

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA



--

ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY

Bakalářská diplomová práce

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

ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Pavel Pleca

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „adaptační proces v organizaci xy“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne

Podpis

Pavel Pleca

Poděkování

Rád bych poděkoval Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dál bych chtěl poděkovat mojí rodině, hlavně tedy mé partnerce, za prostor, který mi věnovala na psaní této práce, a čas, který věnovala naší malým dětem.

Anotace

Jméno a příjmení:	Pavel Pleca
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Adaptační proces v organizaci XY
Anotace práce:	Práce je zaměřená na hodnocení nastaveného adaptačního procesu v organizaci XY. Teoretická část práce je věnována důležitým tématům pojícím se k samotné adaptaci a adaptačnímu procesu. Následně je doporučovaný adaptační proces popsán ve fázích. Výzkum je prováděn pomocí evaluační případové studie. Jako metody sběru dat je využívána analýza interních dokumentů a rozhovor pomocí návodu. Analyzovaný adaptační proces je popsán ve fázích. Následně je každá fáze srovnávána s teorií a hodnocena na základě stanovených kritérií. Z hodnocení vyplynulo, že adaptační proces organizace XY probíhá v souladu s teoretickým doporučením získaným v odborné literatuře.
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, cíl adaptačního procesu, fáze adaptačního procesu, adaptační plán, hodnocení adaptačního procesu
Title of Thesis:	Adaptation process in the XY organization
Annotation:	Bachelor thesis is focused on the evaluation of the set adaptation process in the XY organization. The theoretical part of the work is the work is devoted to important topics related to the adaptation itself and the adaptation process. Subsequently, the recommended adaptation process is described in stages. The research is carried out using an

	<p>evaluation case study. The analysis of internal documents and an interview using instructions are used as methods of data collection. The analysed adaptation process is described in phases. Subsequently, each phase is compared with the theory and evaluated based on established criteria. The evaluation showed that the adaptation process of the XY organization is following the theoretical recommendations obtained in the literature.</p>
Keywords:	Adaptation, adaptation process, goal of adaptation process, phases of adaptation, adaptation plan, evaluation of adaptation process
Názvy příloh vázaných v práci:	Rozhovor s nováčkem N1, rozhovor s nováčkem N2, rozhovor s manažerem
Počet literatury a zdrojů:	30
Rozsah práce:	69 s. (99 512 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD	9
1. ADAPTACE.....	11
1.1 POJEM ADAPTACE	11
1.2 ROVINY ADAPTACE	12
1.2.1 PRACOVNÍ ADAPTACE	13
1.2.2 SOCIÁLNÍ ADAPTACE	13
1.2.3 ADAPTACE NA FIREMNÍ KULTURU.....	14
1.3 SUBJEKTY A OBJEKTY ADAPTAČNÍHO PROCESU	14
1.3.1 OBJEKTY	15
1.3.2 SUBJEKTY	15
1.4 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ STRÁNKA ADAPTAČNÍHO PROCESU	16
1.5 CÍL ADAPTAČNÍHO PROCESU	17
2 ADAPTAČNÍ PROCES VE FÁZÍCH	19
2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	19
2.1.1 ADAPTAČNÍ PLÁN	20
2.2 FÁZE GLOBÁLNÍ ORIENTACE.....	21
2.2.1 CELOPODNIKOVÁ ORIENTACE	22
2.2.2 ÚTVAROVÁ ORIENTACE.....	23
2.2.3 ORIENTACE NA KONKRÉTNÍ PRACOVNÍ MÍSTO	23
2.3 FÁZE UVĚDOMĚLÉ ORIENTACE	25
2.3.1 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	26
2.4 FÁZE VPRAVENÍ SE DO NOVÝCH PODMÍNEK.....	27
2.4.1 KONEČNÉ HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	27
3. ORGANIZACE XY	29
4. METODOLOGIE	30
4.1 CÍL A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	30
4.1.1. PŘÍPRAVNÁ FÁZE	30

4.1.2. FÁZE GLOBÁLNÍ ORIENTACE.....	31
4.1.3. FÁZE UMĚLÉ ORIENTACE.....	33
4.1.4. FÁZE VPRAVENÍ SE DO NOVÝCH PODMÍNEK	35
4.2 METODY SBĚRU DAT	36
4.3 ETIKA VÝZKUMU.....	37
4.4 POSTUP SBĚRU DAT	38
5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT.....	40
5.1. ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY	40
5.1.1. PŘÍPRAVNÁ FÁZE“	40
5.1.2. FÁZE GLOBÁLNÍ ORIENTACE.....	41
5.1.3. FÁZE UMĚLÉ ORIENTACE.....	43
5.1.4. FÁZE VPRAVENÍ SE DO NOVÝCH PODMÍNEK	45
5.2 EVALUACE ADAPTAČNÍHO PROCESU ORGANIZACE XY.....	46
5.2.1. PŘÍPRAVNÁ FÁZE	46
5.2.2. FÁZE GLOBÁLNÍ ORIENTACE.....	48
5.2.3. FÁZE UMĚLÉ ORIENTACE	49
5.2.4. FÁZE VPRAVENÍ SE DO NOVÝCH PODMÍNEK	50
5.2.5 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI XY	50
DISKUZE.....	51
ZÁVĚR.....	53
ZDROJE	56
PŘÍLOHY.....	59
ROZHOVOR S NOVÁČKEM N1.....	59
ROZHOVOR S NOVÁČKEM N2.....	63
ROZHOVOR S MANAŽEREM.....	66

ÚVOD

V dnešní době se stal lidský kapitál velmi cennou komoditou. Organizace, ať už velké, či malé, by měly mít v práci personální oddělení nebo v případě menších firem alespoň jednoho zaměstnance, který rozumí důležitosti práce řízení lidských zdrojů. Získání nových zaměstnanců začíná náborem z vnějšího, či výběrem z vnitřního prostředí firmy. Právě správný nábor lidí zvenčí, ať už absolventů nebo zaměstnanců jiných firem, je sám o sobě hodně důležitý. Aktuální situace v České republice, kdy je u nás nízká nezaměstnanost (za celý rok 2020 v průměru kolem 2,6%), stěžuje hledání a výběr vhodných kandidátů na volné klíčové pozice (Český statistický úřad, 2021). Proto je dnes důležité věnovat se kvalitně samotné adaptaci nového zaměstnance ve firmě. Noví a kvalitní zaměstnanci a jejich zapracování může být pro firmy dost nákladné. V případech, kdy dochází k velké fluktuaci lidí, firma může vykazovat ztráty. Samozřejmě, že čím úspěšnější adaptační proces nových zaměstnanců je, tím potom může přinést o to větší zisk organizaci v budoucnu.

Spousta lidí, ale i třeba já osobně, zažili špatný adaptační proces. Hlásili se na pozice a do firem, o kterých vždy snili. Na pohovoru se vše zdálo ideální, a když byl pohovor úspěšný a přišel na řadu nástup do nového vysněného zaměstnání, vše bylo najednou jinak. Někteří byli hozeni tzv. do vody a plav. Někteří dostali k sobě pracovníka, který je měl zaučit, ale ten neměl zájem. Občas jsem slyšel i o případech pracovní šikany nováčků a podobně. Je spoustu neúspěšných adaptačních procesů, kdy ale vždy nebo spíše většinou nešlo o to, že by nováček nezvládal přiřazenou práci, ale šlo spíše o špatně nastavený a nijak nekontrolovaný adaptační proces.

V mé bakalářské práci se budu věnovat právě adaptačnímu procesu v organizaci XY, ve které sám pracuji. Cílem této práce je hodnocení adaptačního procesu v organizaci XY na určité pozici. V teoretické části

definuji, co to vůbec adaptace je, jaké má roviny, představím aktéry adaptačního procesu, rozliším jeho formální a neformální stránku a definuji, co je cílem adaptačního procesu. Dále popíšu průběh adaptačního procesu v jeho fázích, tak jak by měl podle odborné literatury správně vypadat a jaké by měl mít náležitosti. Tyto získané cenné informace mi poté pomohou zodpovědět výzkumnou otázku, která zní: *„Do jaké míry odpovídá proces adaptace zaměstnanců vybrané pracovní pozice v organizaci XY v souladu s teoretickým rámcem procesu adaptace?“*

Ve třetí kapitole stručně představím organizaci XY. Čtvrtá kapitola je věnována metodologii, kde popíšu cíl a charakteristiku výzkumu, metody sběru dat, etiku výzkumu a následně postup sběru dat. V Poslední kapitole nejprve prezentuju nastavený adaptační proces organizace xy ve fázích na základě získaných dat a poté hodnotím každou fázi zvlášť pomocí vytvořené stupnice a zdůvodňuji své hodnocení. Tím bude naplněn cíl práce.

1. ADAPTACE

V této kapitole nejprve definuji samotný pojem adaptace a rozliším tři různé oblasti, na které se nově příchozí zaměstnanci adaptují v průběhu adaptačního procesu. Jelikož je cílem této práce hodnocení adaptačního procesu v organizaci XY, představím hlavní aktéry, kteří se celého tohoto procesu účastní. Dále uvedu formální a neformální stránku, a popíšu, co je cílem adaptačního procesu ze strany účastníků i ze strany organizace.

1.1 POJEM ADAPTACE

Pojem adaptace je určitě znám velké většině lidí. S tímto pojmem a jeho definicí se můžeme setkat v mnoha oblastech vědy. Existují stovky definicí v odborné literatuře. V následujících odstavcích představím oblasti vědy a některé jejich definice. Je důležité zmínit pojem adaptace z různých pohledů věd, protože všechny spolu nějakým způsobem souvisí a vzájemně se ovlivňují a doplňují. To nám pomůže lépe pochopit pojem adaptace, který je pro tuto práci klíčový.

V biologii se s adaptací setkáváme v teoriích evoluce, kdy se dá definovat jako nějaká vlastnost organismu. Může se jednat o fyziologický znak, chování, vlastnost nebo kteroukoliv jinou vlastnost, jež upřednostňuje jednotlivce v boji o přežití (Mayr, 2009, s. 179).

Každý člověk se v průběhu života dostává do situací, kdy se do nějaké míry mění jeho sociální nebo fyzické podmínky a musí řešit různé překážky a problémy. Takové nově vzniklé situace, jako jsou třeba náročné životní situace, zátěž, stres nebo jiné neobvyklé situace, bývají spojeny s emocionálními prožitky a vnitřním napětím. Adaptace člověka je v psychologii definována jako specifický proces, v němž se člověk vyrovnává

s novými nebo měnícími se podmínkami, tedy měním se životním prostředím (Rymeš, 1985, s. 19-20).

Člověk se po celý život nějakým způsobem přizpůsobuje sociálním skupinám, v nichž se zrovna nachází. Dochází k tzv. socializaci. Socializaci lze definovat jako *„souhrn procesů interakce mezi společností a jedincem, v nichž společnost působí na jedince tak, aby v sobě svým učením vytvořil vnitřní psychické předpoklady nezbytné k participaci ve společnosti současně jako člen společnosti i jako relativně samostatný jedinec, schopný řídit své jednání a odpovídat za ně“* (Nový, 2006, str. 152).

Pokud se zaměříme na adaptaci v oblasti řízení lidských zdrojů, dostaneme spoustu dalších definic od různých autorů, které se doplňují. Evangelu (2009, s. 53) definuje adaptaci na prostředí jako *„způsob a rychlost, jakými jsme se schopni přizpůsobit změnám v mezilidských vztazích, v pracovním prostředí, novým názorům a zavádění reforem a reorganizací“*. Nový (2006, s. 153) doplňuje, že člověk nepřijímá změny jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit vlastním potřebám, hodnotám, zájmům a cílům. Stýblo (2008, s. 87) píše o řízení procesu změny a představuje model sedmifázového vnímání změny, kde adaptaci jako jeden z bodů pojí s termínem učení se. Podle něj adaptování na změny v pracovním prostředí vytváří potřebu dále se učit. Jedinci si osvojují nové reakce, chování a zkouší nové pracovní postupy. Stýblo také uvádí, že manažeři by měli tyto nové vzorce chování a jednání dále podporovat, upevňovat a také stabilizovat.

1.2 ROVINY ADAPTACE

Adaptaci nově nastupujících zaměstnanců můžeme rozdělit do několika oblastí neboli rovin - pracovní adaptace, sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu (Kociánová, 2010, s. 130-131).

1.2.1 PRACOVNÍ ADAPTACE

„Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám“ (Nový, 2006, s. 155). Dále Nový charakterizuje práci jednak jako proces, jež zahrnuje postupné zvládnání konkrétních pracovních požadavků na jeho nové pozici s osobními předpoklady a jednak umění se vypořádat s náročnými změnami v pracovních podmínkách a činnostech v důsledku inovačních změn ve firmě. Na výkonu a spokojenosti nových zaměstnanců se podepisuje míra adaptovanosti, kterou jedinec dosáhnul.

Většina autorů se shoduje na tom, že pracovní adaptace úzce souvisí se sociální adaptací a vzájemně se prolínají (Bedrnová, Nový, 2007, s. 520). Armstrong (2007, s. 374) vidí také úzký vztah mezi těmito rovinami a navíc uvádí, že si nový zaměstnanci najdou požadovaný vztah k práci a rychleji se začlení do kolektivu v případě hladkého průběhu jejich socializace.

1.2.2 SOCIÁLNÍ ADAPTACE

Sociální adaptace nováčka v pracovním prostředí vychází z procesu socializace. Každý člověk si v průběhu života vytvoří, nebo získá určité vzorce společenského jednání, ve specifických podmínkách skupin, ve kterých se nacházel nebo dosud žije. Výsledkem procesu sociální adaptace v pracovním prostředí potom může být buď to úspěšná až dostatečná adaptace, nebo neúspěšná, která může vést ke konfliktům či izolaci (Nový, 2006, s. 155).

