvedu v následujících kapitolách.

2.2.1 Pracovní adaptace

Proces adaptace pracovníka na práci probíhá ve dvou základních rovinách, a to v rovině pracovní adaptace a sociální adaptace. *„Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám.“* (Nový & Surynek, 2002, s. 148). Pracovní adaptace je proces, při kterém dochází k tomu, že se postupně vyrovnává soubor osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. K tomuto významným způsobem přispívá odborná příprava tzv. školení, organizovaný zácvik atd. Pracovní adaptace začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v průběhu celé profesní dráhy. Výsledkem je určitá úroveň toho, jak se daný člověk vyrovnal s prací a jejími podmínkami. Tuto úroveň můžeme vyjádřit jako přiměřenou nebo nepřiměřenou pracovní adaptovanost, o které jsme mluvili výše. Toto se promítá ve výkonnosti pracovníka a také v jeho spokojenosti s prací, kterou vykonává (Nový & Surynek, 2002, s. 148).

O tom, jak je důležitá spokojenost v rámci pracovní adaptace, mluví také Štikar „*Pracovní adaptace je významnou součástí průběžného a celoživotního procesu vyrovnávání se člověka s podmínkami své existence.*“ (Štikar, 2003, s. 89). Pracovní adaptace je sféra života, která je významným zdrojem celkové spokojenosti člověka se svým životem a může vytvářet kompenzaci při neúspěších v jiných sférách života. Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, a především v jeho životní spokojenosti (Štikar, 2003, s. 89). To, jestli je tedy člověk úspěšný ve svém zaměstnání, ovlivňuje celý jeho život.

Botek klade za základ právě onu pracovní adaptaci. Nový zaměstnanec se v rámci ní naučí pracovat s technologiemi, přístroji a znalostmi, které se v organizaci používají. Tato adaptace je důležitá i pro pracovníky, kteří se přesouvají v rámci dané organizace z jednoho pracovního místa na druhé (Botek, 2018, s. 61). Kocianová na rozdíl od Botka dodává, že právě ona neformální adaptace (orientace), kterou přirovnává k adaptaci sociální, bývá mnohdy efektivnější a významnější (Kocianová, 2010, s. 133).

Šikýř v souvislosti s tímto mluví o etapě tzv. informování (skutečnosti, které jsou podstatné pro činnost v organizaci) a také odborné zapracování, což znamená, že si dotyčný přivykne na podmínky a požadavky vykonávané práce. Také zmiňuje proceduru spojenou se sociálním začleněním, o které se budeme bavit v další kapitole (Šikýř, 2014, s. 108-109). Zmiňuje také formální a neformální adaptaci. O formální adaptaci se jedná tehdy, když se adaptace uskutečňuje systematicky v rámci adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance. Kocianová v této souvislosti ještě navíc uvádí kooperaci s personálním oddělením (Kocianová, 2010, s. 133). Dále neformální adaptace, kterou už můžeme přirovnat spíše k adaptaci sociální. Tato probíhá spontánně, pod vlivem sociálního okolí, především se zde jedná o působení spolupracovníků (Šikýř, 2014, s. 109).

O spontánní adaptaci mluví také Mužík a Krpálek, v rámci spontánní adaptace je nový zaměstnanec „ponechán“ sám sobě, to znamená, že si musí sám získat informace a vypořádat se s okolním prostředím. V rámci tohoto může využít náhodných rozhovorů a kontaktů se spolupracovníky a nadřízenými. Výhodou tohoto procesu je to, že v případě, že si zaměstnanec toto vše obstará sám svým vlastním úsilím, může tímto získat silnější vztah k organizaci. Nevýhodou je však riziko, že odejde ve zkušební době kvůli tomu, že necítí žádnou podporu organizace. Alternativou ke spontánní adaptaci je tedy tzv. řízená a organizovaná adaptace, která má již určitý systém a postupuje dle určitých pravidel (Mužík & Krpálek, 2017, s. 138).

Dalším dělením adaptace je rozdělení na adaptaci pasivní a aktivní, jak ji rozděluje ve své knize Palán. Adaptace pasivní – akomodace znamená, že se jedinec pouze přizpůsobuje prostředí. Oproti tomu je adaptace aktivní, kdy se jedinec aktivně přizpůsobuje, snaží se o změnu. Můžeme v této souvislosti mluvit i o maladaptaci, předchází jí nedostatečná nebo nesprávná adaptovanost. Člověk tedy se svým prostředím žije v napětí a v konfliktech (Palán, 2002, s. 7).

Adaptace může být také písemně zpracovaná, což je optimálnější nebo také, jak uvádí ve své knize Dvořáková, pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců (Dvořáková & kol., 2012, s.162).

2.2.2 Sociální adaptace

Na druhou stranu je zde sociální adaptace, která je také významnou součástí adaptačního procesu. *„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává tehdy, dochází-li ke změně postavení*

(pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině.“ (Nový & Surynek, 2002, s. 149).

V souvislosti s touto definicí Surynek a Nový mluví především o adaptaci v rámci přesunu zaměstnance z jedné pracovní pozice na druhou.

Bedrnová a Nový definují sociální adaptaci už spíše v souvislosti s novými zaměstnanci, a to jako *„... proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace.*“ (Bedrnová & Nový, 1994, s. 101). Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a nelze je striktně od sebe oddělit. Úspěšný průběh adaptačního procesu pracovníka je stanoven právě úspěšným zvládnutím jak pracovní, tak i sociální adaptace (Bedrnová & Nový, 1994, s. 101).

V rámci sociální adaptace dodává Štikar, se jedinec adaptuje na organizační kulturu, je integrován do organizace, přijímá její cíle, hodnoty, normy a také na pracovní tým, do něhož je zaměstnanec zařazený. V rámci adaptace na pracovní tým přijímá také cíle, hodnoty a normy této skupiny lidí (Štikar, 2003, s. 91).

Botek dodává, že sociální adaptace je důležitá nejenom pro nové pracovníky, ale také pro pracovníky stávající. Tito se mohou přesouvat v rámci jedné organizace vertikálně čili v tomto případě dojde k povýšení pracovníka. Pro pracovníky, kteří se přesouvají v rámci společnosti horizontálně dodává, že je tato adaptace zbytečná (Botek, 2018, s. 61).

Dle Pilařové se v rámci sociální adaptace pracovník začleňuje do pracovního kolektivu a dalších vztahů v rámci organizace. Např. pracovník ví, kdo v organizaci, za co zodpovídá, na koho se má obracet, důležité je pracovníka také seznámit s neformálními pravidly v organizaci, např. komu v kuchyňce patří který hrníček (Pilařová, 2016, s. 71).

Sociální adaptace vychází z procesu socializace. Výsledkem procesu sociální adaptace může být to, že se pracovník úplně včlení do nových sociálních podmínek, že se částečně včlení nebo že se nevčlení vůbec. Úroveň této sociální adaptovanosti se odráží v prožívání člověka, ovlivňuje kooperativnost mezi spolupracovníky a také individuální výkonnost daného pracovníka (Bedrnová & Nový, 1994, s. 101).

Někteří autoři a také Botek přidávají navíc ještě adaptaci kulturní. Jedná se zde o adaptaci na kulturu dané organizace, o níž bylo pojednáno v kapitole organizační kultura. O této adaptaci můžeme mluvit především u nových pracovníků (Botek, 2018, s. 61).

Hilm klade větší důraz stejně jako Kocianová na adaptaci sociální. Jedna z nejdůležitějších věcí v rámci procesu adaptace je tedy dle Hilm, aby se nový pracovník začlenil do kolektivu svých kolegů. Čili připravil daný tým na nástup nového kolegy. Čím dříve se nový kolega začlení do nového kolektivu, tím rychleji z něj opadne strach a stres související s nástupem do zaměstnání a se spoustou nových věcí, které přicházejí s nimi (Hilm, 2017, s. 109-110).

Sociální a pracovní adaptace se navzájem prolínají. Aby adaptační proces proběhl úspěšně, musí pracovník zvládnout obě zmíněné roviny adaptace. (Nový & Surynek, 2002, s. 149). Pokud bereme v potaz i adaptaci kulturní, měl by zaměstnanec, resp. nový pracovník projít i touto adaptací.

Adaptační proces tedy definujeme jako *„Proces, ve kterém se jedinec přizpůsobuje měnícímu se sociálnímu prostředí a rozmanitým, zejména profesním (pracovním) situacím. V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o snahu jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím“* (Průcha & Veteška, 2014, s. 18).

Aby byla adaptace správně provedena, musí projít určitými fázemi. O těchto fázích, tedy fázích adaptačního procesu pojednává další kapitola.

2.3 Fáze procesu adaptace

Před procesem adaptace bychom měli dbát na to, aby bylo správně provedeno výběrové řízení na danou pozici. Na základě tohoto totiž ověříme skutečný potenciál nového pracovníka, jeho schopnosti a následně také úroveň jeho zkušeností a profesních kompetencí, díky nimž se bude schopen adaptovat na nové pracovní místo, prostředí a spolupracovníky. Zaměstnanec, který prochází procesem adaptace, se seznamuje s novými podmínkami pro pracovní činnost, přijímá novou roli, začíná se orientovat v technologických postupech, pracovních procesech, seznamuje se s novým prostředím, s novými spolupracovníky, s kulturou organizace a také hlavně s požadavky a s hodnocením pracovního výkonu a s ním spojené kvality. Očekávaná adaptace pracovníka se dle Vronského stanovuje na délku tří měsíců, což se opírá o zákonem stanovenou garantovanou zkušební dobou, kterou obvykle uzavírá zaměstnavatel se zaměstnancem v pracovní smlouvě (Vronský, 2012, s. 150). U vedoucích zaměstnanců zákon stanovuje zkušební dobu až šest měsíců (Zákoník práce, 2006).

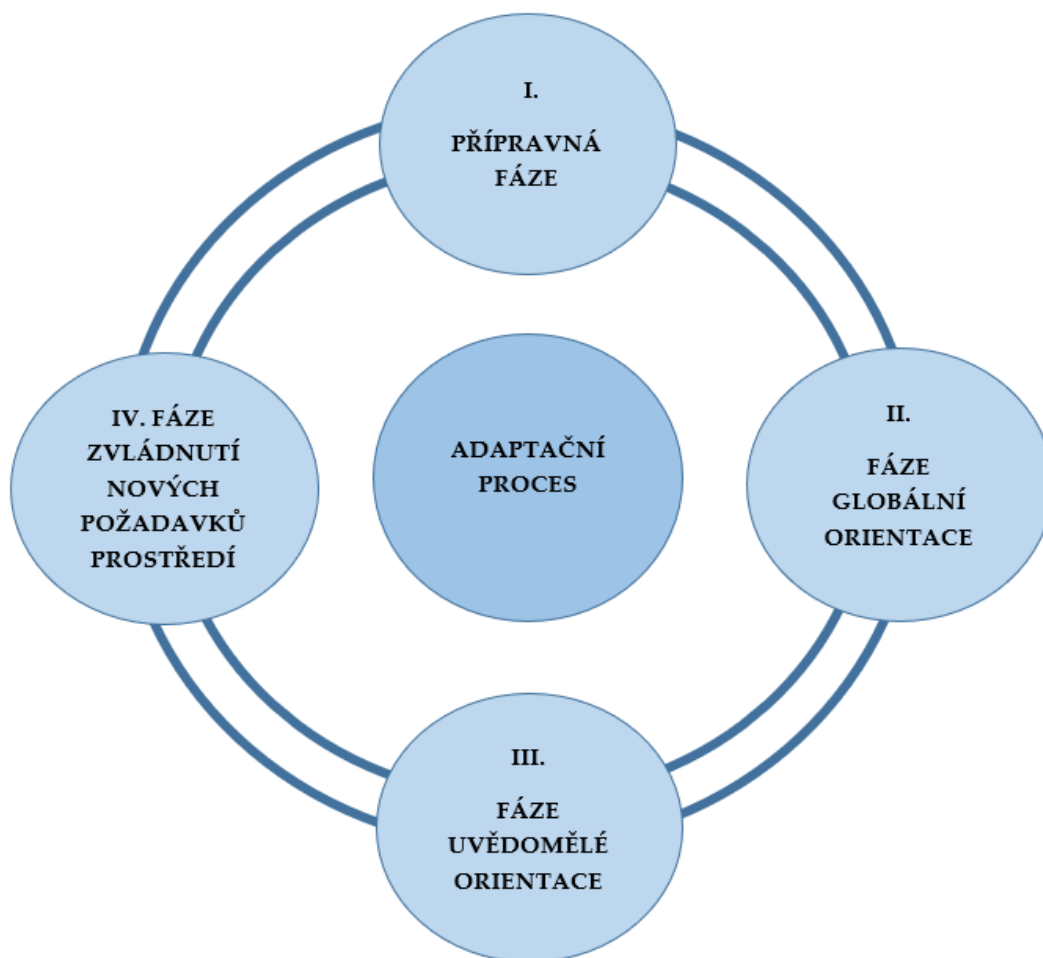
Poštulka délku adaptace prodlužuje až na oněch šest měsíců. Proces adaptace dle něj obvykle trvá od jednoho do šesti měsíců, nerozlišuje ale v tomto případě vedoucí a nevedoucí pracovníky. Délku procesu určujeme především dle toho, jak složité jsou jednotlivé pracovní činnosti nového zaměstnance, také dle jeho zařazení ve struktuře organizace a také dle jeho zkušeností. Adaptační proces začíná dnem nástupu zaměstnance do práce. (Trdá, Danielová, Drozdek, et. al, 2016, s. 42).

