

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI

Diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Šárka Čírtková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2023

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

V Olomouci dne 28. 3. 2023

Podpis: Šárka Čírtková, v. r.

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za její cenné rady, doporučení a podporu. Dále bych ráda poděkovala vybrané organizaci, konkrétně paní personalistce za možnost realizace výzkumu a za poskytnutí potřebných informací.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Šárka Čírtková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, PhD.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Adaptační proces v organizaci
Anotace práce:	Tato diplomová práce se zaměřuje na adaptační proces v organizaci. Cílem práce je popsat stávající adaptační proces brigádníků na pozici prodavaček a navrhnout doporučení k tvorbě nového adaptačního procesu. Teoretická část práce se zabývá řízením lidských zdrojů, adaptací a adaptačním procesem. Empirická část práce obsahuje popis zvolené metodologie. Při výzkumu byla využita kvalitativní strategie exploratorní případové studie, při sběru dat byly využity metody rozhovor pomocí návodu a analýza dokumentů. Dále empirická část obsahuje charakteristiku vybrané organizace, postup analýzy dat, interpretaci dat a diskusi.
Klíčová slova:	Adaptace, adaptace brigádníků, adaptace zaměstnanců, adaptační proces, personální činnosti

Title of Thesis:	Adaptation Process In An Organization
Annotation:	<p>This thesis focuses on adaptation process in an organization. The aim of the thesis is to describe the adaptation process for part-time employees in the seller position and suggest recommendations for creating new adaptation process. The theoretical part of the thesis deals with human resources management, adaptation and adaptation process. The empirical part of the thesis contains the description of chosen methodology. A qualitative strategy of exploratory case study was used during the research, the data were obtained from guided interviews and document analysis. Furthermore, the empirical part contains a characteristic of chosen organization, the process of data analysis, data interpretation and a discussion.</p>
Keywords:	Adaptation, Adaptation Process, Employee Adaptation, Part-time Employee Adaptation, Personnel Activities,
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha 1: Struktura rozhovoru – Personalistka Příloha 2: Struktura rozhovoru – Manažerka Příloha 3: Struktura rozhovoru – Prodavačka Příloha 4: Struktura rozhovoru – Brigádnice Příloha 5: Informovaný souhlas</p>
Počet literatury a zdrojů:	50
Rozsah práce:	106 s. (124 194 znaků s mezerami)

OBSAH

Anotace	4
Úvod.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. Řízení lidských zdrojů	11
1.1 Terminologický kontext.....	11
1.2 Personální činnosti	12
1.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	13
2. Adaptace	16
2.1 Formy adaptace.....	17
2.2 Oblasti adaptace.....	18
2.3 Roviny adaptace.....	21
2.4 Vzdělávací aspekt adaptace	24
2.5 Metody a nástroje adaptace.....	25
3. Adaptační proces	30
3.1 Cíle adaptačního procesu	30
3.2 Aktéři adaptačního procesu	32
3.3 Fáze adaptačního procesu	33
3.4 Doporučení při tvorbě adaptačního procesu.....	35
3.5 Hodnocení adaptačního procesu.....	36
EMPIRICKÁ ČÁST.....	39
4. Metodologie	39
4.1 Výzkumná strategie	39

4.2	Cíl práce a výzkumné otázky	41
4.3	Použité metody a zdroje dat	42
4.4	Etika výzkumu.....	45
5.	Vybraná organizace	46
5.1	Představení organizace.....	46
5.2	Popis adaptačního procesu stálých zaměstnanců	49
5.3	Popis pracovních činností prodavaček.....	54
6.	Analýza dat	56
6.1	Kódování dat.....	56
7.	Interpretace dat	60
7.1	První kontakt brigádnice s organizací.....	62
7.2	Sociální adaptace	64
7.3	Pracovní adaptace	68
7.4	Kulturní adaptace	76
7.5	Zhodnocení nastaveného adaptačního procesu brigádnic.....	78
7.6	Návrhy a doporučení k tvorbě adaptačního procesu brigádnic	80
8.	Diskuse	85
8.1	Propojenost s odbornými zdroji.....	85
8.2	Limity výzkumu	85
	Závěr	87
	Literatura a zdroje	89
	Seznam zkratk.....	94
	Seznam obrázků, schémat a tabulek	95