K posouzení míry sociální adaptovanosti slouží objektivní a subjektivní činitelé (Nový, 2006, s. 155-156). O těchto činitelích se též zmiňuje i Rymeš (1985, s. 45), který o nich píše jako o kritériích. Mezi subjektivní kritéria řadíme: spokojenost zaměstnanců s kvalitou společenských vztahů přímo na pracovišti, začlenění nováčku do systému vztahů, spokojenost s nadřízeným,

ochotu spolupracovat s ostatními apod. Mezi objektivní kritéria patří: autorita u kolegů, aktivita a zájem ve společenském dění, a také vyjadřují skutečné místo zaměstnance v pracovním kolektivu

1.2.3 ADAPTACE NA FIREMNÍ KULTURU

Firemní kultura je dnes jedním z důležitých faktorů, dle kterého si uchazeči vybírají zaměstnání a následně je to také jeden z důležitých bodů při rozhodování nového zaměstnance o setrvání během adaptačního procesu ve vybrané firmě, či odchodu ke konkurenci. Proto považuji za důležité tento termín představit a definovat.

Firemní kultura vyjadřuje určitý typický charakter firmy, ovzduší, celkovou atmosféru, život uvnitř firmy, který ovlivňuje chování a myšlení všech pracovníků dané firmy. Obsahuje také určité rituály a zvyklosti používané ve firmě a dále samozřejmě hodnoty, jež se projevují v obecných vzorcích jednání a chování zaměstnanců. Zjednodušeně jsou uváděny čtyři základní prvky firemní kultury – symboly, hrdinové, rituály a hodnoty (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67-68)

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 510) chápou organizační kulturu jako celek, druh kulturního systému, který rozvíjí vlastní, nezaměnitelné a originální představy, hodnoty a vzorce chování, které se projevují ve stejném či podobném jednání jednotlivců uvnitř firmy a také vůči jejímu vnějšímu okolí. Taktéž ale uvádějí, že přesné vymezení a definování firemní kultury je velmi obtížné.

1.3 SUBJEKTY A OBJEKTY ADAPTAČNÍHO PROCESU

V předem řízeném a naplánovaném adaptačním procesu sehrávají roli dvě strany – subjekty a objekty.

1.3.1 OBJEKTY

Objektem v adaptačním procesu je většinou nový zaměstnanec (jedinec měnící zaměstnavatele nebo absolvent školy). Mimo nově nastupující pracovníky, mohou být objektem řízeného procesu i zaměstnanci, kteří se vrací do zaměstnání po delší době (mateřská nebo rodičovská dovolená, dlouhodobá nemoc). Dále zaměstnanci, kteří mění své pracovní zařazení v rámci organizace z různých důvodů, ať už se jedná o přesunutí z důvodu zhoršení zdravotního stavu na nějakou vhodnější pozici, přechod do jiného oddělení nebo přesun do nového moderního úseku firmy. Posledním uváděným jsou pracovní skupiny, které se stávají objektem v případech zavádění inovací (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 521-523)

Úroveň a celý průběh adaptace pracovníka (objektu) je dle Nového (2006, s. 156) závislý na jeho subjektivních předpokladech a zároveň na objektivních podmínkách práce. Subjektivními, tedy osobními předpoklady jsou odborná a výkonová připravenost, osobní vyhraněnost, hodnotová orientace, motivace a postoje zaměřené. Objektivními předpoklady jsou vnější pracovní podmínky, technické vybavení pracoviště a technologie výroby, sociální vybavení pracoviště, styl řídicí práce ze strany přímého nadřízeného, organizace práce, sociální klima ve skupině pracovníků, podniková kultura a mimopracovní vlivy (vliv rodiny a širší komunity, kde člověk pracuje a žije).

1.3.2 SUBJEKTY

Každá společnost by měla mít dopředu naplánovaný kvalitní adaptační proces, zároveň by taky měla mít určeného nebo určených více pracovníků, jež budou nového zaměstnance v průběhu jeho adaptace provázet a seznamovat ho s organizační strukturou dané společnosti, konkrétními nadřízenými a kolegy, pracovními postupy, zavedenými pravidly apod.

Subjektem může být personalista, školitel, manažer nebo přímo člen pracovní skupiny, který může být novému zaměstnanci mentorem nebo tzv. patronem. Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 163) plní subjekty řízené adaptace v adaptačním procesu stanovené role: patron a přímý nadřízený sledují u nového zaměstnance jeho průběžné výsledky a postupné začleňování do pracovní skupiny. Zároveň mu podávají zpětnou vazbu o stavu jeho adaptace; patron a personalista kontrolují pravidelně celý adaptační proces a je-li k němu i plán, tak i jeho úspěšnou realizaci; přímý nadřízený a personalista nebo patron a personalista na konci adaptačního procesu hodnotí celý jeho průběh a úroveň adaptovanosti nového pracovníka; přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky rozhodne o uplatnění a společně s personalistou plánují případný další rozvoj nového zaměstnance.

1.4 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ STRÁNKA ADAPTAČNÍHO PROCESU

Je důležité zmínit, že se proces adaptace odvíjí ve dvou formách zároveň. Formální i neformální propojení komunikace se projevuje okamžitě při příchodu nového zaměstnance (Holá, 2006, s. 94).

Formální stránku adaptace má na starost personální oddělení, to může svěřit celkové zapracování do rukou přímého nadřízeného, může se jednat o pracovníka oddělení, manažera nebo může mít organizace tzv. patrona, jež nového zaměstnance provádí celým procesem adaptace. Jedná se o standartní plánovaný a předem připravený proces (Kociánová, 2010, s. 133).

Neformální stránka adaptace je spontánní proces, který má velký vliv na zařazení nováčka do týmu a probíhá prostřednictvím kolegů (Koubek, 2009, s. 192). V této stránce se projevuje práce vedení organizace, které dosud dosáhla. Pokud ani stávající zaměstnanci nebudou mít pozitivní názor nebo vztah k firmě, nezíská ho tím pádem ani nově příchozí pracovník. Neformální

stránka adaptace bývá dle Kociánové (2010, s. 133) většinou významnější a efektivnější.

1.5 CÍL ADAPTAČNÍHO PROCESU

Dle Nového (2006, s. 157-158) se musíme dívat na cíl adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka a také z hlediska organizace. U pracovníka chceme dosáhnout toho, aby zvládnul co nejlépe všechny pracovní požadavky a nároky, které na něj v průběhu zapracování byly kladeny. Dále je žádoucí alespoň přiměřené začlenění do již existující struktury mezilidských vztahů na pracovišti a také do sociálního a kulturního prostředí ve firmě. Posledním důležitým cílem je postupně získaná perspektiva jeho budoucího odborného růstu. Cílem adaptačního procesu z hlediska organizace je splnění všech požadavků a očekávání spojených k příslušné pozici a roli vybraného pracovníka a jeho vynikající výsledky při plnění cílů daného oddělení a podniku jako celku.

Hroník (2007, s. 336) uvádí, že *„hlavním cílem řízené adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán“*. A dále také zmiňuje jako důležitý okamžik dobrý start, protože ten v mnoha ohledech rozhoduje o tom, kam nového pracovníka zařadí jeho noví kolegové a hlavně jak on bude vnímat sám sebe v průběhu adaptace. Velký význam prvnímu dni na pracovišti přisuzuje i Stýblo (2006, s. 79) a Hroník (2007, s. 336) se navíc zmiňuje o projevu jícím se pygmaliónském efektu (sebenaplňujícím se proroctví), který může velkým způsobem určit kvalitu výkonu.

V této kapitole jsme se seznámili a osvětlili si pojem adaptace. Uvedli jsme tři oblasti v organizačním prostředí, na které se noví pracovníci adaptují. Zjistili jsme, že se tyto oblasti prolínají a úroveň adaptace v těchto oblastech ovlivňuje výkon a spokojenost pracovníků. Popsali jsme aktéry adaptačního procesu. Kromě nově příchozích pracovníků, mohou být objektem i zaměstnanci vracející se po delší době do práce nebo třeba pracovníci přecházející na jinou pozici či oddělení. Subjektem bývají většinou pracovníci firmy, jež nováčka provázejí v průběhu celého adaptačního procesu a plní předem stanovené role. Zmínili jsme formální stránku, která je předem naplánovaná, a stránku neformální, jež je nakonec sama efektivnější a má větší význam než stránka formální. Nakonec jsme si v této kapitole ujasnili, že cílem adaptace je co nejrychleji a kvalitně zapracovat nového zaměstnance k jeho samostatnému výkonu pracovní činnosti a tím pomoci plnit organizaci její cíle. Tato kapitola a její podkapitoly nám teď pomohou lépe chápat samotný adaptační proces v jeho fázích, kterému se budeme věnovat v následující kapitole.

2. ADAPTAČNÍ PROCES VE FÁZÍCH

Tato druhá a poslední kapitola teorie nám bude sloužit jako pomocník, při porovnávání a hodnocení nastaveného adaptačního procesu v organizaci XY s teoretickým rámcem získaným v odborné literatuře. Kapitola je rozdělena do čtyř fází, kterými prochází účastník adaptačního procesu

V dnešní době, kdy je nízká nezaměstnanost, se na klíčové pozice hůře shánějí kvalifikovaní pracovníci. Úspěšná adaptace nového zaměstnance ve firmě je tedy pro růst a prosperitu firmy klíčová – ovlivňuje to její konkurenceschopnost a úspěšnost na trhu. Nově příchozí lidé nestojí podnik zrovna málo. Jsou pořizovací investicí, které by měla být co nejdříve navrácena. Proto by podle Stýbla (2008, s. 79) měl být adaptační proces řízen řádně, stejně jako kterýkoliv jiný personální proces – výběr zaměstnance totiž nekončí nástupním dnem. Bradt a Vonnegut (2009, s. 4) dokonce považují efektivní adaptaci za nejdůležitější oblast personalistiky. Adaptační program končí uplynutím zkušební doby, kdy by měl být nový pracovník schopen vykonávat práci samostatně (Šikýř, 2012, s. 110). Kdež to celý adaptační proces obvykle přesahuje zkušební dobu a začíná ještě před oficiálním nástupem do firmy (Hroník, 2007, s. 336).

Toth (2010, s. 279) i Provazník (2002, s. 187) charakterizují proces adaptace čtyřmi fázemi – přípravná fáze, fáze globální orientace, fáze uvědomělé orientace a poslední fáze vpravení se do nových podmínek.

2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Jedná se o období jedince před změnami podmínek v oblasti života a práce. Pracovník většinou mění práci z důvodu nespokojenosti na stávajícím místě, následuje hledání nové práce různými formami, samotný pohovor a jiná

kola výběrového řízení a končí to přijetím do nového zaměstnání (Toth, 2010, s. 279). Člověk si v této fázi představuje, co očekává a zároveň se připravuje na zvládnutí neznámých podmínek. Předpokladem pro dobrou efektivitu této fáze je jednak očekávání změn, jednak také správná představa o nárocích a požadavcích, které nová situace přinese, a nakonec i úsilí, které jedinec vynaloží na zvládnutí nových podmínek (Provazník, 2002, s. 187)

Podle Hroníka (2007, s. 334) má ve firmě v ideálním případě právo na konečné rozhodnutí o přijmutí uchazeče ten, kdo vedl přijímací pohovor, což bývá většinou přímý nadřízený – manažer. Po úspěšném výběru nejvhodnějšího kandidáta a podpisu smlouvy, která se může podepisovat i několik týdnů před samotným nástupem do práce, nebo až v nástupní den, začíná období, kdy může být zvolený uchazeč na pochybách, zda se rozhodnul správně. Proto je ze strany organizace dobrým krokem nového pracovníka pravidelně kontaktovat, aby se cítil vítán. Organizace může v tomto období zasílat nové informace o organizaci nebo dodatečné údaje o práci, kterou bude zaměstnanec vykonávat (Dale, 2007, s. 163-164).

2.1.1 ADAPTAČNÍ PLÁN

Petříková uvádí (2010, s. 141), že v organizacích s dobře vypracovaným systémem práce s lidskými zdroji by měl být kvalitně a předem vypracovaný adaptační plán, který by měl na jeho konci zajistit samostatnou práci bez zbytečných přešlapů z neznalosti oboru a organizačních vazeb.

Obsah vypracovaného plánu by měl být závislý na náročnosti pracovní činnosti. Měl by být přizpůsoben a respektovat předešlou praxi a úroveň vzdělání nováčka. Měl by být sestaven s ohledem na pracovníkovi individuální zvláštnosti, přání a představy. Tyto informace by měl získat pracovník personálního oddělení již při pohovoru. Následným rozhodnutím o přijetí může upravit adaptační plán na míru, aby byl nachystán a včas

předán školiteli, který s ním následně seznámí nováčka. V adaptačním plánu mohou být obsaženy vstupní školení, odborné stáže, zácvikové programy, řešení konkrétních úkolů a zpracování projektů, návody a mnohé další činnosti (Bedrnová a Nový, 2007, s. 525). Kromě školících aktivit a jim podobných by měl plán obsahovat také určení doby adaptace, cílů a způsobu hodnocení a vyhodnocování adaptačního procesu (Hroník, 2007, s. 337)

Shrneme-li přípravnou fázi, je to období, ve kterém jedinec hledá nové zaměstnání a organizace zase shání vhodného zaměstnance na klíčovou pozici. Pohovor vede budoucí přímý nadřízený uchazeče, který má zároveň právo na konečné rozhodnutí o přijmutí. Podpis smlouvy není přesně daný – může být předem, ale zároveň a v den nástupu do práce. V období před nástupem úspěšného kandidáta je vhodné s ním nějakým způsobem komunikovat, aby nakonec nezměnil své rozhodnutí. Organizace by měla mít dopředu vypracovaný adaptační plán. Ten by měla upravit pro nově nastupujícího zaměstnance dle jeho potřeb, přání a předešlých zkušeností a vzdělání. Adaptační plán by měl obsahovat různé školení, návody a také by měl být časově rozvržený.