Vronský uvádí, že adaptace pracovníka začíná již před nástupním dnem, a to podpisem pracovní smlouvy. Pracovníkům bychom měli následně poskytnout základní rámeček pravidel a standardů, které se dotýkají chodu celé organizace a také chování pracovníka. Nový zaměstnanec by měl být

seznámen především s informacemi o organizaci, tzn. například s cíli organizace, vizí, organizační strukturou, organizačním řádem, pracovním řádem, mzdovým a prémiovým řádem, zásadami personální a sociální politiky. Dále pak také s informacemi o pracovním místě a pracovní funkci tzn. s pracovištěm, s pracovními úkoly, pracovními kompetencemi, s normami a standardy pracovního chování, s komunikačním, technologickým a procesním zařazením pracovní funkce a s pracovním prostředím (Vronský, 2012, s. 153-154).

Urban stanovuje začátek adaptace na ještě mnohem dříve než předchozí autoři, a to na okamžik, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodli na uzavření smlouvy. Nový pracovník by měl mít samozřejmě nastaven adaptační plán, který popíše níže jako o nástroji adaptace. S tímto plánem bychom pracovníka měli seznámit v průběhu prvního pracovního dne, a to během rozhovoru zaměstnance s nadřízeným. Důležité jsou v rámci adaptace průběžné rozhovory, v rámci nichž by tyto rozhovory měl vést s novým zaměstnancem jeho nadřízený (Urban, 2013, s. 54-55).

Adaptační proces, aby byl správně proveden, musí mít určité stanovené fáze, kterými bude procházet. Surynek a Nový uvádějí obecně čtyři základní fáze procesu adaptace. Nejprve přípravná fáze. Tato fáze zahrnuje období před změnami životních podmínek, dále fáze globální orientace, tato fáze nastupuje tehdy, když začínají působit nové podmínky. Třetí fází je fáze uvědomělé orientace, tato fáze vzniká, když si člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života a je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu k tomu, aby zvládnul změny. Poslední fází je fáze zvládnutí (dočasné nebo trvalé) nových požadavků prostředí, tato fáze je výsledkem procesu adaptace (Nový & Surynek, 2002, s. 152).



Obrázek č. 1: Fáze procesu adaptace, výtvor autora DP

Zdroj: (Nový & Surynek, 2002, s. 152).

Optimální průběh adaptace nového pracovníka je dle Surynka a Nového následující:

První etapou je zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště, seznámení jej s prací, podnikem, s danou skupinou spolupracovníků a také s jeho vedoucím (Nový & Surynek, 2002, s. 152).

Druhou etapou je orientace pracovníka v novém prostředí, získávání potřebných zkušeností, které jsou nutné pro úspěšné zvládnutí pracovního

úkolu (Nový & Surynek, 2002, s. 152). Surynek a Nový v této souvislosti pojmají orientaci jako jednu z částí adaptace.

Třetí etapou je pak vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci, začlenění se pracovníka do pracovní skupiny, ve které se nachází a identifikace s cíli organizace (Nový & Surynek, 2002, s. 152).

Barták ve své knize uvádí, že v rámci adaptačního programu musíme pracovníka (Barták, 2011, s. 62):

- Seznámit s organizační kulturou, stylem práce atd.
- Zajistit patrona, který s novým zaměstnancem onen adaptační program projedná, v souvislosti s tímto Barták označuje buddyho nebo mentora, jako jej nazvali jiní autoři, názvem patron.
- Průběžně zajišťovat pomoc a podporu od patrona, nadřízeného a spolupracovníků
- Vypracovat plán adaptace
- Realizovat plán adaptace
- Monitorovat postup adaptace nováčka
- Průběžně hodnotit plán adaptace
- Závěrečně zhodnotit plán adaptace

Adaptace formou adaptačního programu musí zabezpečit nejdříve informování přijatého zaměstnance. Měli bychom jej informovat o cílech, zásadách a postupech organizace, o podmínkách výkonu práce na daném pracovním místě, pracovním řádu, o vnitřních předpisech organizace, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech vzdělávání a rozvoje atd. Dále by se měl nový zaměstnanec odborně zapracovat. To znamená, že by si měl přivyknout podmínkám a požadavkům pracovního místa a organizace takovým způsobem, aby mohl co nejdříve vykonávat danou práci a dosahovat

požadovaného výkonu. Toto odborné zapracování zajišťuje vedoucí nebo zkušený spolupracovník nového zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 115-116).

Adaptace dle Šikýře končí rozhodnutím manažera, například po uplynutí zkušební doby. V rámci tohoto musí být zaměstnanec schopen samostatně vykonávat práci a dosahovat požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, s. 109). Na konci adaptačního procesu by měl být zaměstnanec osamostatnělý v pracovních činnostech, které jsou spojené s pracovní funkcí, měl by být zapojen do celkových organizačních struktur konkrétní organizace a jeho výkonnost by měla být srovnatelná s výkonností ostatních zaměstnanců. Adaptační proces by měl mít v organizaci určitou ustálenou podobu, měl by to být jakýsi předpis, který bude stejný pro každého nově nastupujícího zaměstnance. Může se ale také lišit v rámci pracovních míst (Vronský, 2012, s. 151-152).

Jako poslední by měl nový zaměstnanec projít sociálním začleněním. Měl by si tedy přivyknout na sociální vztahy na pracovišti, překonat počáteční nejistotu a měli bychom v něm vyvolat pozitivní vztah k práci a také k organizaci (Šikýř, 2016, s. 115). Důležitým aspektem procesu adaptace je stanovení cílů adaptačního procesu.

2.4 Cíle procesu adaptace

Bedrnová a Nový uvádí, že na adaptační proces se musíme dívat ze dvou perspektiv – ze strany dané organizace a ze strany pracovníka (Bedrnová & Nový, 1994, s. 101). Vronský uvádí cíle především z pohledu procesu adaptace pracovníka. Dle něj skutečným cílem adaptačního procesu nového pracovníka je to, aby se naučil a osvojil si pracovní postupy a také všechny další pracovní činnosti, které jsou spojené s výkonem pracovní funkce. Tyto pracovní

postupy a činnosti by měl být schopen samostatně, řádně a v požadované kvalitě vykonávat, dodržovat standardy pracovního chování (Vronský, 2012, s. 151).

Dle Urbana je cílem adaptace navíc zabránit případné nespokojenosti pracovníků. Příčinou této nespokojenosti většinou patří nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů nebo nejasná pracovní očekávání (Urban, 2013, s. 53). Poštolka dané cíle adaptačního procesu poněkud rozvádí. Uvádí hned několik cílů, mezi něž patří především poznat, prověřit, zhodnotit, případně rozšířit schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnance v rámci uplatňování teoretických znalostí a praktických dovedností v praxi. Dále také to, aby se pracovník adaptoval na pracovní prostředí a začlenil se do pracovního kolektivu, dosáhnout samostatnosti v rámci výkonu své profese a také získání návyků k soustavnému sebevzdělávání (Trdá, Danielová, Drozdek, et. al, 2016, s. 41).

Dvořáková stanovuje cíle adaptačního procesu především v souvislosti s cíli dané organizace. Uvádí, že účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, dále snížit ztráty na produktivitě a také zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková, 2012, s. 162).

Urban také upozorňuje na pochopení a dodržování tzv. psychologické smlouvy. Na rozdíl od pracovní smlouvy není tato psychologická smlouva v písemné podobě a může se stát, že není ani plně vyřčena. Tato smlouva zahrnuje vzájemná očekávání, čím zaměstnanec dané organizaci přispěje a jak ho organizace za toto odmění. Na straně zaměstnavatele se jedná především o příspěvek zaměstnance jeho schopnostmi a dovednostmi, pracovním úsilím a osobním nasazením, také zachováním loajality. Zaměstnanec pak zpravidla očekává, že jim daná organizace vedle platu a zaměstnaneckých výhod poskytne i určitý společenský statut, pracovní jistotu, možnosti seberealizace,

odborného rozvoje, práci v příjemné organizační kultuře nebo také další kariérní možnosti. Pokud zaměstnanec cítí, že podmínky této psychologické smlouvy jsou vyvážené a naplněné, zpravidla o ní ani neuvažuje. Pokud ale cítí, že naplněny nejsou, může začít pociťovat nespokojenost, může dojít k poklesu výkonnosti a následně může začít uvažovat o změně zaměstnání. Urban vymezuje nejčastější formy porušení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele. Zmiňuje zde například rozdíl mezi slíbeným a skutečným platem, neposkytnutí školení, které bylo zaměstnanci slíbeno, neodpovídající kariérový postup, jiná povaha práce, než zaměstnanci byla slíbena atd. V tomto případě by měl toto nadřízený s novým zaměstnancem projednat (Urban, 2013, s. 55-56).

Vzhledem k tomu, že je každý nový pracovník, který přichází do dané organizace jiný, pracovní i sociální adaptace má v této souvislosti odlišný průběh. Daný pracovník totiž prošel určitou profesionální přípravou, má určité dovednosti, znalosti, zkušenosti. Před současnou organizací si prošel jiným pracovním prostředím, což jej také ovlivňuje. Pracovník do nového zaměstnání vstupuje s určitými nadějemi, přáními, ambicemi, jejichž obsah se liší v závislosti na daném pracovníkovi. Liší se také síla očekávání a tato se může také měnit i během poměrně krátkého časového období (Nový & Surynek, 2002, s. 150).

Výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost zaměstnance, jak jsme si uvedli výše. Tuto adaptovanost charakterizují odvedené pracovní výsledky a také začlenění do sociálních vztahů. Tuto posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, buddy nebo spolupracovníci (Dvořáková, 2012, s. 164). V rámci adaptačního procesu hrají důležitou roli aktéři, se kterými se zaměstnanec po čas své adaptace v organizaci setkává, tyto můžeme označit jako subjekty procesu adaptace.

2.5 Subjekty procesu adaptace

Nastupující pracovník by měl znát osoby, na které se může v průběhu adaptace obrátit. Tyto osoby nazýváme tedy subjekty procesu adaptace. Danými subjekty procesu adaptace jsou dle Dvořákové (Dvořáková, 2012, s. 163):

- **Patron** (neboli mentor, buddy). Tento spolu s přímým nadřízeným daného pracovníka průběžně sleduje výsledky činnosti nového zaměstnance a také jeho integraci do kolektivu spolupracovníků. K tomuto by mu měli poskytovat zpětnou vazbu.
- **Přímý nadřízený daného pracovníka.**
- **Personalista.** Spolu s patronem pravidelně kontrolují proces adaptace, v případě, že je nastaven plán adaptace, tak i realizaci tohoto plánu. Jeden ze tří uvedených následně zpracuje závěrečné hodnocení
- **Vedoucí organizační jednotky.** Tento nebo přímý nadřízený rozhodují o uplatnění zaměstnance a ve spolupráci s personalistou plánují jeho další kariérní rozvoj.

Pro pracovníka, který je novému zaměstnanci nápomocen existuje několik označení. Stejně jako Dvořáková označuje tohoto pracovníka patronem Barták a dodává, že pokud má být adaptace úspěšná, musí patron umět s nováčky komunikovat, pochopit je a podporovat vzájemné porozumění (Barták, 2011, s. 64).

Vronský navíc k výše zmíněnému výčtu zmiňuje ještě kolegu na pracovišti. Patrona nazývá „mentorem“. Tento by měl být zkušený a osobnostně vhodný pracovník (Vronský, 2012, s. 152-154). Mentor by neměl pouze průběžně sledovat výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci, ale také zaměstnanci pomáhat orientovat se v novém prostředí jak pracovní skupiny,

tak i celé organizace. Tento mentor má vliv na zkracování, kvalitu a celkový průběh adaptačního procesu. Vronský na rozdíl od Dvořákové uvádí, že právě tento mentor by měl nadřízenému poskytovat průběžné hodnocení, na základě tohoto můžeme korigovat a případně doplňovat adaptační proces.

V této práci používám označení „buddy“ neboli parťák. Toto označení mi přijde nejvhodnější vzhledem k tomu, že svým názvem staví onoho buddyho na úroveň nového pracovníka, je to jakýsi kolega, parťák, na kterého se nový zaměstnanec může vždy se vším obrátit.

Celkové vyhodnocení adaptačního procesu by měl provést buddy společně s vedoucím nového zaměstnance po skončení tohoto procesu (Vronský, 2012, s. 152). Vronský také uvádí, jaký by tento buddy měl být. Měl by mít odborné vědomosti, dovednosti, návyky a dostatek pracovních zkušeností. Dále samozřejmě komunikační dovednosti a schopnost naslouchat. Měl by mít také smysl pro vzbuzování důvěry a empatii, ochotu předávat nové zkušenosti, a nakonec také zájem být prospěšný organizaci a vůbec být buddym daného pracovníka (Vronský, 2012, s. 153).

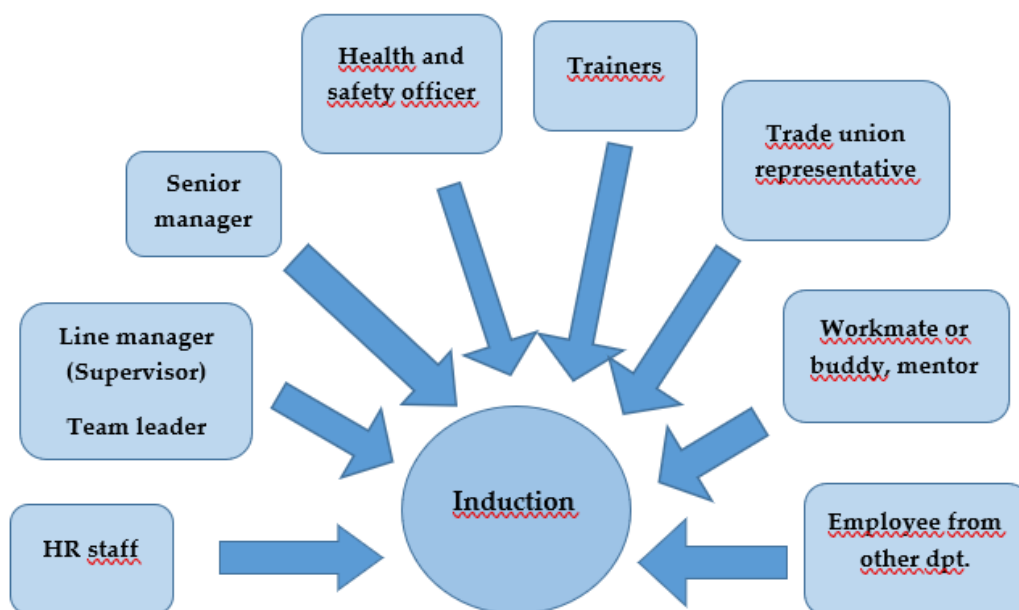
Bedrnová a kol. ve své knize zdůrazňují důležitost vedoucího pracovníka v procesu adaptace. Dále zmiňují, že nový zaměstnanec organizaci může poskytnout také spoustu důležitých poznatků, vzhledem k tomu, že danou organizaci vidí z jiného úhlu pohledu než ostatní, stálí zaměstnanci dané organizace. Je tedy nezbytné si po určité době stanovit pohovor s nově nastupujícím zaměstnancem, ať už v zájmu zaměstnance, tak i organizace (Bedrnová a kol., 2012, s. 165).