Seznam příloh	96
Přílohy	97

ÚVOD

Nástup do nové práce bývá pro jedince stresujícím obdobím plným nejistot. Pro organizaci je důležité, aby během adaptačního období udělala na nového zaměstnance dobrý dojem. Ve své diplomové práci se zaměřuji na adaptační proces brigádníků, pro které brigády obvykle bývají prvními pracovními zkušenostmi. O to důležitější je dle mého názoru vyvolat v brigádnících pozitivní emoce spojované s prací a samotnou organizací, aby se na pracovišti cítily dobře a sebejistě. Důvodem volby tématu je identifikace limitů při adaptaci nových brigádníků během vlastního působení v této organizaci.

Cílem mé diplomové práce je popsat stávající adaptační proces brigádníků na pozici prodavaček v organizaci XY a navrhnout doporučení k tvorbě nového adaptačního procesu. Hlavní výzkumná otázka tedy zní: „*Jak probíhá stávající adaptační proces brigádníků ve vybrané organizaci?*“ Položila jsem si také vedlejší výzkumné otázky, které uvádím v empirické části práce. Cíle práce chci dosáhnout provedením kvalitativního výzkumu za využití exploratorní případové studie. Hlavními metodami sběru dat byly rozhovor s návodem a analýza poskytnutých interních dokumentů.

Teoretická část práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitolou je *Řízení lidských zdrojů*, ve které je uveden terminologický kontext a dále se v ní zabývám personálními činnostmi. Ve druhé kapitole s názvem *Adaptace* se zabývám, formami, metodami, oblastmi a rovinami adaptace, dále se věnuji vzdělávacímu aspektu adaptace a metodám a nástrojům adaptace. Třetí kapitola nese název *Adaptační proces* a popisují v ní cíle a aktéry adaptačního procesu, uvádím, jaké má adaptační proces fáze, uvádím také doporučení při tvorbě adaptačního procesu. V závěru kapitoly se zabývám hodnocením adaptačního procesu.

Empirická část práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. V první kapitole popisují zvolenou metodologii a věnují se také etice výzkumu. Ve druhé kapitole představují vybranou organizaci, popisují nastavený adaptační proces stálých zaměstnanců a popisují pracovní činnosti prodavaček. Ve třetí kapitole popisují postup, kterým jsem analyzovala data, tedy metodu otevřeného kódování a techniku „*vyložení karet*“. Následovala stěžejní kapitola empirické části, kterou je interpretace dat. Během této kapitoly odpovídám na položené výzkumné otázky a konci ní jsou uvedena zmiňovaná doporučení k tvorbě nového adaptačního procesu pro brigádnice. Závěrečnou kapitolou empirické části práce je diskuse, ve které propojuji svůj výzkum s odbornými zdroji a zamýšlím se nad limity mnou provedeného výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Řízení lidských zdrojů

V první kapitole teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, dále je uveden výčet personálních činností dle různých autorů a charakteristika personálních činností získávání, výběru a přijímání pracovníků, které úzce souvisí s tématem práce, adaptačním procesem.

1.1 Terminologický kontext

Organizace disponují zdroji materiálními, finančními, lidskými a informačními. Pro potřeby práce jsou stěžejní právě lidské zdroje. Pojem **lidské zdroje** je odvozen z anglického *Human Resources* (zkráceně tedy HR), a rozumíme jím zaměstnance organizace (Šikýř, 2016, s. 14). Kociánová (2012) lidské zdroje definuje jako „kapitál, který umožňuje dosažení zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje“ (s. 79). Plamínek naopak definuje lidské zdroje nikoliv jako lidi (zaměstnance), ale jako „potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli“ (Plamínek, 2018, s. 74). Tento *potenciál* se dělí na tři složky: *vlastnosti*, které jsou jen obtížně měnitelné, *schopnosti* (znalosti a dovednosti), které mohou být rozvíjeny vzděláváním a *postoje*, které je možné ovlivňovat například motivováním (Plamínek, 2018, tamtéž).