2.2 FÁZE GLOBÁLNÍ ORIENTACE

Tato fáze začíná nástupem jedince do nové práce, kdy se člověk teprve seznamuje s novými podmínkami a prostředím, které zde panuje (Toth, 2010, s. 279). Provazník (2002, s. 187) zde zmiňuje za základní rys této fáze aktivaci psychické činnosti člověka – kognitivních a emocionálních procesů. To se může u jedince projevit nárůstem vzrušení a napětí, což se navenek projevuje dočasným snížením výkonnosti a dezorganizací jednání. Pro nováčka je první den na pracovišti velmi významný. Je to období plné očekávání, získávání

a vstřebávání nových informací, ale i případných rozpaků a nejistot (Stýblo, 2006, s. 79). Význam formální a neformální stránky, o které se zmiňují v podkapitole 1.4 - formální a neformální stránka, se projevuje ihned při příchodu nového zaměstnance.

V této fázi adaptačního procesu je třeba, aby se nováček seznámil s fungováním firmy jako celku, následně útvaru a nakonec s jeho konkrétní pozicí. Hlavním smyslem orientace nového pracovníka je, aby co nejrychleji a pokud možno bez stresu zapadnul do pracovního kolektivu, osvojil si znalosti specifické pro podnik, adaptoval se na firemní styl práce, vyznal se v podnikovém mechanismu, organizačním uspořádání firmy a ztotožnil se s firemními cíli. Nutno zde dodat, že právě komunikace a neformální vztahy hrají velkou roli v překonávání bariér mezi nováčkem a podnikem a pomáhají mu v rychlejší orientaci (Holá, 2006, s. 94).

Orientaci můžeme rozdělit do tří oblastí: Celopodnikovou orientaci, útvarovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo (Koubek, 2009, s. 193-194).

2.2.1 CELOPODNIKOVÁ ORIENTACE

Tato oblast orientace je zaměřená na předání informací obecného rázu, které jsou stejné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na jejich pozici (Koubek, 2009, s. 193). S tímto obecným tvrzením souhlasí i Vajner (2007, s. 94) a Holá (2006, s. 94), která dále doplňuje, že je vhodné nově nastupujícím dát do rukou mapu organizace a seznámit je s organizační strukturou. Odpovědnost za tuto proceduru vkládá do rukou personálního oddělení firmy. Soubor informací předávaný nováčkům by měl dále obsahovat záměry a pozici organizace na trhu, její cíle, dosažené úspěchy, pravidla a zásady firemní kultury, systém hodnocení a odměňování, kariérní řád, možnosti vzdělávání a spoustu dalších informací společných pro všechny zaměstnance

firmy (Holá, 2006, s. 94-95). Armstrong (2007, 398) tvrdí, že při uvádění nováčků do podniku, by se nemělo spoléhat jen na předání tištěných informací. Pracovníci personálního oddělení nebo jiné subjekty (viz podkapitola 1.3.2) mající nového pracovníka na starosti, by s ním měli probrat hlavní body. Tento způsob je lidštější a je tady možnost zodpovědět případné otázky. Když je informování dokončeno, měl by se nový pracovník doprovodit na jeho budoucí pracoviště a představit jej vedoucímu oddělení nebo vedoucímu týmu, který zaručí následné uvedení do útvaru.

2.2.2. ÚTVAROVÁ ORIENTACE

Integraci a adaptaci v útvarové jednotce má pomoci předání specifických informací (Vajner, 2007, s. 94). Orientace v pracovním útvaru nebo pracovním týmu má novému zaměstnanci přiblížit a vystihnout nějaké zvláštnosti a detaily, kterými se konkrétní oddělení nebo pracovní skupina odlišuje od celé firmy, ale jsou společné pro všechny pracovní pozice v útvaru (Koubek, 2009, 194). Tento proces bývá již obvykle svěřen do rukou přímého nadřízeného oddělení. Právě proto zde velmi záleží na dovednostech a schopnostech manažera v předání informací. Nejčastěji jde o informace, které pomáhají nováčkovi v orientaci na konkrétním oddělení. Mezi tyto informace můžeme zařadit funkce, kompetence a odpovědnosti oddělení, provázanost pracovních míst v oddělení i vztahy daného oddělení s jinými útvary. Dále sem patří pracovní doba a pravidla, postupy pro plnění úkolů, užívání služebních aut apod. (Holá, 2006, s. 95).

2.2.3. ORIENTACE NA KONKRÉTNÍ PRACOVNÍ MÍSTO

V poslední etapě orientace na konkrétní pracovní místo představí přímý nadřízený nového zaměstnance spolupracovníkům a předá ho do

rukou tzv. patrona, jenž ho bude zaškolovat na konkrétní pracovní pozici a bude ho provázet adaptačním procesem a pomáhat mu plnit jeho individuální plán adaptace (Dvořáková, 2007, s. 163). Zde se již nováček dozví své konkrétní kompetence a odpovědnosti, zjistí, v čem všem bude spočívat jeho náplň práce, jak fungují vztahy podřízenosti a nadřízenosti, jaké jsou normy na výkon atd. (Holá, 2006, s. 96). Toto uvádění má dle Armstronga (2007, s. 399) pět hlavních cílů: dát nováčkovi možnost, aby se cítil jako doma; zvýšit zájem o práci a o organizaci; předat základní informace o zvyklostech a pracovních podmínkách; seznámit ho s normami výkonu a chování, které se od něj očekává; informovat nováčka o možnostech vzdělávání a kariérním růstu.

U fáze globální orientace lze konstatovat, že jde o celkové seznámení se nováčka s fungováním organizace jako celku, následné představení konkrétního útvaru až po poznání svého konkrétního pracoviště. Celopodnikovou orientaci by mělo mít v rukou personální oddělení. Probíhá zde předání tištěných informací, kde se nováček dozví o úspěších firmy, jejich cílech, pravidlech, zásadách firemní kultury a dalších. Dále by mělo proběhnout i ústní představení všech bodů a následné věnování prostoru pro případné dotazy. Útvarovou orientaci mívá obvykle v rukou přímý nadřízený nového pracovníka, který ho seznamuje s konkrétním oddělením a jeho specifiky. Velice zde záleží na schopnostech manažera předávat informace. V poslední etapě seznámení – orientace na konkrétní pracovní místo, představí přímý nadřízený nového pracovníka s jeho kolegy a předá ho do rukou tzv. patrona, jež ho bude provázet adaptačním programem. Bude mu nápomocen v naplňování adaptačního plánu, seznámí ho s pravidly, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, normami na výkon a dalšími informacemi k jeho konkrétní pracovní pozici.

2.3. FÁZE UVĚDOMĚLÉ ORIENTACE

Jde o období, kdy si člověk přetváří uvědoměle svůj vztah k novým podmínkám života, ve kterém nastaly změny. Člověk je již schopen naplno využít svůj vnitřní potenciál ke zvládnutí těchto změn (Toth, 2010, s. 279). Projevuje se to například úpravou navykých forem a způsobů činnosti, změnou hierarchie hodnot, v přetváření sociálních vztahů a postojů apod. (Provazník, 2002, s. 187).

Po celou dobu této fáze je k dispozici tzv. patron neboli jinak řečeno garant, který nového pracovníka zaučuje a pomáhá mu plnit adaptační plán. Úkolem garanta je kromě pomoci s odbornou stránkou, také usnadnění orientace v sociálním prostředí skupiny pracovníků i podniku (Toth, 2010, s. 286). Nováček by se měl seznámit se vším, co k výkonu své práce potřebuje, to jsou nejen informace uváděné v předchozích podkapitolách, ale také vzájemné vyjasnění skutečností a přijetí organizační kultury. V průběhu tohoto období si musí i pracovník sám případně přerovnat své hodnoty a rozhodnout se, zda tato práce naplní jeho ambice v budoucnu. Aby si byl nový pracovník jistý, je zapotřebí, aby mu byl zejména jeho přímý nadřízený nápomocen otevřenou komunikací (Holá, 2006, s. 26).

V této fázi probíhá pracovní a sociální adaptace (viz podkapitola 1.2), která je dle Nového (2006, s. 159) podmíněna: předpoklady nováčka vyrovnat se s požadavky kladenými na jeho pracovní zařazení; pozitivním přijetím pracovníka ze strany jeho kolegů z týmu, snahou podniku a nadřízených usnadnit nováčkovi adaptační období; aktivním přístupem nového zaměstnance k řešení problémů souvisejících s novou pracovní situací; ochotou a možnostmi organizace plnit v uspokojivé míře počáteční očekávání nového pracovníka. Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 167) uvádějí, že míra úspěšnosti adaptace na tyto roviny (dávají zde význam i firemní kultuře) má velký význam na formování postojů zaměstnanců k vykonávané práci,

kolegům a firmy jako celku a zároveň se promítají i do jejich výkonnosti a výsledků práce.

2.3.1 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Formální a systematické hodnocení průběhu adaptačního procesu je jeho důležitou součástí. Nový zaměstnanec by měl být kontaktován alespoň dvakrát v průběhu prvního týdne a během dalších týdnů alespoň jednou. Do průběžného hodnocení by měl být zapojen kromě bezprostředního nadřízeného, také personální útvar (Koubek, 2009, s. 199).

Při hodnocení nových pracovníků je důležité, ptát na spokojenost s prací, s pracovním prostředím, s vedoucím, s pracovním kolektivem, se systémem péče o zaměstnance a dalšími faktory (Rymeš, 1985, s. 70). Správný způsob metody hodnocení může pomoci sestavit vhodnější adaptační plán (Evangelu, 2009, s. 131) a zdokonalovat ho (Dvořáková, 2007, s. 164).

V této předposlední fázi běží naplno plnění adaptačního plánu za pomoci patrona. Zároveň zde probíhá adaptace na roviny a to jak na pracovní a sociální, tak i na firemní kulturu. Z podkapitoly 1.2 víme, že se roviny vzájemně ovlivňují a že si nováček najde lepší vztah k práci, pokud proběhne hladce jeho socializace. Lze usoudit, že pokud jedince přijme kolektiv, který mu bude nápomocen, a zároveň přijme firemní kulturu, jeho výkon a pracovní adaptace bude vyšší. Je zde také zapotřebí, aby byl přímý nadřízený nápomocen otevřenou komunikací formou průběžné zpětné vazby. První týden by měl přímý nadřízený kontaktovat nováčka minimálně dvakrát a následující týdny alespoň jednou. Během průběžného hodnocení by se měl nadřízený ptát na spokojenost s prací, pracovním prostředím, kolektivem a péčí o zaměstnance.

2.4. FÁZE VPRAVENÍ SE DO NOVÝCH PODMÍNEK

V této konečné fázi se buď člověk úspěšně adaptuje na nové podmínky a prostředí, nebo se rozhodne společnost opustit v důsledku nezvládnutí předešlých fází (Toth, 2010, s. 279; Provazník, 2002, s. 187).

Za obvyklé překážky adaptace lze považovat její podceňování, špatnou úroveň spolupráce mezi řídicími subjekty, nepřipravenost a špatné řízení adaptačního procesu nebo chápání adaptace jako nutného zla (Stýblo, 2008, s. 80). Hroník (2007, s. 337) dále doplňuje a řadí mezi úskalí: přesycení informacemi nebo formalitami v průběhu velmi krátké doby (nástupu); zadávání podřadných úkolů, což má za následek oslabení zájmu nového pracovníka; zadávání úkolů, u nichž je vysoká pravděpodobnost neúspěchu, která posléze poznamená výkon.

2.4.1 KONEČNÉ HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

To, co by mělo být hodnoceno na konci adaptačního programu a co je zároveň výsledkem adaptačního procesu, je adaptovanost nového zaměstnance. Při hodnocení celkové adaptovanosti nového zaměstnance je možné uplatnit subjektivní a objektivní kritéria (Provazník, 2002, s. 188). Subjektivní kritéria nám ukazují vztah člověka k podniku a k profesi, profesní sebedůvěru, spokojenost s vedoucím, ochotu spolupracovat s kolegy apod. Mezi objektivní kritéria můžeme zařadit kvalitu a množství dovedené práce u jedince, míru jeho pracovního nasazení a ochoty, postavení jedince v pracovní skupině a jeho autoritu u kolegů, samostatnost apod. (Pauknerová, 2006, s. 219). Dle Provazníka (2002, s. 186) lze úroveň adaptovanosti vyjádřit jako vhodný (přiměřený, žádoucí) anebo jako nevhodný (nepřiměřený, nežádoucí).

Pokud se adaptační proces nevyvíjel podle představ organizace, můžou přijít na řadu formální procedury, kterou povedou k rozloučení se s pracovníkem. V tom lepším případě – po úspěšném absolvování adaptačního procesu je cílem konečného hodnocení pracovníka odměnit a stabilizovat jeho výkon. Pokud je to možné, je dobré povzbudit pracovníka k tomu, aby se nejprve sám zhodnotil a poté mu poskytnout zpětnou vazbu ohledně všech úspěchů, které se mu od začátku podařilo dosáhnout. Tento přístup přispívá dle Dale (2007, s. 174) k budování důvěry, která může být nápomocna v budoucím možném řešení nově vzniklých problémů.

Dostali jsme se na konec poslední teoretické kapitoly, kde jsme si představili, jak probíhá adaptační proces v jeho fázích. Firmy by měli mít předem naplánovaný adaptační program i vypracovaný adaptační plán. V další fázi se člověk teprve seznamuje s celým podnikem, útvarem a následně s pracovním místem. V předposlední fázi již běží naplno adaptační program. Tím nováčka provází jeho patron spolu s dalšími subjekty. Během této fáze je velmi důležitá průběžná zpětná vazba. V poslední fázi se člověk rozhoduje, zda v nové práci setrvá anebo odejde. Samozřejmě, že se rozhoduje i organizace, která má na konci adaptačního programu závěrečné hodnocení. Tato kapitola odrazující optimální adaptační proces v jeho fázích se všemi jeho náležitostmi mi bude nápomocná při naplnění cíle méj bakalářské práce: *„hodnocení adaptačního procesu v organizaci XY.“* A také mi pomůže zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: *„Odpovídá proces adaptace zaměstnanců vybrané pracovní pozice v organizaci XY v souladu s teoretickým rámcem procesu adaptace?“*.