První vstup na pracoviště v rámci prvního dne v práci by měl zorganizovat personalista. Měl by zařídit, aby dotyčný byl předán vedoucímu daného střediska, představen spolupracovníkům, zařídit předání pracovních

pomůcek a prvních pracovních úkolů, měl by být samozřejmě seznámen se svým buddym a také se svým nadřízeným (Vronský, 2012, s. 155).

Součástí prvního jednání s nadřízeným by měl být tzv. vstupní rozhovor, v rámci něhož si obě strany ujasní očekávání a záměry, přímý nadřízený v této souvislosti seznámí pracovníka s jeho povinnostmi a kompetencemi. Může mu v této souvislosti předat plán adaptačního procesu. Daný adaptační plán musíme systematicky monitorovat, zda dochází k jeho plnění a vyhodnocovat dosahované výsledky (Vronský, 2012, s. 155). Vyhodnocení adaptace provádí přímý nadřízený ve spolupráci s buddym. S hodnocením musí být seznámen také hodnocený, a to prostřednictvím rozhovoru s nadřízeným (Vronský, 2012, s. 155).

Hilm ve své knize uvádí, že subjektů v rámci procesu adaptace může být podstatně více, jak ukazuje obrázek níže (Hilm, 2017, s. 35).



Obrázek č. 2: Who might be involved in an induction programme?

Zdroj: (Hilm, 2017, s. 35).

Na druhou stranu v procesu adaptace figurují samozřejmě také objekty, o nichž již pojednávala první kapitola. Mezi objekty se tedy řadí noví pracovníci, pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase, pracovníci, kteří mění pracovní zařazení a také pracovní skupiny, které se stávají objekty řízení adaptačního procesu v případě zavádění některých inovačních změn (Bedrnová & Nový, 2012, s. 165, 166).

2.6 Nástroje procesu adaptace

V rámci nástupu zaměstnance do organizace musíme dbát na to, aby nový pracovník nebyl zavalen informacemi. Všechny informace tudíž nemůžou být podávány najednou, proto i Foot a kol. ve své knize zmiňují, jak je důležité využít potřebné nástroje adaptačního procesu, kterými budeme tento proces korigovat, a především si tedy vytvořit adaptační plán (Foot a kol., 2002, s. 211-212).

2.6.1 Adaptační plán, adaptační kurz

Vytvořený adaptační plán by měl mít určité základní funkce. Dle Vronského by měl adaptační plán seznámit pracovníka s danou organizací, jeho pracovním a funkčním zařazením a nejbližšími spolupracovníky a nadřízenými, dále připravit program osvojování dovedností spojených s novými technologiemi, stroji a zařízeními, zařadit studium interních předpisů a zákonných norem, připravit vstupní školení či krátkodobé stáže na spolupracujících útvarech, připravit a zadat novému pracovníkovi řešení konkrétních úkolů či zpracování projektu k ověření míry adaptace. Rozsah, forma a předání daného plánu adaptace je v kompetenci přímého

nadřízeného. Musíme ale brát v potaz pracovní praxi, zkušenosti a vzdělání nastupujícího pracovníka. Obsah plánu se musí odvíjet od toho, jak náročná je pracovní činnost, kterou bude daný pracovník vykonávat a na toto navazuje i délka adaptačního období. Pokud je zde ta možnost, obsah adaptačního plánu by měl být uzpůsoben i představám daného pracovníka (Vronský, 2012, s. 154-155).

Adaptační plán by měl obsahovat také seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout, předpokládaný termín, kdy kompetencí dosáhne, způsob, jakým by měl kompetence získat, jméno osoby, která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance a také za vyhodnocení celého procesu adaptace. Výsledek adaptačního procesu následně zhodnotí manažer a rozhodne, zda pracovník v organizaci setrvá, vytvoří plán dalšího rozvoje zaměstnance, navrhne změnu v odměňování zaměstnance (například po zkušební době se zvýší jeho mzda) (Pilařová, 2016, s. 71).

Poštulka uvádí, že adaptační plán by měl mít podobu formuláře. Daný formulář by měl obsahovat následující informace (Trdá, Danielová, Drozdek, et. al, 2016, s. 42):

- Jméno pracovníka
- Příslušný organizační útvar
- Pracovní pozici
- Den nástupu do organizace
- Plán vzdělávacích aktivit pro adaptační období, případně plán rotace pracovníka
- Prostor pro doplnění dalších informací týkajících se tohoto procesu
- Záznam hodnocení nadřízeného po skončení adaptačního období nového zaměstnance

Adaptační plán by neměl být obecně stanoven pro všechny zaměstnance, nýbrž by měl být rozpracován na každou pracovní pozici zvlášť (Trdá, Danielová, Drozdek, et. al, 2016, s. 42). Kalnický uvádí, že tento plán může být průběžně měněn podle povahy práce v organizaci především v souvislosti s nenadálými změnami nebo s výbornými výsledky a bezproblémovým postupem pracovníka (Kalnický, 2012, s. 89-90).

Zajímavým doplněním adaptačního plánu může být tzv. plánování zkušeností. Dle Armstronga je plánování zkušeností *„...proces, definování sekvence zkušeností, které lidem umožní osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce a které lidi připraví na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti.“* (Armstrong & Taylor, 2015, s. 360). V rámci tohoto procesu se podporuje učení na základě zkušeností a naplňování specifikace vzdělávání. V souvislosti s tímto se vytváří program, co by se měl dotyčný naučit na kterém oddělení a na kterém pracovním místě, kde získá nové zkušenosti. Výsledkem tohoto programu by mělo být to, jaké zkušenosti získá zaměstnanec sám pro sebe a v souvislosti s tím, jaké zkušenosti může uplatnit v dané organizaci. Důležité je ale průběžně sledovat a vyhodnocovat, případně na základě tohoto upravovat daný program (Armstrong & Taylor, 2015, s. 360).

Kalnický uvádí, že v rámci nástupu do zaměstnání by měl nový pracovník obdržet také tzv. Orientační složky – orientační balíček, tedy soubor písemných materiálů. Tento balíček kromě toho, že šetří čas, snižuje také pravděpodobnost, že se některé informace k zaměstnanci vůbec nedostanou (Kalnický, 2012, s. 88). V rámci adaptace (orientace) nového pracovníka je důležitý časový faktor orientace. Pro nového zaměstnance totiž bývá obtížné absorbovat tolik informací naráz, proto se právě toto ústní předání informací kombinuje s předáním výše zmíněných orientačních balíčků. Různá pracovní místa také vyžadují různý obsah i různou dobu celkové adaptace. Orientační

proces by tedy měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod. Musíme zde přihlídnout nejen k charakteru pracovního místa, ale také k osobnosti pracovníka (Kalnický, 2012, s. 89-90).

Dessler také zmiňuje nástupní příručku pro nové zaměstnance firmy, která může být v tomto procesu velmi nápomocna. Důležité je nové zaměstnance správně zaškolovat na danou práci, v rámci různých školení i vzdělávacích kurzů. Uvádí, že vzdělávání utužuje oddanost zaměstnance vůči zaměstnavateli (Dessler, 1997, s. 247).

Bedrnová a Nový doporučují pro nové zaměstnance vytvořit tzv. orientační programy, které např. prostřednictvím videí, prezentací uvedou pracovníka do pracovního procesu celé organizace a také do kultury dané organizace (Bedrnová & Nový, 1994., s. 102).

Hilm ve své knize navrhuje několik pomůcek, které by měly pomoci novému zaměstnanci k rychlejší adaptaci. Například zde zmiňuje vytvoření tzv. buddy systému, tedy určení buddyho (mentora) i v rámci jiných středisek. Mentora tedy v této souvislosti pojmenovává názvem buddy. Dále organizace obědu s kolegy, stanovit novému pracovníkovi několik specifických cílů, které by měl splnit v prvních 90 ti dnech, provést jej po ostatních odděleních, zábavně představit organizaci, předat firemní tričko (Hilm, 2017, s. 109-110).

Pokud zaměstnanců nastupuje více, je vhodné si vytvořit adaptační kurz. Formální adaptační kurz nemusí začít první den, speciálně je-li nábor sporadický. Skupiny zaměstnanců mohou být shromažďovány třeba jednou za měsíc, samozřejmě za předpokladu, že jejich adaptační potřeby, jako informace o pravidlech bezpečnosti, byly uspokojeny. Pokud nových pracovníků nastupuje v jeden den více, je vhodné vytvořit právě onen formální adaptační kurz, ve kterém se jim informace předají všem najednou. Musíme ale brát ohled na to, že každý zaměstnanec může nastupovat na jiné

středisko v rámci organizace. Noví pracovníci v rámci prvního dne mohou být požádáni, aby do práce přišli později, toto může usnadnit celý postup. Například v rámci toho, že pracovníci, kteří je budou zaškolovat, už jsou v daný den v práci aklimatizováni a můžou mít více času zaučovat nového pracovníka (Foot a kol., 2002, s. 211-212).

Důležité je také průběžné hodnocení, v rámci kterého se shromažďují informace od nadřízeného, od kolegů, ale také od orientovaného pracovníka (Kalnický, 2012, s. 89-90). Průběžné hodnocení v rámci adaptačního plánu se zaznamenává například pomocí škálového hodnocení se slovním vyjádřením (např. 1 – vynikající, 6 – neuspokojivý), anebo pomocí slovního hodnocení (Trdá, Danielová, Drozdek, et. al, 2016, s. 43).

Šikýř v souvislosti s hodnocením adaptačního procesu zmiňuje, že podstatnou součástí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení ze strany manažera. Neformální hodnocení probíhá podle potřeby během adaptačního programu. Manažer v souvislosti s tímto řídí a vede přijatého zaměstnance k tomu, aby dosáhl dohodnutých pracovních a rozvojových cílů, směřuje k rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovuje způsoby jejich nápravy. Naopak formální hodnocení je provedeno na konci adaptačního programu, např. na konci zkušební doby. Manažer v této souvislosti shrnuje a diskutuje průběh a výsledky programu a zpracovává doklady k uzavření dohody o pracovním výkonu v následujícím období (Šikýř, 2016, s. 115-116).

2.6.2 Metody vzdělávání pojící se s procesem adaptace

Šikýř ve své knize zmiňuje v rámci adaptace určité metody vzdělávání nebo adaptování se pracovníka na dané pracovní místo (Šikýř, 2014, s. 127-128):

Metody spjaté s adaptací na pracovišti:

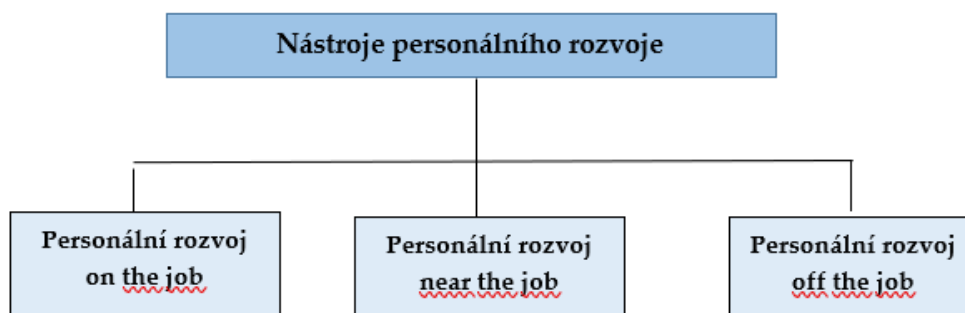
- **Instruktaž** – pracovník se učí tím, že pozoruje a napodobuje práci zkušeného školitele.
- **Asistování** – pracovník, který má nezbytné znalosti a dovednosti asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli.
- **Pověření úkolem** – školitel pověří pracovníka určitým úkolem. V rámci tohoto musí pracovník prokázat, že umí své schopnosti a osvojené znalosti správně aplikovat.
- **Rotace práce** – Pracovník se učí v rámci toho, že jej dočasně a postupně přemísťují na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly.

Metody spjaté s adaptací mimo pracoviště:

- **Seminář** – Pracovníci se učí v rámci výkladu školitele a také spoluprací s ostatními pracovníky.
- **Demonstrování** – Školitel předvádí pracovníkům určitý pracovní postup v modelových, příp. také v reálných pracovních podmínkách. Tito pracovníci si následně osvojují znalosti a dovednosti s tímto se pojící.
- **Případová studie** – Pracovníci společně hledají podle určitého zadání možná řešení modelového nebo reálného problému, v rámci tohoto se učí.

Míra toho, jak byla adaptace úspěšná, se stanoví na základě toho, jak rychle zaměstnanec porozuměl pracovní problematice a jakým způsobem dokázal naplnit soubor oboustranných očekávání.

Mužík také uvádí metody vzdělávání a adaptování se pracovníka na dané pracovní místo, označuje je jako nástroje personálního rozvoje. Přidává oproti Šikýřovi metodu „near the job“ (Mužík, 2013, s. 91).