Dále je důležitým pojmem **řízení lidských zdrojů** (nebo *personální řízení*, z anglického *Human Resources Management*, zkráceně HRM). Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení (...) lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27). Dle Koubka řízením lidských zdrojů rozumíme koncepci personální práce (vývojovou etapu), která se stala nejdůležitější složkou řízení organizace. Důraz je kladen na význam člověka (lidskou pracovní sílu) pro organizaci. Zmíněná koncepce se

vyznačuje strategickým přístupem k personální práci (tedy zaměřením se na budoucnost a dlouhodobé cíle organizace), případně orientací na vnější faktory (mezi které patří situace na trhu práce, populační vývoj či legislativa). (Koubek, 2007, s. 15).

Pojmem lidské zdroje rozumíme tedy zaměstnance organizace – konkrétně jejich vlastnosti, schopnosti a postoje. Řízení lidských zdrojů je jednou z koncepcí personální práce (personalistiky), která se vyznačuje strategickým přístupem, zaměřeným na důležitost lidské pracovní síly pro organizaci. Strategickým řízením a rozvojem lidských zdrojů usiluje vedení o dosahování stanovených cílů organizace.

1.2 Personální činnosti

Řízení lidských zdrojů se vyznačuje strategickým přístupem. K naplnění tohoto tvrzení je důležité, aby jednotlivé personální činnosti tvořily ucelený systém, který zapadá do dlouhodobé strategie organizace. Správně nastavené personální činnosti umožňují efektivně získávat, využívat a rozvíjet motivované zaměstnance.

Vyjmenovat všechny personální činnosti není snadné, výčty autorů se různí. Šikýř uvádí následující výčet: *vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst (tato personální činnost zahrnuje proces adaptace přijatých uchazečů), řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému* (Šikýř, 2014, s. 22-23).

Podobné personální činnosti uvádí také Koubek, přidává však následující: *rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, pracovní vztahy, průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku*

průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2007, s. 20-22).

Na tom, že vyjmenovat všechny personální činnosti je složité, se shodují i Bedrnová a Nový. Ti personální práci obsahově dělí do tří kategorií: *personální politika a její realizace, sociální politika a její realizace a vedení lidí*. Uvádějí také výčet procesů personální práce z hlediska psychologie a sociologie: *vyhledávání pracovníků, nábor pracovníků, přijímání pracovníků, rozmisťování pracovníků, pracovní a sociální adaptace, výchova a vzdělávání, motivace a stimulace, hodnocení, profesní kariéra a uvolňování pracovníků (Bedrnová & Nový, 2007, s. 504-509).*

Přestože neexistuje jednotný výčet personálních činností, v oblastech, kterým by se mělo řízení lidských zdrojů věnovat, se autoři (s drobnými odchylkami) shodují. Personální management se tedy obecně zabývá personální politikou organizace, vyhledáváním, přijímáním a adaptací nových zaměstnanců, jejich rozvojem, hodnocením a odměňováním nebo péčí o ně. Pro potřeby práce definuji, že proces adaptace patří mezi personální činnosti.

1.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

V momentě, kdy dojde k potřebě obsadit volné pracovní místo, následují procesy získávání, výběru a přijetí zaměstnance. Na základě popisu pracovního místa, požadovaných schopnostech a požadované kvalifikaci může personalista na dané místo přijmout některého ze stávajících zaměstnanců organizace nebo přijmout zcela nového uchazeče.

Získávání zaměstnanců

Účelem procesu získávání zaměstnanců oslovit potencionální uchazeče, kteří projeví zájem o danou pozici, a získat o nich relevantní informace, které později při procesu výběru slouží k posouzení jejich vhodnosti. Metodami pro získávání zaměstnanců mohou být inzerce v médiích či na internetu, využití

externích služeb (agentury), spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, přímé oslovení vyhlédnutého jedince a další (Kociánová, 2010, s. 79-88).

Výběr zaměstnanců

Následujícím procesem je výběr zaměstnanců. Jeho úkolem je identifikovat, který z uchazečů, kteří projevíli zájem a zareagovali na pracovní nabídku, bude ten nejvhodnější pro danou pracovní pozici. Zahrnuje analýzu zaslaných dokumentů, výběrové pohovory, testování uchazečů (je-li to potřeba), rozhodování o konečném výběru a informování uchazečů o výsledku (Palíšková et al., 2021, s. 94). V zájmu organizace je vybrat nejvhodnějšího kandidáta, a to nejenom z hlediska jeho odborných znalostí a dovedností, ale i z hlediska psychosociálního – nový zaměstnanec by měl mít „příbuznou hodnotovou orientaci a předpoklady k identifikaci s organizační kulturou“ (Stachová & Urbancová, 2013, s. 65).