3. ORGANIZACE XY

V této kapitole představím organizaci, ve které budu provádět výzkum a kde zároveň i pracuji. Organizace XY je úspěšným potravinovým řetězcem, jež kromě České republiky působí také v celé Evropě a USA. V České republice provozuje firma více než 200 prodejen a zaměstnává okolo deseti tisíc lidí (čísla jsou pouze orientační). Více detailních informací zde nebudu uvádět, aby nedošlo k odhalení organizace XY.

Prodejna je složená z vedení a prodavačů/pokladních. V čele vedení stojí manažer, který řídí celý chod prodejny. Pod sebou má většinou dva zástupce, kteří ho zastupují v jeho nepřítomnosti a vedoucí směny, kteří stejně jako zástupci organizují práci prodavačů a zajišťují chod prodejny. Zbylí zaměstnanci jsou prodavači/pokladní.

V této části již prozradím, že pracovní pozice, u které budu zkoumat adaptační proces, je prodavač/pokladní. Dále budu již používat pouze termín prodavač. Firma požaduje u této pracovní pozice fyzickou zdatnost, přátelský přístup a ochotu pracovat i o víkendech. Na vzdělání nezáleží. V tomto potravinovém řetězci se prodavači nespécializují do určitých úseků na prodejně, skladě či na pokladně, ale musejí se naučit ovládat všechny oblasti. Stručně a jasně řečeno u této pozice – všichni dělají všechno.

Zmíním zde ještě pozici trenéra, jež získává pouze jeden nebo dva prodavači z prodejny. Ti mají speciální školení na tuto pozici a vykonávají ji jen v momentech, kdy přichází na prodejnu někdo nový. Za úspěšnou adaptaci nových zaměstnanců (nováček vydrží u firmy po zkušební době další tři měsíce) získává trenér navíc k výplatě finanční odměnu.

4. METODOLOGIE

4.1 CÍL A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Cílem této bakalářské práce je hodnocení nastavení a realizace adaptačního procesu pracovníků vybrané pracovní pozice – prodavač na jedné konkrétní filiálce neboli prodejně organizace XY. Dosažení cíle budu provádět prostřednictvím evaluační případové studie. Ta porovnává, jak se určitý program podobá jiným programům. Podle Hendla *je toto porovnání zvlášť důležité, když srovnáváme fungování nebo dosažené výsledky se standardy* (Hendl, 2016, s. 309). Jako standard, se kterým budu srovnávat nastavený adaptační proces v organizaci XY, mi poslouží první a druhá kapitola teorie získané v odborné literatuře. K tomu abych zjistil, jak probíhá adaptační proces v organizaci XY, jsem si stanovil jako hlavní oblasti čtyři fáze z druhé kapitoly, které budou obsahovat jejich podkapitoly i klíčové podkapitoly z první kapitoly teoretické části této práce. Krátce popíšu hlavní body vyplývající z teorie v dané oblasti a k tomu vypíšu hlavní otázky a uvedu zdroj sběru dat. Metody, které použiju, budu popisovat až v následující podkapitole 4.2 - metody sběru dat.

4.1.1. PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Ze shrnutí podkapitoly 2.1 přípravná fáze nám vyplynulo, že pohovor obvykle probíhá s přímým nadřízeným, který má zároveň poslední slovo při rozhodnutí o přijmutí. Ze strany organizace je důležité, aby udržovala kontakt s budoucím zaměstnancem a měla dopředu připravený adaptační plán na míru, který by měl mít určité náležitosti a měl by být přizpůsoben zvláštnostem a přáním nového zaměstnance.

Jako zdroj informací mi při zjišťování průběhu pohovoru poslouží jeho účastník, tedy nováček. Manažer mi zase poslouží jako zdroj pro zjištění, kdo má ve firmě konečné slovo při rozhodování o přijmutí, protože ví, jak tyto věci ve firmě fungují. Jako zdroj pro získání informací o komunikaci mi poslouží obě zúčastněné strany, tím získám dvě verze, které mohou být odlišné, anebo se shodovat. Pro zodpovězení poslední otázky mi poslouží jako zdroj tištěná verze adaptačního plánu, který má být dopředu vypracován. Pro doplnění informace o úpravě plánu na míru mi poslouží jako zdroj dat manažer.

1) S kým a jak probíhal přijímací pohovor?

Nováček

2) Kdo rozhoduje o přijmutí nového zaměstnance?

Manažer

3) Jaká je komunikace mezi firmou a nováčkem od jeho přijetí až do okamžiku nástupu?

Nováček, manažer

**4) Má firma předem vypracovaný adaptační plán pro danou pozici?
Pokud ano, jaký je jeho obsah? Je přizpůsoben na míru?**

Interní dokumenty, manažer

4.1.2. FÁZE GLOBÁLNÍ ORIENTACE

Tato fáze začíná nástupním dnem nováčka a probíhá v ní seznámení se s celým podnikem, útvarem a nakonec pracovním místem. Celopodniková orientace by měla nováčka seznámit s informacemi společnými pro všechny zaměstnance firmy a to ústní formou i předáním tištěných dokumentů

představující společnost. Touto orientací by měl nováčka provázet pracovník personálního oddělení, který by měl dát na konci možnost pro případné dotazy nováčka. V útvarové orientaci, se nováček seznamuje s oddělením a jeho specifiky. S útvarem seznamuje nováčka vedoucí oddělení. V posledním bodě seznámení se s konkrétním pracovním místem, představuje přímý nadřízený nováčka jeho novým kolegům a předává ho do rukou tzv. patrona. Nováček se zde dozvídá, co bude náplní jeho práce atd. Všechny tyto informace nám vyplynuly ze shrnutí podkapitoly 2.2 - fáze globální orientace. Pro všechny následující otázky, na které potřebuji znát odpověď, abych mohl porovnat nastavený adaptační proces s odbornou teorií, mi poslouží jako zdroj sběru dat nováček a manažer, kteří se tohoto procesu účastní. U celopodnikové orientace, mi poslouží jako sběr dat i interní dokumenty, kde budu hledat tištěné informace předávané nováčkům.

5) Jak probíhá celopodniková orientace a jaké informace se zde člověk dozví? Má nováček prostor se ptát?

Nováček, manažer, interní dokumenty

6) Kdo a jakým způsobem seznamuje nováčka s oddělením?

Nováček, manažer

7) Kdo a jakým způsobem seznamuje nováčka s konkrétním pracovním místem a novými kolegy?

Nováček, manažer

8) Má firma pozici tzv. patrona? Pokud ano, jak probíhá prvotní komunikace mezi patronem a novým zaměstnancem?

Nováček, manažer

4.1.3. FÁZE UMĚLÉ ORIENTACE

Ze shrnutí podkapitoly 2.3 nesoucí stejný název jako tato podkapitola vyplynulo, že v této fázi běží naplno zapracování nováčka. Průběhem této fáze ho doprovází patron, který pomáhá novému zaměstnanci plnit adaptační plán. V této fázi by měla ze strany nadřízeného probíhat pravidelná komunikace, která může být i formou zpětné vazby. První týden by měl být nováček kontaktován minimálně dvakrát a v průběhu dalších týdnů alespoň jednou. Během průběžného hodnocení se přímý nadřízený má ptát nováčka na spokojenost s prací, pracovním prostředím a péčí o zaměstnance.

Na zodpovězení deváté otázky mi poslouží jako sběr dat nováček, protože on je tím, kdo prochází adaptačním procesem, a také interní dokumenty. Pro získání odpovědi na otázku číslo deset mi poslouží jako zdroj sběru dat nováček a manažer, protože mezi nimi probíhá komunikace.

9) Jak probíhá plnění adaptačního plánu? Kdo všechno se angažuje na pomoci nováčkovi s adaptací?

Nováček

10) Kdo a jak často podává zpětnou vazbu? Jaká je její podoba?

Nováček, manažer

Nesmím opomenout, že od nástupu do práce se začala projevovat formální a neformální stránka adaptace. Z podkapitoly 1.3 vyplynulo, že formální stránka adaptace probíhá formou předem nastaveného adaptačního procesu a že neformální stránka probíhá za pomoci kolegů a bývá často efektivnější než ta formální. Formální stránku adaptace budu v tuto chvíli schopný posoudit na základě zodpovězení předešlých otázek. Na neformální stránku budu muset získat odpověď od přímého účastníka- nováčka.

11) Probíhá neformální stránka adaptace? Pokud ano, jakým

způsobem? Je pro nováčka neformální stránka adaptace efektivnější než ta formální?

Nováček

Důležitými v této fázi jsou také roviny adaptace (pracovní, sociální a firemní kultura). O těchto rovinách píšu v podkapitole 1.2 - roviny adaptace. Ze shrnutí podkapitoly 2.3 - fáze umělé orientace vyplynulo, že pokud proběhne hladce socializace a nový zaměstnanec přijme firemní kulturu, pracovní adaptace a tím pádem i výkon pracovníka bude vyšší. Proto je zapotřebí zjistit, jak proběhla socializace u nového zaměstnance. Jako zdroj dat mi poslouží obě strany a to nováček i manažer proto, abych získal lepší vhled. Dále potřebuji zjistit, jak přijal nový pracovník firemní kulturu a to přímo od něj. Nahlédnu i do interních dokumentů, abych zjistil, jaké má organizace nastavené hodnoty. Poslední otázka v této fázi bude směřovat na podávání výkonu nováčka. Odpověď získám od manažera, který může sledovat podávaný výkon. Zodpovězením na tyto tři otázky související s rovinami adaptace se nám může potvrdit, zda vyšší výkon souvisí s úspěšnou adaptací a to jak sociální tak na firemní kulturu.

12) Ztotožnil se nováček s firemní kulturou? Pokud ano, co si oblíbil?

Pokud ne, s čím nesouhlasí?

Nováček, interní dokumenty

13) Jak si nováček rozumí s novými kolegy a nadřízenými?

Nováček, manažer

14) Jaký pracovní výkon podává nováček v průběhu zapracování?

Manažer

4.1.4. FÁZE VPRAVENÍ SE DO NOVÝCH PODMÍNEK

V konečné fázi by mělo proběhnout hodnocení adaptačního procesu na základě určitých kritérií. Při hodnocení by měl být přítomen manažer a personalista, nebo patron. Mezi kritéria konečného hodnocení adaptačního procesu nováčků patří vztah člověka k podniku a k profesi, ochota spolupracovat s kolegy, kvalita a množství odvedené práce, míra pracovního nasazení a ochoty, samostatnost a postavení jedince v pracovní skupině. V této fázi se organizace rozhoduje, zda si nováčka ponechá či nikoliv. Na zjištění průběhu hodnocení mi poslouží jako sběr dat nováček i manažer, aby mi neunikly žádné informace. Na zjištění kritérií závěrečného hodnocení mi poslouží jako sběr dat manažer.

15) Kdy a jakým způsobem došlo k závěrečnému hodnocení adaptačního procesu nováčka? Kdo byl přítomen?

Nováček, manažer

16) Jaké kritéria využívá firma v závěrečném hodnocení?

Manažer

V této části jsem schopný ze získaných informací sledovat zapojení subjektů a objektů do adaptačního procesu, o kterých píšou v podkapitole 1.3 - subjekty a objekty adaptačního procesu. Z této podkapitoly vyplynulo, že manažer a patron podávají průběžnou zpětnou vazbu, patron a personalista pomáhají nováčkovi plnit adaptační plán, manažer a personalista dávají závěrečné hodnocení a manažer a vedoucí organizační jednotky dávají

možnost kariérního postupu. Posledním bodem zůstává naplnění cíle adaptačního procesu, o kterém píše v podkapitole 1.5 - cíl adaptačního procesu. Jednak ze strany nováčka a jeho zvládnutí všech požadavků a nároku ze strany organizace a také jeho úspěšnou adaptaci ve všech rovinách. Z hlediska organizace je cílem adaptačního procesu úspěšně zapracovaný zaměstnanec, který splnil všechny požadavky a nároky a bude úspěšný při plnění cílů daného oddělení i firmy jako celku. V zodpovězení na otázku, zda došlo k naplnění cíle adaptačního procesu ze strany nováčka, mi poslouží jako zdroj dat přímo nováček. V opačném případě, naplnění cíle adaptačního procesu ze strany organizace mi poslouží jako sběr dat manažer.

17) Jak zhodnotíte vaše zapracování u organizace XY?

Nováček

18) Jak zhodnotíte adaptační proces nováčka vzhledem k jeho současným schopnostem, postavením v práci?

Manažer

4.2 METODY SBĚRU DAT

Evaluace se provádí většinou získáváním základních informací. Výzkumník si vytváří kvalifikovaný obraz o programu a to pomocí přímého pozorování, zkoumáním dokumentů a získáním dat z rozhovorů, která sestávají z úplných citací (Hendl, 2016, s. 318). Já jsem si zvolil jako metody sběru dat zkoumání interních dokumentů a rozhovor pomocí návodu. Přímé pozorování zvolit nemůžu z důvodu, že adaptační proces vybraných pracovníků již proběhnul. Mnou vybrané metody sběru dat by měly vypadat následovně.