Obrázek č. 3: Nástroje personálního rozvoje

Zdroj: (Mužík, 2013, s. 91).

Personální rozvoj on the job: Odborná příprava nebo také další vzdělávání zaměstnanců probíhá přímo na pracovišti, např. daný zaměstnanec se zaškoluje na pracovním místě nebo pomocí job rotation (změna pracovního místa). V rámci job rotation zaměstnanci poznávají nová pracoviště a získávají tímto další zkušenosti a kvalifikaci.

Personální rozvoj near the job: Školení neprobíhají přímo na daném pracovišti, nýbrž v místech, která s pracovištěm souvisí, např. pracovní dílna.

Personální rozvoj off the job: Školení v tomto případě probíhá na místech, která vůbec nesouvisí s pracovištěm, například externí semináře, workshopy, příp. absolvování studia (Mužík, 2013, s. 91).

V teoretické části byly uvedeny základní pojmy, které bylo důležité objasnit před provedením výzkumu. V první kapitole byl definován pojem lidské zdroje a také další označení, která můžeme použít pro pracovníky v organizaci. Dále byl definován pojem řízení lidských zdrojů, personální řízení, organizační kultura. Druhá kapitola pojednávala již o samotném procesu adaptace. V této kapitole byl vysvětlen pojem adaptace s ohledem na definice několika autorů a také pojem adaptační proces. Dále byly popsány

oblasti adaptace a také fáze adaptačního procesu. Důležité bylo zmínit také subjekty neboli aktéry procesu adaptace a také nástroje, které jsou klíčové při realizaci adaptačního procesu. Teoretická část tedy měla za cíl poskytnout vhled do dané problematiky, a především východisko pro správné provedení výzkumu.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Tato kapitola bude pojednávat nejprve o organizaci, ve které budu provádět výzkum, dále o zaměstnancích dané organizace a organizační kultuře. Následně budou uvedeny potřeby organizace v adaptačním procesu. Uvedení těchto potřeb mi bude nápomocno při naplnění mého cíle, identifikování, zda současný adaptační proces v organizaci odpovídá právě těmto potřebám. Tato část práce je částí empirickou, oporou pro tuto část bude část předchozí, teoretická a interní dokumenty zkoumané organizace.

3.1 Popis organizace

Organizace, ve které jsem uskutečnila svůj výzkum si nepřála uvádět svůj název v této práci, ani zveřejňovat interní dokumenty. Danou organizaci zde proto nejmenuji, popisuji spíše z obecného hlediska a nazývám písmeny XY. Tuto organizaci jsem si pro svůj výzkum vybrala vzhledem k tomu, že v ní pracuji a zajímalo mě, zda je adaptační proces v organizaci správně nastaven a zda odpovídá potřebám organizace.

Organizace, ve které provádím svůj výzkum je nadnárodní průmyslová společnost nabízející zařízení a služby pro udržitelné zpracování a tok přírodních zdrojů v těžebním, agregátním, recyklačním a zpracovatelském průmyslu. Daná organizace zaměstnává přes 14 000 lidí ve více než 50 zemích světa. Obrázek č. 4 níže znázorňuje jednotlivé výše zmíněné oblasti těžebního, agregátního, recyklačního a zpracovatelského průmyslu ve světě, tedy to, kde všude organizace působí (Webové stránky organizace, ©2020)



Těžební a agregátní průmysl



Čerpadla



Recyklace odpadu a kovů

Obrázek č. 4: Oblasti působení organizace

Zdroj: Webové stránky organizace ©2020

Jednou z těchto zemí je tedy i Česká republika. Hlavním centrem dění v České republice je slévárna. Nejdříve se jednalo o Českou společnost, globální organizací se stala až poté, co ji odkoupilo zahraničí. Ve světě tedy organizace existuje od roku 1999 (Webové stránky organizace, ©2020).

Jedná se o zahraniční organizaci, tedy vše v ní se musí řídit tzv. koncernem, stanoveným v zákoně § 71–81 zákona č. 90/2012 Sb., koncernem je tedy myšleno „Jedna nebo více osob podrobených jednotnému řízení (dále jen „řízená osoba“) jinou osobou nebo osobami (dále jen „řídící osoba“) tvoří s řídící osobou koncern.“ (ČR, 2012). V rámci tohoto je vytvořen globální interní systém, ve kterém probíhají určité schvalovací procesy, správa osobních údajů a další. Tento systém je tzv. intranet organizace, což je určitý druh webové prezentace, jehož hlavním úkolem je usnadnění sdílení informací v rámci organizace

(Adaptic, ©2020). K tomuto mají přístup všichni zaměstnanci organizace a noví zaměstnanci si zde můžou najít potřebné manuály a další důležité informace o organizaci, které jim pomůžou v lepší orientaci.

Vzhledem k tomu, že se jedná o slévárnu, je kladen velký důraz na dodržování bezpečnostních předpisů v souvislosti s těžkým provozem. Na každém oddělení, resp. výrobním středisku se dodržují jiné ochranné prostředky. Dále je kladen velký důraz na LEAN Management. *„Lean Production (tedy štíhlá výroba) vznikla ve firmě Toyota v padesátých letech minulého století. Je to komplexní organizace vývoje a výroby produktu, vztahů s dodavateli a zákazníky, která optimalizuje požadavek klienta tak, aby bylo zapotřebí méně lidské práce, kapitálu i času a výrobky byly kvalitnější“* (Bauer & Haburaiová, 2015, s. 9).

3.2 Zaměstnanci v organizaci

Slévárna se dělí jako každá organizace na několik oddělení. Na výrobní střediska, v rámci kterých se výrobky vyrábí, opracovávají a expedují a také na dílčí střediska neboli oddělení s tímto spojená. Mezi tyto můžeme řadit např. nákup a plánování, oddělení technologie, a další. Samozřejmě zde najdeme i oddělení, která jsou již více zaměřena pro zaměstnance dané organizace, mezi tyto řadíme například účetní oddělení, IT nebo samozřejmě také personální oddělení. Vzhledem k tomu, že se jedná o globální organizaci, je toto oddělení nazýváno HR oddělení. S tímto se pojí i používání anglických názvu v organizaci, či tzv. „počeštění“ jednotlivých pojmů. Oddělení HR má na starosti vzdělávání zaměstnanců, správu osobních údajů a další personální činnosti, mezi které patří právě i adaptace zaměstnanců. Na tomto oddělení pracují dva pracovníci, HR Manager a HR Generalist (Organizační struktura organizace, ©2020).

V rámci České republiky pracuje v organizaci zhruba 300 zaměstnanců. Převažují pracovníci na dělnických pracovních pozicích, kteří pracují na výrobních střediscích. Dále jsou zde pracovníci na administrativních pracovních pozicích, které pokrývají ostatní oddělení (Intranet organizace, ©2020).

V současné době organizace nabírá především zaměstnance na dělnické pracovní pozice, i proto jsem v rámci mého výzkumu sledovala pracovníky pouze na těchto pracovních pozicích.

Organizace má přiděleny i agenturní zaměstnance, kteří prochází adaptačním procesem stejným jako zaměstnanci organizace. Agenturních zaměstnanců je v organizaci podstatně méně. Agenturní zaměstnávání stanovuje Zákoník práce § 307a – 309. zák. č. 262/2006 Sb. Agenturní zaměstnávání je tedy realizováno prostřednictvím přidělení zaměstnance agentury práce uživateli, tj. dané organizaci (Zákoník práce, 2006).

Vzhledem k tomu, že se jedná o koncern, je zde i odlišnější organizační struktura. Některá oddělení mají vedení v zahraničí, a to může mít dopad i na organizační kulturu.

Spousta zaměstnanců začala v organizaci pracovat již po vyučení, strávila v ní skoro celý život. Můžeme zde tedy zaznamenat určitý konzervatismus. V současnosti se toto ale poněkud mění vzhledem k náboru mladé generace zaměstnanců.

Obecně v organizaci panuje přátelská atmosféra, převážně založená na „tykání“. Panuje zde důvěra, respekt jednoho k druhému a vědomí, že všichni jsou na „jedné lodi“ a měli by si pomáhat.

Jak bylo zmíněno v kapitole 1.2, důležitá je integrita organizační kultury v organizaci. Zaměstnanci v organizaci si důvěřují, ve velké míře se dohodnou

na společných postupech a spolupracují spontánně. Probíhá zde zpětná vazba mezi členy. Od kolegy nikdo nečeká podraz nebo manipulaci. Zaměstnanci se vzájemně respektují, věří v dobré nápady a schopnosti kolegů. Kulturu v dané organizaci můžeme tedy do jisté míry označit za integrovanou.

Kultura organizace tvoří z části také image organizace. Je tedy důležité, jaká je i vzhledem k adaptačnímu procesu. Pokud zaměstnanci nového pracovníka přijmou mezi sebe, usnadní mu to celkovou adaptaci. Zaměstnanci budou následně nahlížet na organizaci jako na místo, kde jsou šťastní a spokojení, sžijí se s danou organizací a budou se lépe a raději adaptovat na dané prostředí.

3.3 Potřeby organizace v adaptačním procesu

Vzhledem k cíli této práce je žádoucí uvést potřeby organizace v adaptačním procesu, jinými slovy indikátory adaptovanosti. Tyto potřeby jsou stanoveny v pracovním, organizačním řádu a etickém kodexu organizace. V současné době je má organizace stanoveny pouze obecně. Dosud se totiž nekladl na adaptační proces v organizaci takový důraz, a proto také tyto potřeby nebyly specifikovány, v práci je tedy také nebudu specifikovat. Na dodržování všeho níže zmíněného by měl dbát a kontrolovat toto především vedoucí a buddy nového pracovníka a výsledky zaznamenávat do záznamových archů, které vysvětlím v kapitole 4.4. Následující oblasti by měli dodržovat nejenom noví zaměstnanci, ale také stávající. Potřeby jsou rozčleněny pro lepší přehlednost do čtyř kategorií a je k nim přidáno vysvětlení, ve kterých dokumentech jsou stanoveny a ze kterých dokumentů jsem tedy čerpala. V rámci tohoto výzkumu je mým cílem zjistit, zda adaptační proces v organizaci odpovídá právě těmto potřebám.

Potřeby organizace v oblasti adaptace zaměstnanců:

- **Zaměstnanec by měl zvládat (samostatně a řádně vykonávat) pracovní činnosti, které jsou spjaté s jeho pracovním místem**
- **Zaměstnanec by měl dodržovat pravidla bezpečnosti práce, měl by dbát na kvalitu výrobků, dodržovat LEAN normu**

Tyto dvě potřeby vychází z pracovního řádu organizace a jsou zde přesně stanoveny. Činnosti, které jsou spjaté s pracovním místem zaměstnance jsou definovány v jeho popisu práce. Aby se nový zaměstnanec měl dle čeho řídit a lépe se v této problematice orientoval, je mu poskytnuto v rámci prvního dne pracovního poměru potřebné školení, které o tomto pojednává.

- **Zaměstnanec by měl dodržovat standardy pracovního chování, legislativní, normativní a interní postupy a předpisy zaměstnavatele. Plnit pokyny nadřízeného pracovníka**

Tato potřeba je také stanovena v pracovním řádu. Plnění pokynů nadřízeného pracovníka je stanoveno v řádu organizačním.

- **Zaměstnanec by se měl začlenit do sociálních vztahů v organizaci, měl by spolupracovat se svými kolegy.**

Tato potřeba je stanovena v etickém kodexu organizace. Spolupráce s ostatními kolegy, která s tímto souvisí je stanovena v organizačním řádu organizace.

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Tato kapitola pojednává již o samotném výzkumu. V první podkapitole uvedu cíl své práce, charakteristiku výzkumu a výzkumné otázky, které jsem si pro svůj výzkum stanovila a které mi budou nápomocny k dosažení stanoveného cíle. Ve druhé podkapitole představím vybrané techniky sběru dat a následně podkapitola třetí bude obsahovat informace, jak probíhal sběr a analýza dat výzkumu. Podkapitola čtvrtá bude pojednávat již o analýze adaptačního procesu v dané organizaci, srovnání s teorií k tomuto tématu a porovnání adaptačního procesu s potřebami organizace na základě analýzy průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců.

4.1 Cíl a charakteristika výzkumu

Cílem práce je identifikovat, zda současný adaptační proces ve společnosti XY odpovídá potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců.

Výzkum bude proveden přístupem kvalitativním. Kvalitativní přístup zkoumá několik málo případů s cílem porozumět jim (Hendl, 2016, s. 46). Tento výzkum jsem si vybrala proto, že mi poskytne větší vhled do dané problematiky, a tedy adaptačního procesu s cílem porozumět tomuto procesu. Budu tedy analyzovat adaptační proces několika nových zaměstnanců, kteří do organizace nastupují tak, abych porozuměla nastavení celého adaptačního procesu v organizaci a také tomu, zda tento proces odpovídá potřebám dané organizace. Zjištění výzkumu můžou být nápomocna k lepšímu nastavení adaptačního procesu a s tím i související snazší adaptaci nových zaměstnanců na prostředí pro ně nové organizace, do které vstupují. V rámci analýzy adaptačního procesu nejprve analyzuji průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců na základě zvolených metod výzkumu, srovnám s teorií

k tomuto tématu z první části této práce a následně adaptační proces porovnám s potřebami organizace. V rámci kvalitativního výzkumu zde ale existují také určité limity, rizika, kterých se musím vyvarovat. Důležité je riziko subjektivního pohledu výzkumníka, měli bychom se od daného případu oprostit a zkoumat jej co nejvíce objektivně bez subjektivních dojmů. Dále je zde omezení, že získaná data nemůžeme zobecňovat na populaci, jsou primárně důležité pro danou organizaci, pro případ samotný (Hendl & Remr, 2017, s. 205). Strauss a Corbinová dále uvádějí, že by výzkumník měl mít dovednost odstoupit a kriticky analyzovat situaci, rozeznat a vyhnout se zkreslení a získat platné a spolehlivé údaje (Strauss & Corbinová, 1999, s. 11).