Rozhovor pomocí návodu je typický seznamem otázek nebo tématy, které je nutné během interview probrat. Návod zajišťuje tazateli, že se dostane na všechna zajímavá témata. Tazateli zůstává volnost v přizpůsobování formulace otázek dle situace. Tato metoda pomáhá držení se tématu, ale zároveň dovoluje dotazovanému uplatnit vlastní zkušenosti a perspektivy. Návod pomáhá provádět strukturované rozhovory s několika lidmi a tím ulehčuje jejich porovnání (Hendl, 2016, s. 178-179). Předem připravené otázky rozdělím do několika bloků témat, která mi pomohou přiblížit realizovaný adaptační proces v jeho fázích, doplněný o důležité body z první kapitoly, které se však objevují i v určitých fázích.

Dokumenty jsou data, která jsou již k dispozici, ale musí se najít. Hendl považuje za dokumenty „*taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.*“ Dále také uvádí, že dokumenty doplňují data získaná pozorováním a rozhovory (Hendl, 2016, s. 208).

Během každého pozorování, rozhovoru, anebo analyzování dokumentů jde o odhalení významných údajů. Proto je nejlepší tyto postupy příliš nestrukturovat, ale spíše si ponechat volné místo pro jiné důležité pojmy, které se v průběhu mohou vynořit (Strauss & Corbin, 1999, s. 135-136).

4.3 ETIKA VÝZKUMU

V rámci každého výzkumu by se podle Švaříčka a Šedové měli řešit určité etické otázky. Jedním z aspektů je důvěrnost, že nebudou žádná data, jež by pomohli čtenářům odhalit respondenty, zveřejněna. Dalším důležitým principem je poučený souhlas získaný od účastníků. Ten by měl být dokumentován nahráním na diktafon nebo vyplněním formuláře. Posledním

uváděným principem je zpřístupnění finální práce respondentům (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 43 -49).

4.4 POSTUP SBĚRU DAT

Jako dvě hlavní metody sběru dat v mé práci jsem zvolil rozhovor pomocí návodu a analýzu dokumentů. Již v teorii jsem zjistil, že se v adaptačním procesu mají objevit nějaké dokumenty, například adaptační plán. Proto využiju i tuto metodu, která, jak výše cituji Hendla, mi pomůže doplnit informace k získání podoby nastaveného adaptačního procesu v organizaci XY. Abych dostal do ruky všechny dokumenty, které se týkají adaptačního procesu v organizaci XY, domluvím si schůzku s manažerem prodejny a poprosím ho o zpřístupnění všech dokumentů důležitých pro výzkum adaptačního procesu.

Jako výzkumný vzorek v mé práci jsem zvolil dva zaměstnance nastupující před necelým rokem, a to od května a od června roku 2020, na pozici prodavač. Zvolil jsem záměrně poslední přijímané zaměstnance, protože jejich adaptační proces bude odpovídat nejaktuálnější podobě nastaveného adaptačního procesu v organizaci XY. Dalším výzkumným vzorkem je manažer prodejny, který je zároveň přímým nadřízeným zkoumaných zaměstnanců a plnil určitou funkci v rámci jejich zapracování. Manažera jsem zvolil z důvodu, abych mohl zkoumat proces ze dvou úhlů pohledu a zároveň získal data, která mi může poskytnout pouze jedna či druhá strana.

S těmito zaměstnanci provedu rozhovor podle návodu. Jako návod mi poslouží hlavní otázky vytvořené v podkapitole 4.1, které dále doplním detailnějšími otázkami a následně budu vytvářet nahodilé otázky v průběhu rozhovoru dle potřeby. Rozhovor budu nahrávat na diktafon v mobilním

telefonu. Abych dodržel zásady etiky, v úvodu rozhovoru bude nejprve nahrán souhlas s nahráváním. Po přepisu rozhovoru zůstanou zaměstnanci v anonymitě a poté bude následně soubor smazán. Rozhovory budu ve fázi přepisování převážně upravovat do spisové češtiny, z důvodu častého používání nářečí u vybraných zaměstnanců, tím minimalizuji odhalení konkrétnější oblasti existence dané prodejny. Skrze anonymitu budu následně v rozhovoru uvádět zaměstnance pod zkratkami, nováčci budou prezentováni jako N1 a N2, a manažer prodejny jako M. Já jako tazatel budu označen v přepsaných rozhovorech pod písmenem T.

Následně přepsané rozhovory a získané potřebné interní dokumenty analyzuji a zpracuji v podkapitole 5.1 - adaptační proces v organizaci XY. Ze získaných dat popíšu, jak probíhá skutečný adaptační proces v organizaci XY. Tuto kapitolu rozdělím podobně jako podkapitolu 4.1 a 2. do fází, které jsou doplněné o podkapitoly z první kapitoly teorie této práce.

V poslední podkapitole 5.2. Evaluace adaptačního procesu v organizaci XY zhodnotím každou fázi bodově a to tím způsobem, že číslo 1 bude znamenat absolutní neshodu s popsanou teorií, číslo dva bude značit polovinu podobnosti a číslo 3 bude odpovídat absolutní shodu. Každou fázi porovnáím s teorií, poukážu na rozdíly či shody a následně zhodnotím mnou vytvořenou stupnicí, kterou následně odůvodním.

5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

5.1. ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY

V této kapitole popíšu nastavený adaptační proces v organizaci XY, na základě získaných dat z interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci. Budu popisovat každou fázi zvlášť. Text je místy doplněn citovanými úryvky z přepsaných rozhovorů, ze kterých vždy vytáhnu větu, která popisuje a zároveň odpovídá na otázky vytvořené v kapitole 4.1.

5.1.1. PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Tato fáze začíná pohovorem nováčka v organizaci XY s manažerem prodejny. Z rozhovorů s nováčky vyplynulo, že pohovor probíhal s manažerem prodejny, který je také zároveň a současně jejich přímým nadřízeným.

N1: „... Pohovor probíhal s naším manažerem...“

N2: „... Pohovor se mnou prováděl náš současný manažer...“

O výsledku výběrového řízení v organizaci XY rozhoduje manažer, který pohovory vedl.

M: „...Pohovor vedu já a výběr vhodného uchazeče mám v kompetenci také já...“

O výsledku výběrového řízení informuje účastníky manažer prodejny po telefonu. Každý nováček nastupuje vždy k prvnímu dni v měsíci. Mezi firmou a nováčkem během doby od oznámení výsledku a nastoupením neprobíhá v podstatě žádná komunikace, protože se na všem domluví již během tohoto hovoru. Organizace XY nezasílá nováčkům žádné materiály představující společnost. Pouze u nováčka číslo dvě proběhla ještě jedna komunikace a to z důvodu delšího čekání.

N2: „Bylo to něco přes měsíc, protože jsem pracovala ještě jinde a čekali jsme měsíc na moje ukončení. V organizaci XY se totiž vždy nastupuje k prvnímu dni v měsíci, jak mi zmínil manažer. Manažer mi volal asi týden před nástupem, jestli tedy všechno platí a že má nachystanou smlouvu, kterou podepíšeme v nástupní den a že mi tam všechno poví.“

Organizace má dopředu vypracovaný univerzální plán zapracování pro pozici prodavač/pokladní. Tento plán obsahuje všechny činnosti, které se zaměstnanec musí naučit během zkušební doby, jež je stanovená na standardní dobu tří měsíců (Plán zapracování P/P, 2021). Pro nově nastupující je připraven ještě jeden vzorový plán zapracování nového zaměstnance. Tento vzorový plán je rozpracován na dobu dvou týdnů. Jsou zde rozepsány směny a různá školení v časovém harmonogramu (Vzorový plán zapracování P/P, 2021). Plán je stejný pro všechny nově nastupující na této pozici a nijak zvlášť se neupravuje dle potřeb jednotlivců.

M: „...Tyto dokumenty jsou pro všechny pracovníky na pozici prodavač/pokladní stejné a nijak se neupravují.“

5.1.2. FÁZE GLOBÁLNÍ ORIENTACE

První den ve firmě je pro nováčky nastavený formou školení, kde se představuje celé fungování organizace. Školitelé zde představují strukturu společnosti, její postavení na trhu, vyzdvihují zde úspěchy a také její záměry do budoucna. Nováčci dostávají do rukou složku se všemi informacemi o firmě i jejich pozici v tištěné podobě. V této složce najdou noví zaměstnanci informace o fungování firmy, jejich oddělení a vzájemné spolupráce mezi nimi. Dále jsou zde popsány hodnoty firmy, zkratky a slovník používaných německých slov na prodejně, benefity a spousta dalších informací (Příručka nového zaměstnance P/P, 2021). Z rozhovorů také vyplynulo, že je zde dán prostor pro vzniklé dotazy.

N1: „... dostali jsme takové silné desky, ve kterých bylo spoustu informací o firmě, ale i mé pozici a tak. Jo v průběhu přednášek se někdo ptal...“

N2: „...Střídali se tam různí lidé, kteří měli přednášky a prezentace o firmě, ale třeba i nějaké příklady z praxe. Ano, v určitých oblastech dávali prostor pro otázky.“

M: „...Hodně se zde využívají prezentace a různá videa, takže celá přednáška není nudná. Zaměstnanci zde dostanou i informace v tištěné podobě, k tomu také drobnosti s logem firmy jako propisky, klíčenky a následně si i na konci školení vybírají velikost oblečení a pracovních bot. Každému nováčkovi je dán prostor pro případný dotaz.“

Druhý den na pracovišti provádí manažer nové zaměstnance po celé prodejně. Z rozhovorů s nováčky vyplynulo, že jim manažer předal veškeré informace o fungování filiálky, o kterých se sám zmiňoval.

M: „Jsem to zpravidla já, pokud nejsem přítomen, tak to provádí můj zástupce. Plánuju si úmyslně stejnou směnu jako nově nastupující a po příchodu jim předávám skříňku, čipy a vysvětluju, jak funguje docházka, pauzy, plánování směn apod. Provádím nováčka po prodejně i skladě a snažím se mu vysvětlit fungování celé prodejny.“

Organizace má pozici tzv. patrona, nazývá jej však trenérem. Manažer po představení chodu prodejny předává nováčka do rukou trenéra, který s ním má sezení, kde mu představí plán zapracování a seznamuje ho také s elektronickým školením. Manažer seznamuje nováčky s novými kolegy hned jak je to možné. Jelikož se, ale zaměstnanci střídají na směny, tak poznávají ostatní zaměstnance v průběhu zapracování, s tím mu pomáhá jeho trenér.

M: „Nováčci se v podstatě dozvídají o své pracovní pozici základní informace již na vstupním školení, dále jim řeknu spoustu informací já, když je seznamuji s prodejnou. Nejvíce jim ale přiblíží pracovní pozici trenér při sezení a také v praxi. Nesmím opomenout také naše skvělá školící videa pro nováčky v našem interním

systemu na tabletu. Naše lidi připravuju na příchod nového zaměstnance předem. Nováčka pak představuji první den na prodejně lidem, kteří jsou přítomní, poté už nováčka seznamuje s ostatními trenér.“

5.1.3. FÁZE UMĚLÉ ORIENTACE

Zapracování zaměstnance probíhá s jeho trenérem, ale zároveň jsou nápomocni i ostatní zaměstnanci, kteří zrovna s nováčkem spolupracují na některých pracovních činnostech. Nováčci ze začátku nejprve sedí u tabletu a sledují e-tutoriály. První dny absolvují školení na bezpečnost práce, dodržování teplotních řetězců, vybalování zboží různých sortimentních skupin a další (Vzorový plán zapracování P/P, 2021). Další dny už provádějí činnosti za pomoci trenéra a ostatních zaměstnanců.

N1: „Tak po těch dvou dnech co jsem celý den v podstatě jenom sledoval prezentace a videa, jsem konečně začal dělat věci prakticky. Trenér si mě vždycky ráno vzal k sobě a šli jsme ráno vybalovat, říkal mi, na co si mám dávat pozor, co je důležité a tak. Kromě něj mi v podstatě radil každý kolega, který s námi třeba ráno vybaloval nebo tak. Každý další den potom jsme dělali něco jiného. Některý den jsem si potom třeba ještě sednul k tabletu a měl další školení...“

Průběžná zpětná vazba nemá v průběhu zapracování žádnou formální podobu. Manažer se však snaží pravidelně s nováčky komunikovat a ptát se na jejich celkovou spokojenost, jelikož ale není vždy přítomen na směně s nováčky, požaduje průběžné poskytování zpětné vazby po trenérech, kteří mají u nováčků upevňovat dobrou práci pochvalou a na chyby ihned upozorňovat.

N1: „Tak jelikož se s manažerem setkáváme skoro každý den, tak to bylo hodně často. Tak se mě pořád ptal jak se mi tam líbí, co jsem se naučil, jestli se nechci na něco zeptat a tak. Pokud se dá za zpětnou vazbu považovat pochvala a tak, tak jo. Jinak mi ještě zpětnou vazbu v podstatě dával trenér každý den.“

N2: „Tak zpětnou vazbu mi podával vždycky trenér a manažer se spíše v průběhu pár dní vždycky ptal, jak jsem spokojená se zapracováním a trenérem, jestli mě to baví a tak...“

Z předešlých zjištění můžu vyvodit, že organizace má nastavenou formální stránku adaptačního procesu, která běží za pomoci manažera, trenéra i adaptačního plánu. Z rozhovorů jsem zjistil, že probíhá i neformální stránka, která se dá považovat za efektivnější vzhledem k množství informací, krátkého času a nastaveného vysokého výkonu.

N1: „Tak ono všechno to školení mělo něco do sebe, ale během dvou týdnů to bylo dost informací, i když ta práce není zas tak složitá. Samozřejmě, že jsem se pořád učil ještě potom a jsem rád, že máme tak super kolektiv, který mi vždycky pomáhá a tehdy pomáhal dost. Takže můžu říct, že jsem se v podstatě naučil všechno časem sám a od kolegů tak dobře jak to umím teď.“

Firemní kultura je založená na hodnotách lidskosti, dynamiky, efektivity, pružnosti a hospodárnosti (Příručka nového zaměstnance P/P, 2021) Dále je uvolněná nastaveným tykáním v celé organizaci a nováčci jsou s takovým nastavením převážně spokojení.

N1: „...Tak nejvíc jsem si oblíbil nastavené tykání v celé firmě, to si nemůžu vynachválit. Potom ještě hodnotu lidskosti, která se u nás pořád vyzdvihuje. A nenapadá mě teď nic takové, co by mi vadilo...“

Socializace nováčků se dá považovat za úspěšnou už během zapracování a to díky dobrému kolektivu a nastavenému tykání.

N1: „V podstatě super. Jak jsem říkal o tom tykání. Myslím si, že to hodně pomáhá v rychlejší navazování vztahů a co se týká našeho vedení, tak byli všichni milí a přátelští a jsou doted'. Všichni.“

M: „Myslím si, že můžu s jistotou říci, že oba tito nováčci byli přijati velmi kladně ze strany celého našeho týmu. A z jejich strany také vím, že neměli s nikým problém.“

Od manažera víme, že nováčci podávali dobré výkony a rychle se učili novým věcem. Vzhledem k předešlým odpovědím si můžeme potvrdit, že noví pracovníci podávají lepší výkony v případě jejich úspěšné socializace a kladnému přijetí firemní kultury.

M: „Opět můžu pochválit oba naše nováčky, že práci zvládali velmi precizně a opravdu rychle se učili novým pracovním činnostem. Také ze strany trenéra jsem slyšel velmi pozitivní hodnocení.“

5.1.4. FÁZE VPRAVENÍ SE DO NOVÝCH PODMÍNEK

V této fázi probíhá závěrečné hodnocení. Z rozhovorů vyplynulo, že probíhají dvě závěrečná hodnocení. První se uskutečňuje s manažerem prodejny po dvou týdnech zapracování, kdy má nováček k dispozici každý den k sobě trenéra a sleduje e-tutoriály. Během tohoto hodnocení manažer sděluje nováčkovi jeho silné a slabé stránky a dává mu prostor na zlepšení do finálního závěrečného hodnocení, které se koná na konci zkušební doby a bývá zde přítomen manažer s regionálním manažerem.

N2: „Pamatuji si, že po skončení zkušební doby k nám přijel regionální vedoucí a společně s naším manažerem jsme si všichni tři sednuli do zázemí, kde mě hodnotili. Bála jsem se, ale nakonec to bylo příjemné.“

V závěrečném hodnocení se rozhoduje, zda si organizace nováčka ponechá či nikoliv. Hodnotí se podle daných kritérií a bývá zde nabídnut i možný kariérní postup.

N1: „...Zhodnotili moji práci a představili mi možnosti postupu na vyšší pozici, kdybych měl zájem a zapracoval bych na určitých oblastech...“

M: „Tak hodnotíme například ochotu učit se novým věcem, také spolupráci s trenérem a kolegy. Hodnotíme i jeho výkon, pracovní nasazení a schopnost samostatně pracovat. Dále také adaptovanost na firemní kulturu- jako moc používá

naši typickou mluvu, jak se srovnal s tykáním se všemi zaměstnanci firmy a jestli ctí naše firemní hodnoty.“

Lze říci, že došlo k naplnění cíle adaptačního procesu jak ze strany nováčků, tak ze strany organizace. Nováčci byli úspěšně zapracováni a po zkušební době jsou samostatní a odvádí skvělou práci. Sami hodnotí jejich adaptační proces převážně kladně.

N1: „Tak bylo to super, hlavně všichni kolegové a i vedení jsou přátelští a ochotní. Myslím si, že během zkušební doby jsem se naučil vše potřebné.“

N2: „Myslím, si že jsem se naučila vše potřebné i v tom našem výkonu a to hlavně díky našemu parádnímu týmu. Kdyby nebyl tak vysoký výkon, bylo by to možná příjemnější, ale tak беру to tak, že je to naše práce.“

M: „Jedná se o mé poslední přijímané zaměstnance a můžu říct, že se jejich zapracování velmi povedlo. Oba se stihli naučit vše potřebné a skvěle zapadli do našeho týmu. Také jsou pracovití a zvládají precizně naše nároky na výkon, což je u nás ve firmě hodně důležité. U jednoho z nich bych si přál povýšení, tak uvidíme časem, zda to přijme.“

5.2 EVALUACE ADAPTAČNÍHO PROCESU ORGANIZACE XY

Zde proběhne srovnání nastaveného adaptačního procesu v organizaci XY s teoretickou kapitolou, kde je představen optimální adaptační proces na základě odborné literatury. Kapitola je rozdělena opět do čtyř fází. V každé fázi proběhne srovnání a následné hodnocení mnou vytvořené hodnotící stupnice.

5.2.1. PŘÍPRAVNÁ FÁZE

V této fázi můžeme vidět správně nastavené vedení pohovoru i konečné rozhodnutí o přijmutí. Rozhovor i konečné rozhodnutí má

v kompetenci manažer, který je zároveň přímým nadřízeným. To stejné nám říká i teorie. Komunikace mezi nováčky a organizací v období před jejich nástupem není nijak ze strany organizace aktivní. To znamená, že firma neposílá žádné dodatečné informace o budoucí práci nebo nějaké brožury představující společnost. Teorie doporučuje takovou formu komunikace, protože se může rozhodnutí vybraných účastníků pohovoru lehce změnit a společnost tak může přijít o vhodného zaměstnance. Adaptační plán má organizace vypracovaný dopředu, jsou v něm popsány všechny činnosti v časovém harmonogramu. Avšak organizace má adaptační plán univerzální a nijak ho nepřizpůsobuje novým zaměstnancům na míru tak jak je doporučováno v teorii.

Můžeme vidět, že organizace XY má vzhledem k její velikosti pevně nastavené pravidla a postupy, které jsou pro všechny stejné. Pohovor, výběr i adaptační plán odpovídá teorii. Vhodný adaptační plán, jenž je kostrou celého adaptačního programu, vidím jako předpoklad pro úspěšnou adaptaci. Jako nedostatek v porovnání s teorií se nám ukázaly nedostatečná komunikace před nástupem a univerzálnost adaptačního plánu. Podkapitola 2.1.1 – adaptační plán říká, že by měl být adaptační plán sestaven dle náročnosti práce. Vzhledem k pozici prodavač, který pracuje spíše fyzicky a vykonává jednoduché činnosti, nevidím zde důvod nějak zvlášť přizpůsobovat adaptační plán individuálně dle potřeb nově příchozích zaměstnanců. Také nezasílání dodatečných informací o firmě vidím jako nepodstatný bod. V kapitole 2.1 se můžeme dočíst, že zaměstnanci mění práci většinou z důvodu nespokojenosti na stávajícím místě a tak lze usoudit, že s vybraným pracovním místem po oznámení úspěšnosti pohovoru počítají. Z rozhovorů navíc vyplynulo, že se na všem domluvili během oznámení výsledků výběrového řízení. Manažer navíc druhého nováčka, na kterého čekal déle, kontaktoval ještě jednou, aby se ujistil, že platí vše, na čem se domluvili. Tuto fázi tak hodnotím plným počtem bodů (3/3).

5.2.2. FÁZE GLOBÁLNÍ ORIENTACE

Tato fáze je o představení organizace, útvaru a konkrétního místa nováčků. Celopodnikovou orientaci má v rukou personální oddělení, které organizuje tzv. nástupní den. Noví zaměstnanci dostávají tištěné materiály i informace ústní formou za pomoci přednášek od různých školitelů a v průběhu mají možnost se ptát. Tato oblast naprosto odpovídá teorii. Seznámení nováčka s prodejnou má na starosti jejich přímý nadřízený, který je seznamuje se všemi specifiky prodejny. Tato oblast také odpovídá teoretickému doporučení. Z analýzy jsme se dále dozvěděli, že organizace má svého patrona, kterého však nazývá trenérem. Ten předává informace o konkrétním pracovním místě a seznamuje nováčky s jejich adaptačním plánem na společném sezení. Manažer představuje nové zaměstnance kolegům, kteří jsou s nimi v ten den na směně, a se zbylými ho poté seznamuje trenér, který je s ním nepřetržitě po dobu dvou týdnů. Orientace na konkrétní pracovní místo probíhá optimálním způsobem a souhlasí s teorií.

Zde si můžeme všimnout precizně zpracovaného seznámení se nováčka s organizací. V podkapitole 2.2 – fáze globální orientace se můžeme dočíst o tom, že pro nováčky je první den na pracovišti velmi významný – je plný očekávání, ale právě i rozpaků a nejistot. Z analýzy jsme se dozvěděli, že má organizace XY připravený nástupní den, který se koná pro všechny nováčky ve stejný den, je zde zajištěn svoz i občerstvení. Školení je formou přednášek a v příjemných prostorech. V tom vidím úspěšné překonání bariér mezi nováčkem a podnikem což mu pomáhá v rychlejší orientaci. Velmi dobře jsou předávány informace i o konkrétním útvaru a následně i pracovním místě. Vidím další velké plus, že má organizace pozici trenéra, který je speciálně vyškolen na tuto pozici (viz kapitola 3). Tuto fázi tak nemůžu hodnotit jinak než plným počtem bodů (3/3).

5.2.3. FÁZE UMĚLÉ ORIENTACE

Na základě zjištěných dat víme, že plnění adaptačního plánu probíhá s trenérem, ale i za pomoci přítomných kolegů. Takže zde probíhá formální i neformální stránka adaptace. Potvrdilo se nám, že neformální stránka je efektivnější než ta formální (podkapitola 1.4). Průběžné hodnocení má dle teorie probíhat první týden dvakrát a další týdny minimálně jednou. Z analýzy jsme zjistili, že průběžná vazba probíhá prakticky neustále. Dále se potvrdilo, že úspěšná socializace a adaptovanost na firemní kulturu vede k lepší pracovní adaptovanosti a tím tedy i k vyššímu výkonu a spokojenosti s prací. Můžu tedy konstatovat, že i tato fáze souhlasí s teorií.

V teoretické podkapitole 1.4 se kromě efektivnosti formální a neformální stránky dozvídáme, že pokud mají stávající zaměstnanci dobrý vztah k firmě, získá ho tím pádem i nový zaměstnanec. Tím chci poukázat na vychvalované tykání ze strany nováčků. Usuzuji, že tykání odbourává překážky v navazování vztahů s novými kolegy. V podkapitole 1.2 – roviny adaptace jsme zjistili, že tyto roviny spolu úzce souvisí. Tykání a hodnoty vytváří příjemnou atmosféru firemní kultury, to tím pádem zvyšuje jedno z kritérií sociální roviny, což je kvalita společenských vztahů na pracovišti. Toto spojení, jak lze dále usoudit, zvyšuje pracovní adaptaci. V podkapitole 2.3 se dále dozvídáme, že míra úspěšnosti adaptace na tyto roviny má velký význam na formování postojů k práci, kolegům i firmě jako celku, což se promítá do jejich výkonnosti a výsledků práce. Spojení úspěšnosti adaptace na všechny roviny a časté průběžné hodnocení mě opět nutí hodnotit tuto fázi plným počtem bodů (3/3).

5.2.4. FÁZE VPRAVENÍ SE DO NOVÝCH PODMÍNEK

V této fázi končí zapracování zaměstnance a čeká ho závěrečné hodnocení. Z analýzy jsme zjistili, že zaměstnanec dostává po dvou týdnech aktivního zaučování s trenérem závěrečné hodnocení, kde se dozvídá svoje silné a slabé stránky a do konce zkušební doby získává prostor na zlepšení. Závěrečné hodnocení probíhá s manažerem a regionálním vedoucím. Kritéria v závěrečném hodnocení se shodují s teorií. V této fázi vidíme i velkou podobnost zapojení subjektů ve všech fázích adaptačního procesu s teorií a také naplnění cíle adaptačního procesu a to jak ze strany organizace, tak ze strany nových zaměstnanců.

Z podkapitoly 1.5 víme, že cílem řízené adaptace je co nejrychleji zapracovat nové zaměstnance, aby mohli plnit práci, pro kterou byli vybráni. To se, jak jsme zjistili, povedlo, protože stále pracují u organizace XY a jak vím z rozhovoru s manažerem prodejny, jsou to výborní zaměstnanci. Jejich hodnocení proběhlo v souladu s teorií. Taktéž subjekty uvedené v podkapitole 1.2.2 plnili svoje role. Poslední fázi hodnotím jako plně shodnou s teoretickou částí a dávám plný počet bodů (3/3).

5.2.5 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI XY

Hodnocení fází dopadlo, jak nejlépe mohlo. Každou fázi jsem ohodnotil maximálním počtem bodů. Analýza adaptačního procesu organizace XY ukázala, že se nastavený adaptační proces shoduje s teoretickým doporučením získaným na základě odborné literatury. Odhalil jsem minimální rozdíly, které však odůvodňuji v předchozí podkapitole jako nepodstatné. Úspěšné zapracování nových zaměstnanců nám jenom potvrdilo, že nastavený adaptační proces v organizaci XY je nastaven správně.

DISKUZE

V této práci jsem nejprve analyzoval a poté hodnotil adaptační proces, který probíhal u dvou zaměstnanců před necelým rokem. Jako metody sběru dat jsem zvolil analýzu interních dokumentů a rozhovor podle návodu. Jednou z dalších vhodných metod, která se používá, je přímé pozorování. Kdybych měl možnost použít tuto metodu, určitě bych ji zvolil, protože zaměstnanci si po roce nemusejí pamatovat detaily jejich zapracování a tak mohli některé informace uniknout anebo být zkresleny. Jelikož jsem ale výzkum prováděl v době, kdy se nejnovější zaměstnanci přijímali před necelým rokem, nemohl jsem metodu přímého pozorování použít. Abych co nejvíce předešel zkreslení či ztrátě důležitých informací, dotazoval jsem se záměrně na některé otázky nováčků i manažera abych získal ucelenější pohled. Navíc jsem volil poslední přijímané zaměstnance, abych představil nejaktuálnější podobu nastaveného adaptačního procesu v organizaci XY, která se stále dynamicky vyvíjí a posouvá.