Jako metodu jsem si vybrala případovou studii, protože v rámci případové studie se detailně studuje jeden nebo několik málo případů, což je obsahem mého výzkumu. Jde zde o zachycení případů, o popis vztahů v jejich celistvosti. V mém případě jde o analýzu průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců. Případem v mém výzkumu je tedy adaptační proces v organizaci. V rámci případové studie je výzkumník osobně angažován na případu a studie může být spojena s jeho osobou (Hendl & Remr, 2017, s. 201). Toto je tedy i můj případ. Vzhledem k tomu, že v dané organizaci pracuji, mám povědomí o tom, jakým způsobem probíhá adaptační proces a zkoumání je tedy úzce spojeno s mojí osobou. S tím se pojí tedy i určité riziko subjektivních dojmů, kterému se budu snažit vyvarovat.

Co se týče druhu případové studie, vybrala jsem si zkoumání programů, událostí, rolí a vztahů. Tato studie je mému tématu nejbližší vzhledem k tomu, že se zaměřuje na určitou událost, program, v mém případě se jedná tedy o adaptační proces (Hendl, 2016, s. 102-104). Adaptační proces zkoumám tedy z pohledu dané organizace s cílem zjistit, zda je proces vhodně nastaven, především v souvislosti s potřebami organizace.

Abych naplnila cíl výzkumu, stanovila jsem si níže uvedené výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka: Odpovídá současný adaptační proces potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců?

Ke zjištění, zda adaptační proces, který je v současné době v dané organizaci nastaven, odpovídá potřebám dané organizace, stanovila jsem si na základě těchto potřeb dílčí výzkumné otázky, které z těchto potřeb vychází.

Dílčí výzkumné otázky:

- Jak probíhá současný adaptační proces v organizaci?
- Zvládají (samostatně a řádně vykonávají) zaměstnanci pracovní činnosti, které jsou spjaté s jejich pracovními místy?
- Dodržují zaměstnanci pravidla bezpečnosti práce, dbají na kvalitu výrobku, dodržování LEAN normy?
- Dodržují zaměstnanci standardy pracovního chování, legislativní, normativní a interní postupy a předpisy zaměstnavatele? Plní pokyny nadřízeného pracovníka?
- Začlenili se zaměstnanci do sociálních vztahů organizace? Spolupracují noví zaměstnanci se svými kolegy?

Ve výzkumu musí být také dodržena určitá etická pravidla. Tato pravidla budu vztahovat k dané organizaci, ale vzhledem k tomu, že zkoumám adaptační proces nových zaměstnanců, tak také k novým zaměstnancům. Těchto pravidel se budu snažit držet v průběhu celého mého výzkumu. Mezi tyto patří primárně souhlas organizace s provedením výzkumu, tento by měl být písemný. V souvislosti s tímto souhlasem by měla být organizace zároveň předem informována o okolnostech, průběhu a záměrech výzkumu. Noví zaměstnanci o tomto informování nebudou vzhledem k tomu, že mým cílem je, aby nevěděli, že jsou zkoumáni. Dalším pravidlem je zachování anonymity.

Jedná se zde tedy o anonymitu nejenom dané organizace, ale také nových zaměstnanců (Hendl & Remr, 2017, s. 62). V rámci výzkumu je také nutné odhalit všechny pozitivní i negativní aspekty průběhu výzkumu a také validity získaných výsledků, toto bude zahrnuto do diskuze na konci této práce (Hendl & Remr, 2017, s. 62).

4.2 Techniky sběru dat

Tato kapitola pojednává o technikách sběru dat, které jsem si vybrala pro svůj výzkum. Mým cílem je ne příliš velká intervence do adaptačního procesu, žádoucí je zjistit, jak probíhá adaptační proces bez tohoto, abych do něj zasahovala. Použiji pro to tedy zúčastněné pozorování bez intervence a také analýzu interních dokumentů organizace. Zúčastněné pozorování mi bude nápomocno při analýze adaptačních procesů jednotlivých nových zaměstnanců před nástupem a v rámci prvního nástupního dne zaměstnanců. Tuto techniku jsem si vybrala, protože v rámci nástupního dne zaměstnance pozoruji a můžu na základě tohoto pozorování zjistit, zda byl se vším obeznámen a zaznamenat jeho chování a připomínky. Jedná se také v rámci této fáze o nejvhodnější techniku, která nezasahuje do daného procesu, ale spíše jej zaznamenává a popisuje zvenčí.

Analýzu dokumentů jsem si vybrala vzhledem k tomu, že mi bude nápomocna v rámci celého výzkumu. K adaptačnímu procesu existuje v organizaci totiž několik s tímto spojených dokumentů, které by bylo žádoucí analyzovat v rámci získání potřebných dat. Dokumenty budu tedy analyzovat, ať už v rámci analýzy interních dokumentů organizace spojených s adaptačním procesem, což je žádoucí pro to, abych zjistila, jaká je současná

situace, tak i v rámci analýzy záznamových archů průběhu adaptačního procesu nových pracovníků, které specifikují později.

Při využívání těchto technik musím ale brát v potaz určitá rizika, která se s tímto pojí. Tato uvedu v následujících podkapitolách.

4.2.1 Pozorování

Pozorování definují Surynek a Nový „*Pojmem pozorování označujeme techniku, v níž je sociální realita zachycována očitým svědkem.*“ (Nový & Surynek, 2002., s. 88). Bedrnová a kol. v souvislosti s pozorováním uvádí, že „*Na rozdíl od pozorování běžného je vědecké pozorování prováděno za přesně definovaných podmínek, systematicky, co možná nejobjektivněji a je zaznamenáváno stanoveným způsobem.*“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 48).

Tato technika je omezena tím, jaké jsou možnosti pozorovatele neboli registrátora. Podle postavení pozorovatele rozlišujeme pozorování zúčastněné, kdy je pozorovatel součástí pozorovaného objektu a nezúčastněné, kdy pozorovatel není součástí objektu daného výzkumu. Také rozlišujeme pozorování dle vztahu pozorovatele k pozorovaným objektům. V tomto smyslu se pozorování dělí na skryté, v rámci něhož objekt, který pozorujeme, neví o tom, že je pozorován a naopak zjevné, v rámci něhož účastníci pozorování, kteří jsou na straně objektu, ví, že jsou pozorování (Nový & Surynek, 2002., s. 88).

Bedrnová a kol. doplňuje ještě pozorování s intervencí a bez intervence. V pozorování bez intervence necháváme skutečným spontánní průběh. Naopak při pozorování s intervencí do daného případu zasahujeme. Toto se používá v případě, kdy je žádoucí informace spojena s nějakou významnou

změnou, která se v běžných situacích neprojevuje (Bedrnová a kol., 2012, s. 48-50).

Kombinací tohoto pak rozlišujeme pozorování zúčastněné skryté, nezúčastněné zjevné, zúčastněné zjevné a nezúčastněné skryté (Nový & Surynek, 2002., s. 88).

V rámci pozorování se jedná o výběrové vnímání, kdy při použití této metody vyčleňujeme ze zkoumaného předmětu ty jeho části, které chceme sledovat. Z tohoto předmětu poté vymezujeme jeho určitou část, kterou nazýváme předmět zkoumání. Na tento předmět zaměřujeme výzkumné cíle. Tento předmět mentálně izolujeme od ostatních předmětů, aby došlo k eliminaci všech faktorů, které by nám mohly rušit pozorování. Následně provádíme analýzu tohoto předmětu s ohledem na stanovené výzkumné cíle. Získané informace následně zpracováváme ve formě výsledků pozorování (Ochrana, 2019, s. 37).

Pro svůj výzkum jsem si vybrala zúčastněné skryté pozorování. Samotnou metodu pozorování jsem si pro daný výzkum vybrala vzhledem k tomu, že mi daná metoda bude nápomocna při analýze adaptačního procesu nových zaměstnanců před a v rámci prvního nástupního dne. S pomocí techniky pozorování budu mít možnost sledovat a zaznamenávat průběh komunikace se zaměstnancem před nástupem, v rámci prvního dne, připomínky zaměstnanců, dotazy, chování zaměstnanců. Toto budu provádět bez intervence do dané situace, jak jsem již zmínila výše, proto volím i pozorování skryté. V rámci tohoto typu pozorování tedy dotyční nebudou vědět o tom, že jsou pozorováni. Budu pozorovat nové zaměstnance tedy před nástupem do zaměstnání, a tedy po celou dobu, kdy bude probíhat komunikace ohledně nástupních náležitostí, jedná se zde zhruba o týden, dva. Dále v jejich první nástupní den, po celý den, v další dny jsou již noví zaměstnanci přenecháni

jejich vedoucím pracovníkům. Zúčastněné pozorování jsem si vybrala z důvodu toho, že v dané organizaci pracuji a nové zaměstnance do organizace i sama přijímám, jsem tedy také subjektem adaptačního procesu. Vzhledem k tomu, že má pozorování probíhat za předem stanovených podmínek, stanovila jsem si předem, co budu pozorovat do tzv. záznamového archu, který budu vyplňovat zvlášť pro každého nového zaměstnance. Informace v záznamovém archu odpovídají dílčím výzkumným otázkám, a tedy potřebám organizace. V rámci prvního dne zaměstnance je obtížné zjistit odpovědi na tyto otázky. Tato technika by mi tedy primárně měla pomoci zodpovědět dílčí výzkumnou otázku, a to, jak probíhá současný adaptační proces v organizaci. Informace k dalším výzkumným otázkám jsou v rámci prvního dne obtížně zjistitelné. S ohledem na dílčí výzkumné otázky tedy zaměstnance pouze informuji, předám potřebné informace, aby toto byl schopen dodržovat. V souvislosti s dodržováním norem, resp. pracovního řádu, zaměstnance vyzkouším, abych zjistila, zda této oblasti rozumí. Abych získala náhled na osobnost nového zaměstnance, což může souviset s jeho chováním v adaptačním procesu, zhodnotím také celkovou komunikaci se zaměstnancem před a v jeho nástupní den.

V rámci využití této techniky musím počítat s tím, že má také určité slabiny. Mezi tyto můžeme řadit například zúžený záběr pohledu nebo subjektivní pohled výzkumníka (Hendl & Remr, 2017, s. 205). V rámci pozorování se tedy budu snažit obsáhnout všechny aspekty prvního dne nového zaměstnance a také komunikaci s ním před nástupem do zaměstnání. Na tuto problematiku se budu snažit nahlížet co nejobjektivněji a oprostít se od subjektivních dojmů.

4.2.2 Analýza dokumentů

Dle Dismana „...za dokument považujeme jakýkoliv hmotný záznam lidské činnosti, který nevznikl za účelem našeho výzkumu“. (Disman, 2011, s. 166). Mezi takovéto dokumenty můžeme řadit například daňové záznamy, úřední statistiky, novinové články, telefonní účty a další. Tyto dokumenty nám můžou sice poskytnout určité zkreslení, nicméně někdy jsme schopni toto zkreslení odhadnout, a dokonce ono zkreslení může být předmětem našeho výzkumného zájmu (Disman, 2011, s. 166).

K dosažení stanoveného cíle, musím mimo jiné zjistit, jaké podklady pro adaptační proces má organizace k dispozici, příp. jaká ustanovení určují adaptační proces. Mým záměrem je tedy analyzovat interní dokumenty organizace, které se pojí s adaptačním procesem. Analýzu dokumentů tedy budu provádět v průběhu celého mého výzkumu.

Hendl ve své knize jmenuje několik druhů dokumentů, v této práci budu analyzovat interní dokumenty organizace, tzn. úřední dokumenty, např. směrnice organizace, archivní a virtuální data například data uvedené na intranetu organizace (Hendl, 2016, s. 208).

V průběhu analýzy adaptačního procesu budu analyzovat také testy z bezpečnostního školení, školení kvality a LEAN normy v rámci prvního dne nového pracovníka v zaměstnání a také především záznamové archy sloužící jako podklad k adaptaci. Tyto záznamové archy přebírá vedoucí pracovník při nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru. Záznamové archy určené primárně pro vyplňování vedoucími zaměstnanci, budu nazývat tzv. check listy. Tyto podrobněji vysvětlím v kapitole 4.4. Check listy jsou již organizací vytvořeny a jsou v nich zahrnuty oblasti, které se pojí s dílčími výzkumnými otázkami, a tedy potřebami organizace. V tomto případě nebylo tedy žádoucí vytvářet nové záznamové archy. Tyto záznamové archy by mi

měly poskytnout odpovědi na všechny dílčí výzkumné otázky a také na hlavní výzkumnou otázku.

Technika analýza dokumentů má stejně jako technika pozorování své slabiny. Mezi tyto řadíme přístup, a tedy problém s uvolněním dokumentů pro použití, někdy může být analýza dokumentů zkreslena autorem, toto riziko může být, jak jsem již výše uvedla, také v případě techniky pozorování (Hendl & Remr, 2017, s. 205). Vzhledem k tomu, že v dané organizaci pracuji, mám přístup ke všem dokumentům, problém je v tomto spíše s uveřejněním dokumentů.

4.3 Sběr a analýza dat

Sběr dat jsem začala provádět od měsíce října 2019. Mým záměrem bylo zkoumat průběh adaptačního procesu u všech nových pracovníků, kteří nastoupili do pracovního poměru organizace od tohoto měsíce. Zaměstnanců v tomto období nastupovalo celkem jedenáct z různých výrobních středisek dané organizace. Jednalo se pouze o zaměstnance na dělnických pracovních pozicích, zaměstnanci na administrativních pracovních pozicích do tohoto zahrnutí nebyli vzhledem k tomu, že žádný v této době nenastupoval. Adaptační proces navíc probíhá dle určitého systému pouze u dělnických pracovních pozic. Zkoumaní zaměstnanci byli celkem ze tří výrobních středisek, která mají různé vedoucí pracovníky. Délku adaptačního procesu jsem ztotožňovala se zkušební dobou nevedoucího zaměstnance, a tedy činila tři měsíce.