Po domluvě se všemi účastníky i organizací bylo rozhodnuto o její anonymitě. Etika výzkumu byla dodržena a na přání účastníků byla nahrávka po přepisu smazána. Také jsem slíbil účastníkům možnost prohlédnout si finální verzi této práce. Rozhovory probíhaly v uvolněné atmosféře, která byla zajištěna nastaveným tykáním, protože i já pracuji v organizaci XY a přímo na prodejně, kde jsem prováděl výzkum. Samozřejmě že i zde, i přes dobré vztahy mohli vzniknout přibarvené odpovědi, protože jsem ve vztahu k nováčkům jejich nadřízeným. Pracuji zde jako vedoucí směny.

Adaptačním procesem prováděl nováčky jejich trenér. Bylo by vhodné získat odpovědi i od něj. Bohužel ale tento člověk v organizaci již nějakou dobu nepracuje a neměl zájem ani přes naše dobré vztahy spolupracovat na výzkumu. Dalším rizikem, které může způsobit nejasnosti ve výzkumu je fakt, že sám pracuji na konkrétní prodejně a znám obecné nastavení adaptačního

procesu. Vytvářím tak riziko, že po opakovaném čtení a kontrole této práce nenalézám nejasnosti, které vidí čtenář. K výzkumu jsem se však snažil přistupovat co nejvíce profesionálně a provádět ho s určitým nadhledem.

Výzkum byl prováděn na jedné konkrétní filiálce. Organizace XY jich však má v České republice více jak 200. Adaptační program je na všech prodejnách nastaven stejně. Všechny prodejny fungují stejným způsobem, liší se pouze jinými lidmi – zaměstnanci. Bylo by zajímavé zjistit, jestli dokáže dobrý, či špatný kolektiv ovlivnit výsledek adaptačního procesu. Z výzkumu totiž víme, že dobrý kolektiv určitým způsobem ovlivnil roviny adaptace a tím i celý výsledek adaptačního procesu. Organizace tak může provést výzkum na některé prodejně, o které ví, že má vysokou fluktuaci zaměstnanců během zapracování a odhalit tuto příčinu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo hodnocení adaptačního procesu organizace XY. Nejprve byla v prvních dvou teoretických kapitolách představena podoba optimálního adaptačního procesu na základě odborné literatury. Tento optimální adaptační proces byl poté využit ke srovnání s nastaveným adaptačním procesem organizace XY. Jeho podobu jsem získal postupy popsány ve čtvrté kapitole věnované metodologii. Analyzovaný adaptační proces jsem popsal a následně hodnotil v poslední kapitole této práce.

V první kapitole jsem nejprve definoval adaptaci z pohledu různých věd, následně jsem představil roviny adaptace, které se vzájemně ovlivňují. Dále jsem představil aktéry adaptačního procesu, popsal formální a neformální stránku adaptace, kdy je neformální často považována za efektivnější. Následně jsem popsal co je cílem adaptačního procesu a to jak ze strany nově příchozích zaměstnanců, tak ze strany organizace. Druhá kapitola je rozčleněna do čtyř fází, které popisují průběh celého adaptačního procesu. Přípravná fáze nás seznamuje s obdobím před nástupem a ukazuje důležitost předem připraveného adaptačního plánu ze strany organizace. Fáze globální orientace popisuje orientaci neboli seznámení se s podnikem a to od informací stejných pro celý podnik, informacemi specifickými pro dané oddělení až k samotnému pracovnímu místu a seznámením se s novými kolegy. Další fází je fáze umělé orientace. Tady probíhá naplňování adaptačního plánu za pomoci patrona, probíhá zde i průběžné hodnocení a adaptace nových zaměstnanců ve všech rovinách. Poslední fáze vpravení se do nových podmínek vrcholí závěrečným hodnocením. Ve třetí kapitole je stručně představena organizace XY a oddělení, kde byl prováděn výzkum.

Čtvrtá kapitola je věnována metodologii. Pro tuto práci jsem zvolil evaluační případovou studii, kterou jsem využil ke srovnání nastaveného

adaptačního procesu v organizaci XY s popsanou teorií. Jako metody sběru dat jsem využil rozhovor pomocí návodu a analýzu interních dokumentů. Rozhovor byl prováděn s manažerem prodejny a dvěma zaměstnanci, kteří si prošli adaptační prosem před necelým rokem. Popsána je i etika výzkumu a následně celý postup sběru dat, ve kterém představuji vytvořenou stupnici, jež využívám v závěrečném hodnocení.

Poslední kapitola je věnována analýze a samotnému hodnocení adaptačního procesu v organizaci XY. Získaná podoba adaptačního procesu organizace XY je strukturována do fází stejně jako druhá kapitola, kde jsou navíc obsaženy klíčové podkapitoly z první kapitoly této práce. Hodnocení proběhlo taktéž ve fázích. První fáze nám ukázala nedostatky v podobě neaktivní komunikace ze strany organizace před nástupem a neohebnost adaptačního plánu na individuální potřeby nových zaměstnanců. Avšak tyto nedostatky odůvodňuji jako nepodstatné. Vše ostatní v této fázi odpovídalo teorii. Fáze globální orientace probíhá ve všech úrovních v souladu s teorií. Vyzdvihuji zde připravený nástupní den nových zaměstnanců, který jim ulehčuje první den v práci a odbourává tak bariéru mezi nimi a organizací. Fáze vpravení se do nových podmínek hodnotí také plným počtem bodu, protože se zde shoduje s teorií. Odhaluji zde spojitosti mezi nastaveným tykáním ve společnosti a rychlím průběhem socializace, což vede k lepšímu vztahu k práci a organizaci a zvyšuje podávaný výkon. Noví zaměstnanci se tak rychleji adaptují ve všech rovinách. Poslední fáze odpovídá taktéž teorii. Potvrzuje se nám cíl adaptačního procesu jak ze strany organizace, tak ze strany nových zaměstnanců. Z toho lze usoudit, že adaptační proces proběhnul správným způsobem a tak jej hodnotím plným počtem bodů, protože se plně shoduje s popsanou teorií a minimální rozdíly byly odůvodněny jako nepodstatné. Tím jsme odpověděli na výzkumnou otázku, která zní: *„Do jaké míry odpovídá proces adaptace zaměstnanců vybrané pracovní pozice v organizaci XY v souladu s teoretickým rámcem procesu adaptace?“*

Mohu konstatovat, že zodpovězením výzkumné otázky byl naplněn cíl práce.

ZDROJE

Armstrong, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postoje* (10. vydání). Grada

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

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd). Management Press.

Bradt, G., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons.

Český statistický úřad *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ \(czso.cz\)](https://www.czso.cz)

Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Computer Press.

Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. (1. vydání). Praha: C. H. Beck

Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Grada.

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

Holá, J. (c2006). *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press.

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

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada

Koubek, J. (2009) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozšířené a doplněné vydání). Management Press.

Mayr, E. (2009) *Co je to evoluce – aktuální pohled na evoluční biologii*. Academia.

Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada Publishing.

Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2. přeprac. a aktualiz. vyd). GRADA Publishing.

Petříková, R. (2010). *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Professional Publishing.

Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada.

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

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce.

Stýblo, J. (2008). *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Vysoká škola finanční a správní.

Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Professional Publishing.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

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

Toth, D. (2010). *Personální management*. Powerprint.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada.

Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Grada.

Interní zdroje organizace XY

Organizace XY. (2021). *Plán zapracování. Interní systém organizace XY*

Organizace XY. (2021). *Příručka nového zaměstnance*. Organizace XY

Organizace XY. (2021). *Vzorový plán zapracování. Interní systém organizace XY*

PŘÍLOHY

ROZHOVOR S NOVÁČKEM N1

T: Ahoj, děkuji za tvůj čas a ochotu spolupracovat na mém výzkumu, který provádím na naší prodejně. Budu se tě ptát na otázky ohledně tvého zapracování, jež proběhlo před necelým rokem. Celý tento rozhovor budu nahrávat na diktafon v mobilním telefonu, který následně po přepisu smažu tak, jak jsme se domluvili. Souhlasíš? N1: „Ano, souhlasím.“

T: Vzpomeneš si, jak a hlavně s kým probíhal tvůj pohovor na současnou pozici? N1: „No jasně. Pohovor probíhal s naším manažerem. Byli jsme tam celkem tři. Manažer nás nejprve provedl po prodejně, dával nám různé otázky a taky chtěl, abychom zvedli plnou basu piv do výšky ramen.“

T: Jak dlouho trvalo období od oznámení přijetí do nástupu? A proběhla nějaká komunikace během té doby? N1: „Manažer mi volal asi tři dny po pohovoru. Hned jsem to přijal, protože jsem se nikam jinam nehlásil. Než jsem nastoupil, trvalo to asi dva týdny. Během té doby mě nikdo nekontaktoval. Domluvili jsme se totiž během hovoru, kdy mi oznamoval výsledek, že nastoupím k prvnímu a zrovna podepíšeme smlouvu.“

T: Vzpomeneš si na svůj první den? N1: „No jasně. Došel jsem do práce a podepsal smlouvu. Manažer mi nahlásil směny a představil mě mému trenérovi. Potom mi vysvětlil, že mě za pár minut vyzvedne autobus, který nás odveze na vstupní školení.“

T: Jak to školení probíhalo? Co jste se tam dozvěděli? N1: „Bylo nás tam celkem dost. Každý jsme měli svoje místo a dostali jsme pití i občerstvení. Měli tam hodně

prezentací o firmě, a jak to všechno funguje. Taky tam byli různé poučné věci, jakože na co si máme dávat pozor při práci a tak různě.“

T: Dostali jste i nějaké tištěné materiály? Dali vám přednášející prostor na vaše dotazy? N1: *„Jo... dostali jsme takové silné desky, ve kterých bylo spoustu informací o firmě, ale i mé pozici a tak. Jo v průběhu přednášek se někdo ptal. Já jsem, ale radši mlčel.“*

T: Jak a s kým probíhalo seznámení s chodem prodejny? N1: *„Přišel jsem ráno do práce a manažer si mě odchytnul, předal mi čip, ukázal mi sklad a celou prodejnu. To už sem ale nějak tak znal z pohovoru. Vykládal mi ještě, jak to tam funguje, kdo co dělá a co mě čeká. Bylo toho dost.“*

T: Co následovalo potom? N1: *„Ráno ještě před otevřením svolal všechny, kdo tam zrovna pracovali a představil mě jako nového kolegu. Potom mě předal trenérovi, který mě odvedl do zázemí a představil mi školící program na tabletu. První dva dny jsem seděl jenom u školení, jako je bezpečnost práce, vybalování a tak. Trenér mi ještě ukázal takovou tabulku, co mě všechno čeká a co musíme zoládnout.“*

T: Jak probíhaly potom následné dny, myslím, co se týká zaučení? Kdo všechno tě zaučoval a jak? N1: *„Tak po těch dvou dnech co jsem celý den v podstatě jenom sledoval prezentace a videa, jsem konečně začal dělat věci prakticky. Trenér si mě vždycky ráno vzal k sobě a šli jsme ráno vybalovat, říkal mi, na co si mám dávat pozor, co je důležité a tak. Kromě něj mi v podstatě radil každý kolega, který s námi třeba ráno vybaloval nebo tak. Každý další den potom jsme dělali něco jiného. Některý den jsem si potom třeba ještě sednul k tabletu a měl další školení, ale to už bylo naštěstí jen na chvíli. Já radši dělám, než sedím. Jeli jsme prostě podle plánu, který mi představil.“*

T: Jak s tebou v průběhu zapracování komunikoval manažer? Podával ti on nebo někdo jiný zpětnou vazbu? N1: *„Tak jelikož se s manažerem setkáváme skoro každý den, tak to bylo hodně často. Tak se mě pořád ptal jak se mi tam líbí, co jsem se naučil, jestli se nechci na něco zeptat a tak. Pokud se dá za zpětnou vazbu považovat pochvala a tak, tak jo. Jinak mi ještě zpětnou vazbu v podstatě dával trenér každý den.“*

T: Když vezmeš v úvahu školení z tabletu a od trenéra, a porovnáš to s tím, co se naučil v provozu sám za pomoci tvých kolegů, co ti dávali rady, co ti dalo víc? N1: *„Tak ono všechno to školení mělo něco do sebe, ale během dvou týdnů to bylo dost informací, i když ta práce není zas tak složitá. Samozřejmě, že jsem se pořád učil ještě potom a jsem rád, že máme tak super kolektiv, který mi vždycky pomáhá a tehdy pomáhal dost. Takže můžu říct, že jsem se v podstatě naučil všechno časem sám a od kolegů tak dobře jak to umím teď.“*

T: Co říkáš na firemní kulturu? Abych objasnil co to je, jde o nějaké zvyky, pozdravy, hodnoty a tak... ve stručnosti řečeno. Rozumíme si? N1: *„Jo asi to chápu. Tak nejvíc jsem si oblíbil nastavené tykání v celé firmě, to si nemůžu vynachválit. Potom ještě hodnotu lidskosti, která se u nás pořád vyzdvihuje. A nenapadá mě teď nic takové, co by mi vadilo, teda až na ten výkon občas a to, že musíme být milí na nepříjemné zákazníky.“*

T: Jaké si měl vztahy s kolegy a nadřízenými během zapracování?