Celkem jsem analyzovala průběh adaptace devíti nových zaměstnanců. Nebylo možné analyzovat průběh adaptace všech jedenácti zaměstnanců vzhledem k ukončení pracovního poměru dvou z nich. Jeden nový

zaměstnanec odešel v průběhu prvního týdne pracovního poměru a další zaměstnanec sice setrval v organizaci první týden, ale byl zhruba po měsíci propuštěn. Ostatní zaměstnanci zdárně prošli zkušební dobou, tedy třemi měsíci v pracovním poměru, analyzovala jsem u nich tedy celý adaptační proces.

Nové zaměstnance jsem s ohledem na zachování jejich anonymity pojmenovávala dle abecedy jako „Nováček A“, „Nováček B“, až po „Nováček CH“.

Sběr dat tedy probíhal pomocí technik pozorování a analýzy dokumentů. Nejdříve jsem vyhledala všechny interní dokumenty organizace, které se pojí s adaptačním procesem. Vzhledem k tomu, že v dané organizaci pracuji jako personalista, mám k těmto dokumentům přístup. Mezi tyto patřily různé manuály k adaptaci, intranet organizace, pracovní řád, organizační řád, etický kodex, směrnice, organizační struktura a také kolektivní smlouva organizace. V těchto dokumentech jsem následně hledala informace, které by byly přínosné mému výzkumu.

V rámci techniky pozorování jsem si stanovila pozorovací arch, na základě kterého jsem pozorovala nové zaměstnance před nástupem a v průběhu prvního dne v zaměstnání. Záznamový arch byl stanoven tak, aby odpovídal jednotlivým výzkumným otázkám, a tedy potřebám organizace. Příklad vyplněného záznamového archu přikládám do příloh této diplomové práce. Pozorování jsem prováděla před nástupem a také v nástupní den zaměstnance. Před nástupem jsem primárně pozorovala to, jak se zaměstnancem probíhala komunikace ohledně nástupních náležitostí. V den nástupu jsem zaměstnance pozorovala před a po vstupních školeních v kanceláři HR. V rámci nástupního dne probíhala vstupní školení a další potřebné náležitosti prvního dne. Jednalo se tedy o vstupní školení

bezpečnosti, kvality výrobků a LEAN normy, u kterého jsem být přítomna nemohla, nebylo to ani žádoucí. Toto školení musí absolvovat každý nový zaměstnanec, který do organizace nastupuje a následně se informacemi, v něm obsaženými, musí řídit. Z tohoto školení jsem tedy obdržela testy, které jsem následně analyzovala. Pozorovala jsem nového zaměstnance především od předání potřebných dokumentů, přes představení organizace, seznámení zaměstnance s pracovním, organizačním řádem a dalšími. U některých částí jsem si ověřovala, zda zaměstnanec předané informace správně pochopil. Ujistila jsem se tedy tímto, že jsem zaměstnance na nové pracovní prostředí správně připravila, daná pravidla chápe a může se dle nich řídit. Poté si zaměstnance převzal jeho vedoucí, popř. buddy a adaptace dále probíhala v prostředí výroby. V tomto prostředí jsem pozorování provádět nemohla vzhledem k tomu, že bych zaměstnance omezovala při práci.

V první nástupní den byla také použita analýza dokumentů vzhledem k tomu, že jsem analyzovala test ze školení bezpečnosti, kvality a LEAN normy. Dále probíhalo analyzování tzv. check listů neboli záznamových archů určených především pro vedoucí pracovníky nových zaměstnanců. V těchto check listech jsou obsaženy oblasti pojící se s dílčími výzkumnými otázkami, a tedy s potřebami organizace. Tyto check listy byly již organizací vytvořeny, tudíž nebylo žádoucí vytvářet nové záznamové archy, jak tomu bylo v případě pozorování. Bohužel se v tomto případě jedná o interní dokumenty organizace, tudíž vyplněný, ani nevyplněný dokument ve své práci zveřejnit nelze, obecně jej zde ale popíši v následující kapitole, kde jej budu srovnávat s teorií. Analýza check listů probíhala tedy tak, že jsem obdržela zmiňované check listy od vedoucích pracovníků a vyhledávala v nich dle předem stanovených kategorií vycházejících z dílčích výzkumných otázek potřebná data k naplnění mého cíle. Tyto data jsem pak následně řadila pod jednotlivé kategorie.

4.4 Adaptační proces v organizaci XY

V této kapitole popíši adaptační proces v organizaci a srovnám jej s teorií z první části této práce. Toto srovnání mi může být nápomocno ke zjištění, zda je adaptační proces správně nastaven a zda a příp. v čem má nedostatky. První podkapitola pojednává o průběhu adaptačního procesu v organizaci, druhá o subjektech adaptačního procesu, tedy kdo se v dané organizaci mezi tyto subjekty řadí a jakou roli hraje v adaptačním procesu. Třetí podkapitola je následně zaměřena na nástroje adaptačního procesu. Adaptační proces v organizaci popisují na základě analýzy průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců.

4.4.1 Průběh adaptačního procesu

Před adaptačním procesem dbá organizace na to, aby bylo správně provedeno výběrové řízení na danou pracovní pozici. Pokud zaměstnanec tímto výběrovým řízením úspěšně projde a je tedy vybrán na danou pracovní pozici, obdrží nabídku spolupráce, pokud ji přijme, personalista s ním začne domlouvat absolvování vstupní lékařské prohlídky. K tomu jsou zaměstnanci předáni potřebné dokumenty a informace. Zaměstnanci na dělnických pozicích pracují v těžkém provozu, to znamená, že absolvování lékařské prohlídky trvá delší dobu a s tím i nástup do organizace. Po úspěšném absolvování vstupní lékařské prohlídky nastává stanovení data nástupu. Personalista po dohodě s vedoucím daného zaměstnance a školiteli, kteří budou zaměstnance školit na potřebná vstupní školení, daný termín stanoví. Zaměstnanec je informován o datu nástupu a také o potřebných dokumentech, které si má s sebou v den nástupu přinést.

Adaptační proces začíná dnem nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Pokud zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu před nástupem do práce, je obeznámen s jejím obsahem, nicméně všechny potřebné informace k nástupu obdrží až v samotný den nástupu. Délka adaptačního procesu se v dané organizaci u nevedoucích zaměstnanců kryje se zkušební dobou zaměstnance, tedy tři měsíce od nástupu zaměstnance do zaměstnání. V den nástupu si personalista zaměstnance vyzvedne a odvede jej na potřebná vstupní školení. Vstupní školení zahrnují školení bezpečnosti, požární ochrany, kvality výrobků a s tím související LEAN normy, které by měl zaměstnanec dodržovat v průběhu celého pracovního poměru. Po tomto školení každý zaměstnanec absolvuje z této oblasti znalostní test. Pokud zaměstnanec má v náplni své práce i další specifické funkce, je proškolen i na tyto.

Po vstupním školení personalista odvede zaměstnance na personální oddělení, kde jej seznámí se všemi potřebnými informacemi. Mezi tyto patří pracovní, organizační řád, etický kodex, kolektivní smlouva organizace, jeho pracovní smlouva a související nástupní administrativa. Dále jej obeznámí s organizační strukturou a představí mu jednotlivé členy personálního oddělení a další důležité osoby, na které se může v pracovním procesu kdykoliv obrátit. Pokud zaměstnanců nastupuje v daný den více, je pro ně v rámci tohoto připraveno hromadné školení, vedené personalistou. S pracovní smlouvou a s ní souvisejícími náležitostmi jsou poté zaměstnanci seznámeni jednotlivě.

Pokud porovnáme adaptační proces v organizaci XY s teorií, jak správně by měl vypadat adaptační proces, chybí v této souvislosti seznámení s vizí organizace, cíli, jak je uvedeno v kapitole 2.3. Seznámení s vizí a cíli organizace by zaměstnanci mohlo přinést větší povědomí o organizaci. Dále

chybí informování zaměstnance o možnostech jeho vzdělávání a rozvoje. Toto zaměstnanci může být do budoucna velmi přínosné a především motivující.

V rámci prvního dne bychom měli zaměstnance také seznámit s adaptačním plánem. Toto by měl zajistit nadřízený pracovník s novým pracovníkem, jak je uvedeno v kapitole 2.3. V dané organizaci toto také neprobíhá. Personalista ani vedoucí zaměstnanec nového zaměstnance s tímto neseznamují.

Následně personalista nového zaměstnance seznámí s jeho vedoucím pracovníkem. Pro jednodušší průběh nástupu nastupuje zaměstnanců v jeden den více.

Potřebná vstupní školení a sezení s personalistou v souvislosti s podpisem pracovní smlouvy a dalšího probíhá v první nástupní den. Následně je zaměstnanec poslán domů a následující den musí přijít s předstihem na ranní směnu, kde si jej vyzvedne jeho vedoucí.

Vedoucí si zaměstnance tedy vyzvedne, seznámí jej s potřebnými dokumenty a informacemi na pracovišti, určí mu jeho buddyho, který mu bude nápomocen v celém adaptačním procesu a seznámí jej také s kolegy. Vše zaznamenává do zmiňovaného check listu. Zaměstnanci je tedy v průběhu celého adaptačního procesu poskytována pomoc od vedoucího pracovníka a buddyho.

Průběžně se sleduje postup adaptace nováčka díky check listům a také se průběžně hodnotí plán adaptace.

Na konci adaptačního procesu by mělo proběhnout sezení s personalistou, daným pracovníkem a vedoucím daného pracovníka za účelem zhodnocení celého adaptačního procesu. Toto bohužel v dané organizaci neprobíhá. Nový zaměstnanec hodnotí adaptační proces pouze se svým nadřízeným.

V organizaci se také dodržuje v teorii zmíněná tzv. Psychologická smlouva. Jinými slovy probíhá u pracovních poměrů zaměstnanců dodržení toho, co si na začátku s personalistou a vedením organizace nastavili a zároveň probíhá zpětná vazba zaměstnance na organizaci.

4.4.2 Subjekty adaptačního procesu

V rámci adaptačního procesu v organizaci XY figurují tyto subjekty:

- **Buddy** – tohoto pracovníka určuje vedoucí, bere v potaz to, že daný pracovník musí umět komunikovat, naslouchat, poskytuje průběžné hodnocení, pomáhá, koriguje, doplňuje adaptační proces, vyhodnocuje celý adaptační proces spolu s přímým nadřízeným
- **Přímý nadřízený pracovníka** – dohlíží na celý adaptační proces nového pracovníka, je mu nápomocen stejně jako buddy, provádí průběžné hodnocení adaptačního procesu
- **Personalista** – zařizuje vše před nástupem a v rámci prvního dne pracovníka, plánuje potřebná školení, která souvisí s pracovním místem daného pracovníka
- **Vedoucí organizační jednotky** – dohlíží na celý adaptační proces nového pracovníka, je mu nápomocen stejně jako buddy, provádí průběžné hodnocení adaptačního procesu, je zodpovědný za průběh adaptačního procesu pracovníka
- **HSE Manažer** – odpovídá za vstupní proškolení nového zaměstnance v bezpečnosti práce, požární ochraně,
- **Zástupce oddělení kvality** – odpovídá za vstupní proškolení nového zaměstnance v rámci školení kvality výrobků a LEAN normy
- **Školitelé** – odpovídají za proškolení zaměstnance v rámci nutných vstupních legislativních školení

Tyto subjekty jsou nápomocny při adaptačním procesu. Jak je uvedeno v kapitole 2.5 v adaptačním procesu může působit ještě další subjekt, a to kolega z jiného oddělení.

4.4.3 Nástroje adaptačního procesu

V organizaci je nastaven adaptační plán neboli názvem organizace tzv. adaptační check list. Tento check list je v současné době pro všechny dělnické pozice nastaven stejně. Nerozlišují se druhy pracovních pozic. Pro administrativní pracovníky nastaven není. V případě, že vycházíme z teorie, nejvhodnější by bylo nastavit adaptační plán zaměřený na každou pracovní pozici zvlášť, ať už v rámci dělnických nebo administrativních pozic.

Check list, který je vytvořen organizací obsahuje nejprve jméno nového zaměstnance, pracovní pozici, datum nástupu, jméno vedoucího pracovníka a jméno buddyho, který danému zaměstnanci bude nápomocen v průběhu adaptačního procesu. Dále obsahuje informace k zaměstnanci před nástupem do pracovního poměru, resp. v rámci pohovoru s uchazečem o zaměstnání. V tomto případě by měl vedoucí postupovat stejnými kroky v rámci pohovoru se všemi uchazeči. Jedná se zde především o ukázkou provozu a vyzpovídání uchazeče. Následně jsou zde informace k prvnímu nástupnímu dni nového pracovníka. V rámci tohoto je první den pracovního poměru pouze na personalistovi. Personalista by měl především přivítat nováčka v organizaci a sdělit mu potřebné informace k nástupu. V tomto check listu není uvedeno, jaké informace personalista předává a jaké kroky podstupuje. Proto jsem si v rámci tohoto prvního dne vytvořila záznamový arch, který mi bude nápomocen v mém pozorování, a právě tyto kroky obsahuje.

Dále check list obsahuje informace k prvnímu dni s vedoucím daného pracovníka, v rámci něhož by měl nováčka také přivítat na pracovišti, představit jej kolegům a sdělit základní informace pro lepší orientaci nováčka na pracovišti. Na konci prvního dne by si měl vedoucí s novým pracovníkem sednout a společně, příp. i s buddym probrat celý průběh dne, tedy tzv. „tečka prvního dne“.