N1: *„V podstatě super. Jak jsem říkal o tom tykání. Myslím si, že to hodně pomáhá v rychlejší navazování vztahů a co se týká našeho vedení, tak byli všichni milí a přátelští a jsou doted'. Všichni.“*

T: Kdy došlo k závěrečnému hodnocení tvého zapracování? Kdo byl přítomen? N1: „Tak měl jsem závěrečné hodnocení s manažerem po skončení dvou týdnů zapracování, které probíhalo s trenérem a na videích. Potom jsem měl ještě jedno, jak uplynula zkušební doba a to tam manažer seděl ještě s regionálním manažerem. Zhodnotili moji práci a představili mi možnosti postupu na vyšší pozici, kdybych měl zájem a zapracoval bych na určitých oblastech. To jsem ale hned odmítnul.“

T: Jak zhodnotíš tvoje zapracování v organizaci XY? N1: „Tak bylo to super, hlavně všichni kolegové a i vedení jsou přátelští a ochotní. Myslím si, že během zkušební doby jsem se naučil vše potřebné.“

ROZHOVOR S NOVÁČKEM N2

T: Ahoj, děkuji za tvůj čas a ochotu spolupracovat na mém výzkumu, který provádím na naší prodejně. Budu se tě ptát na otázky ohledně tvého zapracování, jež proběhlo před necelým rokem. Celý tento rozhovor budu nahrávat na diktafon v mobilním telefonu, který následně po přepisu smažu tak, jak jsme se domluvili. Souhlasíš? N1: *„Ano, samozřejmě souhlasím.“*

T: Vzpomeneš si, jak a hlavně s kým probíhal tvůj pohovor na současnou pozici? N2: *„Po telefonické domluvě jsem se dostavila v domluvený termín na prodejnu. Pohovor se mnou prováděl náš současný manažer. Pohovor byl příjemný, napřed jsme se seděli na kuchyňce a on mi pokládal různé otázky. Potom jsme šli na prodejnu a on mi ji celou ukázal i se skladem.“*

T: Jak dlouho trvalo období od oznámení přijetí do nástupu? A proběhla nějaká komunikace během té doby? N2: *„Bylo to něco přes měsíc, protože jsem pracovala ještě jinde a čekali jsme měsíc na moje ukončení. V organizaci XY se totiž vždy nastupuje k prvnímu dni v měsíci, jak mi zmínil manažer. Manažer mi volal asi týden před nástupem, jestli tedy všechno platí a že má nachystanou smlouvu, kterou podepišeme v nástupní den a že mi tam všechno poví.“*

T: Vzpomeneš si na svůj první den? N2: *„Samozřejmě, to nejde zapomenout, protože jsem byla hodně nervózní. Víím, že jsme jeli busem, ještě s kolegy z jiných prodejen, kteří nastupovali ve stejný den, ale na jiné prodejny. Dojeli jsme potom všichni do logistického centra na vstupní školení.“*

T: Jak to školení probíhalo? Co jste se tam dozvěděli? N2: *„Seděli jsme v klimatizovaných prostorách. Bylo to takové čisté a příjemné prostředí. Na stole jsme*

měli každý svoje desky, kde bylo napsáno vše o firmě ale i o naší pracovní pozici. To měli taky moc hezky zpracované. Střídali se tam různí lidé, kteří měli přednášky a prezentace o firmě, ale třeba i nějaké příklady z praxe.“

T: Dali vám přednášející prostor na vaše dotazy? N2: *„Ano, v určitých oblastech dávali prostor pro otázky.“*

T: Jak a s kým probíhalo seznámení s chodem prodejny? N2: *„No prodejnu jsem znala už z pohovoru. Druhý den v práci mě ale manažer prováděl znovu a opravdu můžu říct, že mi ukázal každý kout prodejny a hezky komentoval k čemu, co slouží a podobně. Potom mě přivedl na kuchyňku, kde mě představil kolegům a trenérovi, který si mě potom vzal na krátké sezení.“*

T: Co si se dozvěděla na sezení s trenérem? N2: *„Tak řekl mi jak to tam chodí, ukázal mi papíry na zapracování, a co nás jaký den čeká. Potom mě posadil k tabletu, kde jsem sledovala různé videa a tutoriály.“*

T: Jak probíhaly potom následné dny, myslím, co se týká zaučení? Kdo všechno tě zaučoval a jak? N2: *„Jeli jsme podle plánu, nějaký den jsme dělali prakticky věci na prodejně a ve skladě, někdy jsem si ještě sedla k nějakému tutoriálu a tak. Kromě trenéra se dá říci, že mě zaučovali kolegové, kteří zrovna semnou prováděli stejnou činnost.“*

T: Jak s tebou v průběhu zapracování komunikoval manažer? Podával ti on nebo někdo jiný zpětnou vazbu? N2: *„Tak zpětnou vazbu mi podával vždycky trenér a manažer se spíše v průběhu pár dní vždycky ptal, jak jsem spokojená se zapracováním a trenérem, jestli mě to baví a tak. Byla jsem nebo pořád jsem ráda, že máme takového manažera, který je milí a ochotný vždy pomoci.“*

T: Mluvila jsi o tom, že tě hodně učili i kolegové. Mohla bys říct, že si se od nich naučila více než od formálního zapracování podaného ze strany organizace XY? N2: *„Tak když si vezmu, že na všechno bylo málo času kvůli našemu nastavenému výkonu, dalo by se říci, že co se týká praktických věcí tak ano.“*

T: Co říkáš na firemní kulturu? Abych objasnil co to je, jde o nějaké zvyky, pozdravy, hodnoty a tak ve stručnosti řečeno. Rozumíme si? N1: *„Tak líbí se mi naše pravidelné večírky a to jak jsme všichni semknutí a tykáme si od prvního dne. Jinak nevím, jestli odpovídám správně.“*

T: Jaké si měla vztahy s kolegy a nadřízenými během zapracování?

N1: *„Jelikož jsem znala jednu kolegyni, která mi práci doporučila, tak bylo seznámení a přijetí mě do kolektivu rychlé. A co se týká vedoucích, tak nemám žádnou výtku, byli tehdy i teď ke mně slušní a milí. Můžu říci, že jsme dobrý tým.“*

T: Kdy došlo k závěrečnému hodnocení tvého zapracování? Kdo byl přítomen? N2: *„Pamatuji si, že po skončení zkušební doby k nám přijel regionální vedoucí a společně s naším manažerem jsme si všichni tři sednuli do zázemí, kde mě hodnotili. Bála jsem se, ale nakonec to bylo příjemné.“*

T: Jak zhodnotíš tvoje zapracování v organizaci XY? N2: *„Myslím, si že jsem se naučila vše potřebné i v tom našem výkonu a to hlavně díky našemu parádnímu týmu. Kdyby nebyl tak vysoký výkon, bylo by to možná příjemnější, ale tak беру to tak, že je to naše práce.“*

ROZHOVOR S MANAŽEREM

T: Ahoj, děkuji za tvůj čas a ochotu spolupracovat na mém výzkumu, který provádím na naší prodejně. Budu se tě ptát na otázky ohledně tvého zapracování, jež proběhlo před necelým rokem. Celý tento rozhovor budu nahrávat na diktafon v mobilním telefonu, který následně po přepisu smažu tak, jak jsme se domluvili. Souhlasíš? *M: „Ano, souhlasím.“*

T: Jak funguje výběrový proces a kdo rozhoduje o přijetí nového zaměstnance? *M: „U nás ve firmě je to nastavené tak, že manažer požádá personální oddělení a vypsání výběrového řízení na stránkách. Personální oddělení následně filtruje životopisy a posílá mi jenom životopisy vhodných uchazečů, ze kterých již následně vybírám ty, které sám pozvu na pohovor. Pohovor vedu já a výběr vhodného uchazeče mám v kompetenci také já. Je to přeci jenom můj zaměstnanec.“*

T: Jaká je komunikace mezi firmou a nováčkem od jeho přijetí až do okamžiku nástupu? *M: „S budoucím zaměstnancem komunikuji během oznámení o jeho úspěchu. Když souhlasí s nabídkou, domluvíme si termín nástupu, který je u nás ve firmě nastaven vždy k prvnímu dni v měsíci. Do té doby s ním již nijak nekomunikuji. Akorát v případech kdy nastupují zaměstnanci déle než za měsíc, se v průběhu ujišťuji, zda se nic nezměnilo.“*

T: Má firma předem vypracovaný adaptační plán pro danou pozici? Pokud ano, jaký je jeho obsah? Je přizpůsoben na míru? *M: „Ano máme tabulku se čtrnáctidenním plánem školení, kde jsou napsané časově všechny školení v našem interním systému a praktická školení s trenérem na prodejně. Dále máme také plán zapracování, který slouží jako tutoriál a seznam všeho co je třeba, aby se nováček naučil během zkušební doby. Je zde přehled činností, které je třeba, aby se nováček naučil.“*

Tyto dokumenty jsou pro všechny pracovníky na pozici prodavač/pokladní stejné a nijak se neupravují.“

T: Jak probíhá seznámení nováčku s celým podnikem a jaké informace se zde člověk dozví? Má nováček prostor se ptát? *M: „Firma má velmi pěkně nastavený první den na pracovišti, kdy je zajištěn svoz i občerstvení na dané místo. Jezdí sem zpravidla všichni nováčci nastupující ve stejný den z různých koutů republiky – různých prodejen. Přednáší zde personalisté, regionální manažeři i manažeři specialisti. Jde tady o představení organizace jako celku, jejího postavení na trhu, úspěších, pravidlech, hodnotách atd. Hodně se zde využívají prezentace a různá videa, takže celá přednáška není nudná. Zaměstnanci zde dostanou i informace v tištěné podobě, k tomu také drobnosti s logem firmy jako propisky, klíčenky a následně si i na konci školení vybírají velikost oblečení a pracovních bot. Každému nováčkovu je dán prostor pro případný dotaz.“*

T: Kdo a jakým způsobem seznamuje nováčka s oddělením? *M: „Jsem to zpravidla já, pokud nejsem přítomen, tak to provádí můj zástupce. Plánuju si úmyslně stejnou směnu jako nově nastupující a po příchodu jim předávám skříňku, čipy a vysvětluju, jak funguje docházka, pauzy, plánování směn apod. Provádím nováčka po prodejně i skladě a snažím se mu vysvětlit fungování celé prodejny.“*

T: Kdo a jakým způsobem seznamuje nováčka s konkrétním pracovním místem a novými kolegy? *M: „Nováčci se v podstatě dozvídají o své pracovní pozici základní informace již na vstupním školení, dále jim řeknu spoustu informací já, když je seznamuji s prodejnou. Nejvíce jim ale přiblíží pracovní pozici trenér při sezení a také v praxi. Nesmím opomenout také naše skvělá školící videa pro nováčky v našem interním systému na tabletu. Naše lidi připravuju na příchod nového zaměstnance předem. Nováčka pak představuji první den na prodejně lidem, kteří jsou přítomní, poté už nováčka seznamuje s ostatními trenéry.“*

T: Má firma pozici tzv. patrona? Pokud ano, jak probíhá prvotní komunikace mezi patronem a novým zaměstnancem? M: „Ano, zmínili jsme se o něm před chvílí. U nás nazýváme tuto pozici trenér. Trenéra seznamuji s nováčkem co nejdříve je to možné a poté, co mu jej předám do rukou, mají společné sezení. Během tohoto sezení se po trenérovi chce, aby představil nováčkovi, co je společně čeká a také mu představil plán zapracování a naučil ho pracovat na tabletu se školicími videi a tutoriály.“

T: Kdo a jak často podává zpětnou vazbu? Jaká je její podoba? M: „Vždy chci po trenérovi, aby zavčas upozorňoval nováčka na jeho chyby a také aby jeho správné kroky upevňoval pochvalou. Já nejsem totiž tolik v provozu a netrávím s nováčky tolik času. Snažím se s nimi pravidelně komunikovat za účelem zjištění, zdali probíhá zapracování v pořádku, zda jsou na něj kolegové milý a zda se zde cítí dobře.“

T: Jak si nováček 1 a nováček 2 sedli s kolektivem a vedením během zapracování? M: „Myslím si, že můžu s jistotou říci, že oba tito nováčci byli přijati velmi kladně ze strany celého našeho týmu. A z jejich strany také vím, že neměli s nikým problém.“

T: Jaký pracovní výkon podával nováček 1 a nováček 2 v průběhu zapracování? M: „Opět můžu pochválit oba naše nováčky, že práci zvládali velmi precizně a opravdu rychle se učili novým pracovním činnostem. Také ze strany trenéra jsem slyšel velmi pozitivní hodnocení.“

T: Kdy a jakým způsobem došlo k závěrečnému hodnocení adaptačního procesu nováčka? Kdo byl přítomen? M: „Dalo by se říci, že nováčky u nás čekají dvě velká hodnocení. První hodnocení završuje dvou týdnů práci s trenérem, kdy

hodnotím nováčka já. Poukazuju na jeho silné a slabé stránky a dávám mu prostor na zlepšení do doby, než přijde poslední hodnocení na konci zkušební doby. Zde za mnou přijede můj přímý nadřízený- regionální manažer. Který společně se mnou hodnotí průběh zapracování a představuje možný kariérní postup. Je to zároveň hodnocení, kde se může rozhodnout o ukončení pracovního poměru ještě ve zkušební době.“

T: Jaké kritéria využívá firma v závěrečném hodnocení? *M: „Tak hodnotíme například ochotu učit se novým věcem, také spolupráci s trenérem a kolegy. Hodnotíme i jeho výkon, pracovní nasazení a schopnost samostatně pracovat. Dále také adaptovanost na firemní kulturu- jako moc používá naši typickou mluvu, jak se srovnal s tykáním se všemi zaměstnanci firmy a jestli ctí naše firemní hodnoty.“*

T: Jak zhodnotíte adaptační proces nováčků vzhledem k jejich současným schopnostem, postavením v práci? *M: „Jedná se o mé poslední přijímané zaměstnance a můžu říct, že se jejich zapracování velmi povedlo. Oba se stihli naučit vše potřebné a skvěle zapadli do našeho týmu. Také jsou pracovití a zvládají precizně naše nároky na výkon, což je u nás ve firmě hodně důležité. U jednoho z nich bych si přál povýšení, tak uvidíme časem, zda to přijme.“*