Následuje první týden v pracovním poměru. Zde jsou rozděleny role vedoucího a buddyho. Zaznamenávají se zde i oblasti, se kterými bychom danému nováčkovi měli pomoci, ve kterých má rezervy. V rámci tohoto se udělá tzv. „tečka prvního týdne“ kdy vedoucí zhodnotí, jak na tom je daný zaměstnanec s pracovními schopnostmi a samostatností, ochotou se učit, zapadnutí do kolektivu a dodržování bezpečnosti práce a LEAN normy.

Dále následuje druhý týden až konec zkušební doby, kdy vedoucí průběžně nováčka hodnotí už detailněji. Na konci zkušební doby by měl personalista uskutečnit rozhovor s nováčkem a zhodnotit celkový proces adaptace. Vedoucí a buddy v rámci adaptačního procesu průběžně hodnotí celý proces. Poslední oblastí v check listu je plán dalšího rozvoje pracovníka, který se v současné době nebyl využit.

Po prostudování adaptačního plánu bylo zjištěno, že zde chybí seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout a s tím i to, kdy jich dosáhne a jakým způsobem.

Dále by adaptační plán mohl být doplněn o plán vzdělávacích aktivit pro adaptační období, případně plán rotace pracovníka. Plán může být průběžně měněn v průběhu adaptace, daná organizace prozatím nemění.

V rámci adaptačního procesu, resp. prvního dne by mohl zaměstnanec obdržet tzv. orientační balíček, v rámci kterého obdrží všechny potřebné dokumenty a informace. Organizace v současné době toto nastaveno nemá.

Zajímavým doplněním adaptačního plánu je možnost videí, prezentací v rámci prvního nástupního dne, jak je uvedeno v kapitole 2.6. Příp. v tomto smyslu zábavně představit organizaci, předat v nástupním balíčku i firemní tričko. Toto dosud organizace také nastaveno nemá.

Když vezmeme v potaz adaptační kurz, tento v organizaci využíván je. V rámci tohoto personalista všem novým zaměstnancům hromadně předá informace o organizaci.

Co se týče metod spjatých s adaptací. V současné době se v organizaci používají všechny metody spjaté s adaptací na pracovišti. Mezi tyto tedy řadíme instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, jak je uvedeno v podkapitole 2.6.2. V rámci specifických školení jsou zaměstnanci školeni i mimo pracoviště.

Tato kapitola obsahovala tedy náhled na adaptační proces v organizaci v souvislosti s teoretickými východisky. Ve srovnání s teorií je tedy adaptační proces nastaven do jisté míry vhodně, má ale i určité nedostatky, které by bylo žádoucí eliminovat.

4.5 Adaptační proces v porovnání s potřebami organizace

Abych mohla analyzovat data, rozdělila jsem si je do čtyř kategorií dle mých výzkumných otázek, resp. se jednalo o výše zmíněné potřeby organizace v oblasti adaptace zaměstnanců. Na základě těchto oblastí jsem následně analyzovala ony check listy vyplněné především vedoucími pracovníky nových zaměstnanců, tedy vyhledávala v nich potřebné informace a třídila je pod stanovené kategorie.

1) Zvládání (samostatné a řádné vykonávání) pracovních činností zaměstnance spojených s jeho pracovním místem

Vzhledem k tomu, že se jedná o vykonávání pracovních činností spojených s pracovním místem zaměstnance, nebylo možno tuto oblast pozorovat v prvním nástupním dnu. Novému zaměstnanci bylo však všechno vysvětleno a zaznamenáno na záznamový arch pozorování. Zaměstnanci byli seznámeni se svými pracovními smlouvami, kolektivní smlouvou organizace, popisem pracovního místa, režimem práce, plánkem budov, kontakty. Bylo jim sděleno „jak to ve firmě chodí“, jak funguje v organizaci systém jídelny, byla předána přístupová hesla, karty, atd. Nový zaměstnanec také předal potřebné dokumenty personalistovi. Nováček C a Nováček F bohužel nedodali v rámci prvního dne všechny potřebné dokumenty. V rámci pozorování v se v této oblasti usilovalo především o informování nového zaměstnance do takové míry, aby byl v pracovním poměru schopen řádně vykonávat pracovní činnosti spojené s jeho pracovním místem, a tedy naplnil potřebu organizace. Do kategorie pozorování dále také řadím to, jaké bylo chování zaměstnanců před a v den nástupu do pracovního poměru a jak probíhala komunikace s nimi. Komunikace byla tedy se všemi bezproblémová, nenastaly zde žádné komplikace. Výjimkou byl však Nováček D, který nedorazil na dohodnutý termín k lékaři na vstupní lékařskou prohlídku. Nováček se však omluvil a byl mu tedy nabídnut náhradní termín. Následně s ním již komunikace probíhala také bez problému jako v případě ostatních nováčků.

Dále jsem tedy analyzovala check listy vyplněné především vedoucími zaměstnanci nových pracovníků. U **Nováčka A** v rámci prvního týdne až druhého měsíce vedoucí zapsal, že Nováček A řádně vykonává pracovní činnosti, podotkl zde, že se stále zaučuje, je tedy těžké toto analyzovat. Ovšem ve třetím měsíci už zde vedoucí uvedl, že je Nováček A zkušený, učenlivý

a dané pracovní činnosti spojené s jeho pracovním místem vykonává samostatně.

U **Nováčka B** vedoucí do hodnocení prvního týdne vepsal, že tohoto zaměstnance bylo velmi obtížné hodnotit. Pracovní činnosti se snažil vykonávat řádně, ale musel mu být k ruce nápomocen buddy, toto pokračovalo až do druhého měsíce. Ve třetím měsíci již bylo vidět, že zaměstnanec řádně vykonává pracovní činnosti spjaté s jeho pracovním místem, bohužel je ale nevykonává samostatně, musí se mu s nimi pomáhat.

U **Nováčka C** v prvním týdnu vedoucí uvedl, že Nováček C zvládá víceméně všechny činnosti, stejně tomu bylo i v prvním a druhém měsíci, ve třetím měsíci Nováček C dané činnosti zvládal i samostatně, nicméně bylo mu potřeba pomoci se specifickými úkony. Resp. vedoucí uvedl, že je v nich Nováček C pomalý.

Nováček D. Vedoucí v daném check listu uvedl, že v rámci prvního týdne je obtížné toto posoudit vzhledem k tomu, že se Nováček D teprve zaučuje. V následujících týdnech, prvním a druhém měsíci vykonával ale pracovní činnosti řádně. Ve třetím měsíci adaptačního procesu Nováček D činnosti tedy stále řádně a samostatně vykonával, bude mu ale potřeba pomoci se specifickými oblastmi, stejně jako Nováčkovi C.

Výše zmínění čtyři nováčci pracují na stejném výrobním středisku, mají tedy stejného vedoucího pracovníka. Následující nováčci jsou již z jiného výrobního střediska, které spadá pod jiného vedoucího pracovníka. Způsob hodnocení jednotlivých oblastí byl tedy o něco odlišnější.

Nováček E. Vedoucí jej po celou dobu adaptačního procesu v této oblasti hodnotí velmi dobře. Pracovní činnosti řádně a také samostatně vykonává. Velkou výhodou vedoucí vidí v tom, že Nováček E umí sám řešit problémy.

Nováček F je vedoucím hodnocen stejně jako Nováček E. Je také velmi schopný a vše zvládá bez problému. Navíc je ochoten se zaškolit i na jiné profesce.

Nováček G. Pracuje pilně a samostatně, vedoucí jej hodnotí tedy také velmi kladně.

Nováček H patří do třetího výrobního střediska, které spadá také pod vedení jiného vedoucího a je zde zastoupeno dvěma nováčky. Tento pracovník je spolehlivý, pracovní činnosti od počátku adaptačního procesu vykonává řádně a ke konci adaptačního procesu, tedy ve třetím měsíci začal pracovat i samostatně.

Nováček CH je dle vedoucího hodnocen stejně jako Nováček H. Práci odvádí po celou dobu adaptačního procesu řádně a ve třetím měsíci adaptačního procesu už i samostatně.

2) Dodržování pravidel bezpečnosti práce, dbání na kvalitu výrobků, LEAN normu

V rámci prvního nástupního dne prošli noví zaměstnanci školením bezpečnosti práce, kvality výrobků a LEAN normy. Na konci tohoto školení byli otestováni znalostním testem. Tyto testy jsem následně analyzovala. Všichni nováčci tento test zvládli na plný, příp. skoro plný počet bodů. V této oblasti by se tedy měli řádně orientovat a v pracovním poměru tyto pravidla dodržovat. V dané organizaci je na tuto oblast kladen velký důraz vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracují v těžkém provozu a možností úrazů je zde velké množství. Pokud tedy zaměstnanec tuto oblast nedodrží, může to vést i k výpovědi od zaměstnavatele.

Co se týče této potřeby organizace. Všichni nováčci dle informací uvedených v check listech toto dodržovali v průběhu celého adaptačního

procesu. Pouze u Nováčka B uvedl vedoucí, že tento Nováček B dodržuje bezpečnost práce pouze na 50 %.

3) Dodržování standardů pracovního chování, legislativních, normativních a interní postupů a předpisů zaměstnavatele, plnění pokynů nadřízeného pracovníka

V rámci prvního dne s personalistou byli nováčci obeznámeni s pracovním a organizačním řádem, etickým kodexem a také se směrnicemi organizace. Z daného byli také vyzkoušeni, aby se zjistilo, zda vysvětlovaným oblastem rozumí. Tyto otázky neuvádím vzhledem k tomu, že se jednalo o interní, neveřejné informace organizace. Všichni nováčci zodpověděli správně. Až na Nováčka B, který zodpověděl jednu otázku špatně.

Do této oblasti je také zahrnuto seznámení nového pracovníka s kolektivní smlouvou organizace, popisem pracovního místa, režimem práce, plánkem budov organizace, kontakty a dalšího. V rámci techniky pozorování tato oblast již dále pozorovat v nástupní den nelze. Zaměřovala jsem se tedy převážně na analýzu check listů od vedoucích zaměstnanců.

V případě **Nováčka A** vedoucí uvedl, že normy dodržuje po celou dobu adaptačního procesu a zároveň také plní pokyny nadřízeného pracovníka.

Nováček B normy a plnění pokynů nadřízeného pracovníka však od začátku adaptačního procesu dodržuje pouze na 50 %.

Nováčci C, D, E, F dle vedoucích zaměstnanců normy dodržují a nemají problém s plněním pokynů nadřízeného pracovníka. Provedou vše, co se jim řekne.

Nováček G normy dodržuje, ale má problém s dodržováním docházky. Pokyny vedoucího pracovníka plní také pouze částečně.

Novácci H a CH. U těchto zaměstnanců vedoucí uvedl, že normy dodržují, plní pokyny nadřízeného pracovníka a navíc uvedl, že jsou také velmi spolehliví.

4) Začlenění se do sociálních vztahů v organizaci, spolupráce s ostatními kolegy v organizaci

Tuto oblast bylo také obtížné pozorovat v rámci prvního nástupního dne. V tomto případě jsem tedy opět primárně analyzovala check listy. Z mého pozorovacího archu do této oblasti můžu zařadit informace předané novému zaměstnanci v rámci prvního dne. Zaměstnanci byla tedy představena celá organizace, organizační struktura, personalisté, mzdová účetní, jeho vedoucí pracovník a také následně buddy.

Nováček A se úspěšně začlenil do kolektivu. Vedoucí do check listu uvedl, že Nováček A komunikuje, spolupracuje s ostatními kolegy.

Nováček B se v prvních týdnech adaptačního procesu snažil začlenit do sociálních vztahů na pracovišti, momentálně ale není moc oblíben, přesto se stále snaží s ostatními kolegy komunikovat a spolupracovat.

Nováček C se již od začátku adaptačního procesu převážně nebaví s ostatními kolegy, nesnaží se o spolupráci s nimi.

Nováček D není již od začátku oblíben v pracovním kolektivu, nezačlenil se, nespolečuje s ostatními kolegy.

Nováček E. U tohoto pracovníka proběhlo vše bez problému, začlenil se do kolektivu svých kolegů, spolupracuje s nimi. Ve stejné situaci je i **Nováček F, G a H.**

Nováček CH bohužel není oblíben v kolektivu již od začátku adaptačního procesu. Nezačlenil se tedy, nespolečuje s kolegy.

V průběhu adaptačního procesu vedoucí zaměstnanec daného nováčka nejenom tzv. „odškrtává“, kterými oblastmi s daným zaměstnancem prošel, vede s ním také průběžné rozhovory o tom, jak se mu v dané organizaci pracuje, zda je spokojený a zda a v čem potřebuje pomoci. V daném check listu je také obsažen plán dalšího rozvoje zaměstnance, který ale dosud nebyl vyplňován.

Daná podkapitola pojednává o analýze adaptačního procesu v organizaci. Nejdříve bylo provedeno pozorování před a v rámci nástupního dne nového zaměstnance, následně analýza check listů vyplněných vedoucími pracovníky jednotlivých zaměstnanců. V rámci této podkapitoly byl analyzován adaptační proces jednotlivých nováčků v souvislosti s potřebami dané organizace.

5 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení a interpretace dat z provedeného výzkumu v organizaci. Nejdříve zde vyhodnotím dílčí výzkumné otázky a následně se budu zabývat odpovědí na otázku hlavní a zhodnocení nastavení celého adaptačního procesu.

V rámci techniky pozorování bylo zjištěno, že komunikace se zaměstnanci před nástupem a v nástupní den pracovního poměru probíhala bez problémů, nenaskytly se žádné komplikace. Noví zaměstnanci řádně plnili vše, co po nich bylo požadováno.

Co se týče naplnění jednotlivých potřeb organizace, pro lepší přehlednost byla zhodnocena vždy každá dílčí výzkumná otázka zvlášť.

Zvládají (samostatně a řádně vykonávají) zaměstnanci pracovní činnosti, které jsou spjaté s jejich pracovními místy?

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že noví zaměstnanci na konci adaptačního procesu zvládají pracovní činnosti spjaté s jejich pracovním místem a pracují samostatně. Objevil se zde pouze jeden zaměstnanec, který samostatně na konci adaptačního procesu nepracoval. Některým bylo také potřeba pomoci s určitými specifickými činnostmi. Zaměstnanci vykazovali navíc také určité schopnosti samostatného řešení problémů, které mohou nastat v průběhu pracovního procesu a tendence zaškolit se i na jiná pracovní místa.

Na základě výzkumu bylo tedy zjištěno, že daná potřeba organizace byla naplněna, a tedy byla zodpovězena i dílčí výzkumná otázka.

Dodržují zaměstnanci pravidla bezpečnosti práce, dbají na kvalitu výrobku, dodržování LEAN normy?

V této oblasti bylo zjištěno, že zaměstnanci tato pravidla dodržují. Výjimkou byl jeden zaměstnanec, kterému dodržování těchto pravidel činilo problémy. Daná potřeba organizace byla tedy naplněna a byla tedy i zodpovězena dílčí výzkumná otázka.

Dodržují zaměstnanci standardy pracovního chování, legislativní, normativní a interní postupy a předpisy zaměstnavatele? Plní pokyny nadřízeného pracovníka?

V rámci této oblasti bylo zjištěno, že zaměstnanci normy dodržují a plní pokyny nadřízeného pracovníka. Problém nastal pouze u dvou zaměstnanců, kteří tuto potřebu naplňují pouze částečně.

Daná potřeba byla tedy na základě provedeného výzkumu naplněna a dílčí výzkumná otázka zodpovězena.

Začlenili se zaměstnanci do sociálních vztahů organizace? Spolupracují noví zaměstnanci se svými kolegy?

Co se týče této oblasti, zjištěná data uvádí poněkud negativnější informace. V této oblasti se sice objevovali nováčci, kteří se do kolektivu úspěšně začlenili, nicméně také se zde objevilo několik nováčků, kteří se do kolektivu začlenili pouze z části nebo vůbec. Toto začlenění však může mít souvislosti nejenom s adaptačním procesem, ale také s osobností zaměstnance. Vzhledem k tomu, že je v dané organizaci konzervativnější kultura, mohlo být pro nové zaměstnance obtížnější se do této kultury začlenit. V organizaci ale také panuje přátelská atmosféra. Na tuto oblast adaptace tedy může působit několik různých vlivů stejně jako na oblasti ostatní.

Co se týče naplnění této potřeby organizace, byla tedy naplněna pouze z části. Dílčí výzkumná otázka byla tedy tímto zodpovězena.

S ohledem na analýzu celého adaptačního procesu byla zodpovězena i další dílčí otázka, a to, jak probíhá adaptační proces v organizaci. Obecně byla tedy zodpovězena i hlavní výzkumná otázka a tedy, zda odpovídá adaptační proces ve společnosti potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců. Na základě výzkumu bylo tedy zjištěno, že adaptačního proces v organizaci odpovídá potřebám organizace v oblasti adaptace zaměstnanců. Je nutno ale zmínit, že potřeba začlenění se do sociálních vztahů v organizaci a spolupráce s ostatními kolegy byla naplněna pouze z části.

Adaptační proces v organizaci je tedy s ohledem na danou organizaci nastaven vhodně, má ale určité nedostatky, které by se daly eliminovat lepším nastavením tohoto adaptačního procesu. Mezi tyto hlavní nedostatky řadím: v nástupní den podat více informací novému zaměstnanci o dané organizaci, seznámit jej s vizí organizace, cíli. Následně tyto informace předat novým zaměstnancům zábavnou formou, mezi tyto můžou patřit různé prezentace, videa, s tímto souvisí i předání orientačního balíčku. Dále seznámit zaměstnance s adaptačním plánem organizace, zaměstnanec bude v této souvislosti informován o tom, jakým směrem bude adaptace postupovat a může se na ni připravit, ví, co ho čeká. Vytvořit adaptační plán zvlášť pro každou pracovní pozici vzhledem k tomu, že každá pracovní pozice má svá specifika a zahrnuje plnění jiných povinností. Jako klíčový krok na konec doporučuji uskutečnění rozhovoru s personalistou na konci adaptačního procesu. V rámci tohoto se nabízí prostor shrnout se zaměstnancem celý adaptační proces. Tento rozhovor by měl být nápomocen oběma stranám, ať už zaměstnanci, tak i zaměstnavateli.

6 DISKUZE

Tato kapitola pojednává o zhodnocení celé práce, jejímž cílem bylo identifikovat, zda současný adaptační proces ve společnosti XY odpovídá potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců.

Oporou pro tento výzkum mi byla teoretická část, ve které jsem shrnula informace o daném tématu, ze kterých jsem následně vycházela v části empirické.

V této kapitole je mým cílem zabývat se především samotným výzkumem, jeho specifiky a limity, které jsem vyzorovala při mém zkoumání.

Výzkum byl tedy proveden přístupem kvalitativním, metodou případové studie. Jako techniky sběru dat bylo použito pozorování a analýza interních dokumentů organizace. Pozorování jsem prováděla pouze před nástupem a v rámci prvního dne nového zaměstnance v pracovním poměru. Analýzu dokumentů jsem prováděla v průběhu celého adaptačního procesu nového zaměstnance.

Největším limitem celého výzkumu dle mého názoru bylo to, že jsem já, jako výzkumník, zároveň personalistou v dané organizaci, a tedy subjektem adaptačního procesu. Bylo pro mě tedy velmi obtížné oprostit se od subjektivních dojmů, nahlížet na celou organizaci i na adaptační proces objektivně a udržet si určitý odstup. Vzhledem k tomu, že v dané organizaci pracuji již delší dobu, spousta úkonů je pro mě již rutinních, samozřejmých. Naopak jako pozitivum v této souvislosti můžu označit to, že jsem se snáze dostala k dostupným dokumentům organizace, které bylo potřeba analyzovat.

Další limit v rámci kvalitativního výzkumu spočívá obvykle v počtu respondentů. Získaná data nemůžeme zobecňovat vzhledem k tomu, že jsou

získána od malého počtu respondentů. V této práci ale zobecnění na populaci nebylo žádoucí, tuto oblast považuji tedy spíše za přínosnou.

Pro rozšíření a zkvalitnění výzkumu doporučuji zaměřit se na nové pracovníky a také subjekty adaptačního procesu. Bylo by vhodné tedy v případě rozšíření daného výzkumu jej doplnit ještě o další techniky sběru dat. Mezi tyto bych primárně zařadila především rozhovory s danými zaměstnanci a subjekty adaptačního procesu o tom, jak hodnotí průběh adaptačního procesu a získat tak i jejich náhled na tuto problematiku. Možností by bylo také pozorování v delším časovém úseku. Tyto kroky by tedy mohly vést k lepšímu nastavení procesu a dle mého názoru by toto rozšíření mohlo být pro organizaci i zaměstnance velkým přínosem.

Zkoumání adaptačního procesu v dané organizaci proběhlo v souvislosti s přístupem organizace bez problému. Organizace mi vyšla ve všem vstříc a byla mi nápomocna. Tato organizace si uvědomuje, jak důležitý je adaptační proces nových zaměstnanců, a proto začíná postupně pracovat na jeho zlepšení.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat, zda současný adaptační proces ve společnosti XY odpovídá potřebám dané organizace v oblasti adaptace zaměstnanců.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, část teoretickou a část empirickou. První část, teoretická, sloužila jako výchozí bod pro část druhou, empirickou. V této první části bylo nahlédnuto na historii člověka v pracovním procesu a objasněny klíčové pojmy, které souvisí s daným tématem. Mezi tyto pojmy tedy řadíme definici pojmu lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, adaptaci, adaptační proces a jednotlivé aspekty, které se pojí s adaptačním procesem, jako jsou fáze adaptačního procesu, subjekty a nástroje.

V rámci části empirické se jednalo již o samotný výzkum. Výzkum byl proveden v organizaci XY, kvalitativním přístupem, metodou případové studie. Jako techniky sběru dat bylo použito zúčastněné pozorování a analýza interních dokumentů organizace.

Technika pozorování byla využita před nástupem do pracovního poměru a v prvním nástupním dnu. Podkladem pro toto byl záznamový arch, do něž byly zapisovány všechny poznatky. V další fázi se jednalo o analýzu interních dokumentů organizace, pojících se s adaptačním procesem, a především analýzu tzv. check listů neboli záznamových archů, které vyplňovali vedoucí pracovníci nových pracovníků.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že adaptační proces v organizaci XY potřebám dané organizace odpovídá. Všechny potřeby byly naplněny a byla tedy i zodpovězena hlavní výzkumná otázka. Výjimkou byla pouze potřeba

začlenění se zaměstnanců do sociálních vztahů organizace, spolupráce s kolegy, tato byla naplněna pouze částečně. Někteří zaměstnanci se do kolektivu spolupracovníků nezačlenili a nespolupracují s nimi. Na základě provedené analýzy je tedy adaptační proces v organizaci vhodně nastaven, má ale určité nedostatky, které by bylo žádoucí eliminovat v zájmu lepšího nastavení adaptačního procesu a také snazšího absolvování novými zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Adaptic. (2020). *Intranet*. Citováno 15. února 2020. Dostupné z: <https://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/intranet/>

Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Šikýř, M. Praha: Grada Publishing.

Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Bauer, M., Haburaiová, I. (2015). *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks.

Bedrnová, E., Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Botek, M. (2018). *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer.

Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Jungmann, V. Brno: Computer Press.

Častorál, Z. (2013). *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Česko. (2020). *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*, § 79-81. Citováno 16. ledna 2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Česko. (2020). *Zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb., Hlava I. Předmět úpravy a vymezení pracovněprávních vztahů*, § 35. Citováno dne 1. února 2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Česko. (2020). *Zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb., Hlava V. Agenturní zaměstnávání*, § 307a – 309. Citováno 1. února 2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Dessler, G. (1997). *Human resource management*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Dědina, J., Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Foot, M., Bláha, J., & Hook, C. (2002). *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu*. Přeložil Kaňáková, Z., Mateiciuc, A. Praha: Computer Press.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál.

Hendl, J., Remr, J. (2017) *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.

Hilm, M. (2017). *Put your people first: and the rest will follow*. Brno: Barrister & Principal Publishing.

- Kaesler, C., Kaesler-Probst, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. přeložil Mužík, J. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Kalnický, J. (2012). *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis.
- Kasper, H., Mayrhofer, W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada.
- Mužík, J., Krpálek, P. (2017). *Lidské Zdroje a personální management*. Praha: Academia.
- Müller a kol., (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press.
- Nový, I., Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. První vydání. Praha: Grada Publishing.
- Ochrana, F. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.
- Organizace XY. (2019). *Webové stránky organizace*. Olomouc.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Praha: Academia.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership a management development – Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.

Průcha, J., Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

Strauss, A., L., Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.

Šedivý, M., Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Trdá, J., Danielová, A., Drozdek, J., et al. (2016). *HR střípky*. Ostrava: Erudio Patria

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Vronský, J. (2012). *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Interní dokumenty organizace

Organizace XY. (2019). *Pracovní řád*. Olomouc.

Organizace XY. (2019). *Organizační řád*. Olomouc.

Organizace XY. (2019). *Etický kodex*. Olomouc.

Organizace XY. (2019). *Kolektivní smlouva*. Olomouc.

Organizace XY. (2019). *Check list adaptačního procesu*. Olomouc.

Organizace XY. (2019). *Intranet organizace*. Olomouc.

Organizace XY. (2019). *Organizační struktura*. Olomouc.

Organizace XY. (2019). *Směrnice organizace*. Olomouc.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Fáze procesu adaptace, výtvar autora DP..... | 31 |
| Obrázek č. 2: Who might be involved in an induction programme?..... | 38 |
| Obrázek č. 3: Nástroje personálního rozvoje | 45 |

PŘÍLOHY

| | |
|---|----|
| Příloha č. 1 – Záznamový arch - Pozorování..... | 91 |
|---|----|

Příloha č. 1 – Záznamový arch - Pozorování

NOVÁČEK E

Záznamový arch - pozorování

| Činnost | Zvládnuto ano - ne | Poznámka |
|--|-----------------------|--|
| Provedeno bezpečnostní školení, školení kvality výrobků, školení norma LEAN – vše završeno testem | ANO | NOVÁČEK ÚSPĚŠNĚ SPLNIL TEST NA 100 % |
| Předání osobních dokumentů od nového zaměstnance personalistovi, podpis potřebné administrativy k nástupu | ANO | NOVÁČEK PŘEDAL VŠECHY POTŘEBNÉ DOKUMENTY |
| Představení celé organizace, kontaktních osob, organizační struktury – např. personalisté, mzdová účetní, vedoucí nového zaměstnance, přidělený buddy atd. | ANO | |
| Seznámit zaměstnance s pracovním řádem, organizačním řádem, etickým kodexem a směrnicemi organizace, na konci shrnout a zeptat se na tři otázky. | ANO | NOVÁČEK ODPOVĚDĚL SPRÁVNĚ NA VŠECHNY TŘI OTÁZKY |
| Seznámit zaměstnance s jeho pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou organizace, popisem pracovního místa, režimem práce, plánkem budov organizace, důležitými kontakty, sdělit „jak to ve firmě chodí“, předat přístupové karty, hesla. | ANO | NOVÁČEK SE V PŮBEHU PRVNÍHO DNE ADAPTACE DOPTÁVÁ NA POTŘEBNÉ OTÁZKY. VYJADŘUJE ZÁJEM DOZVĚDĚT SE O PRÁCI VÍCE. NOVÁČEK CHÁPE ÚČTE I SOUVISLOSTI, JE POZORNÝ. |

KOMUNIKACE S NOVÁČEKEM PROBIHALA, PŘED I PO NÁSTUPU DO ORGANIZACE BEZ PROBLÉMU.