Přijímání zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců zahrnuje písemnou nabídku zaměstnání přípravu pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu a realizaci úkonů před nástupem nového zaměstnance. Na tento proces bezprostředně navazuje proces adaptace, který začíná už před nástupem nového zaměstnance – je třeba nastavit adaptační plán a přidělit mentora nebo jiného spolupracovníka, který mu bude ze začátku pomáhat (Palíšková et al., 2021, s. 105-115).

Řízení lidských zdrojů se vyznačuje strategickým přístupem, kterým se organizace snaží dosáhnout stanovených cílů a samotný adaptační proces, který následuje bezprostředně po přijetí nového zaměstnance, by měl do

strategie zapadat. Důležitost správné adaptace každého nového zaměstnance je vysvětlena v následujících kapitolách.

2. Adaptace

Pojem **adaptace** můžeme definovat různě – záleží na tom, z hlediska kterého oboru tento pojem budeme vysvětlovat.

Pravděpodobně nejobecnějším hlediskem je hledisko biologické, dle kterého se jedná o „*evoluční proces, při kterém se organismus (druh) přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije (...)*“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 16) nebo o „*proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám*“ (Bedrnová & Nový, 2007, s. 519).

Z psychologického nebo sociologického hlediska pojmem adaptace rozumíme „*proces postupného přizpůsobování se jedince sociálnímu okolí a podmínkám (...)* Při nesprávné nebo nevhodné adaptaci (nepřizpůsobení) jedinec žije se svým okolím v napětí a v konfliktech (maladaptace)“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 16).

Pro naplnění cíle práce je nejdůležitějším hlediskem adaptace v pracovním prostředí (nebo také adaptace zaměstnanců), kterou je možné definovat jako „*proces pomáhání novým zaměstnancům zoládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními*“ (Foot & Hook, 2002, s. 210). Podle Šikýře (2016, s. 115) adaptace zaměstnanců „*zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě*“.

Pojmem **adaptabilita** rozumíme schopnost člověka vyrovnat se s požadavky měnícího se prostředí. Tato schopnost se utváří při vývoji osobnosti, a je tedy odlišná pro každého jedince (Nový & Surynek, 2006, s. 154).

Vidíme tedy, že existuje mnoho definic adaptace. Obecně můžeme říci, že se jedná o proces, kdy se jedinec přizpůsobuje okolí a jeho změnám. Konkrétněji, tedy pokud hovoříme o adaptaci v kontextu personalistiky, můžeme hovořit

o procesu, během kterého je přijatý zaměstnanec seznámen s novým pracovním prostředím, a to jak z odborného, tak ze sociálního hlediska.

V odborné literatuře se můžeme setkat také se spojením **orientace zaměstnanců** (např. Koubek, 2007 nebo Nekoranec & Nagyová, 2014), nebo s pojmem **onboarding** (např. Palíšková et al., 2021). Oba tyto pojmy jsou užívány pro označení adaptace zaměstnanců, případně adaptačního procesu. Harpelund vysvětluje rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Orientační program je dle něho procesem, během kterého jsou novému zaměstnanci poskytovány převážně obecné informace o organizaci. Orientační programy mohou být součástí onboardingových programů. Onboarding je podle něho více sofistikovaný a rozumnější proces, během kterého dochází k větší integraci jedince do organizace, protože by měl v novém zaměstnanci vyvolávat emoce. Po ukončení onboardingu by měl mít nový zaměstnanec pocit, že je „jedním z nás“, tedy součástí týmu či organizace (Harpelund et al., 2019, s. 9-10).

Někteří autoři tedy pojmy „orientace“ a „onboarding“ užívají jako synonyma pro adaptaci zaměstnanců, ale podle Harpelunda značí každý z nich něco jiného. Během orientace jsou novému zaměstnanci obvykle poskytovány obecné informace o organizaci, zatímco během onboardingu dochází k větší integraci jedince do organizace.

2.1 Formy adaptace

Na základě míry systematickosti rozlišujeme dvě formy adaptace, a to adaptaci formální a neformální.

Formální adaptace

Formální adaptace probíhá plánovitě, systematicky, obvykle prostřednictvím adaptačního programu a pod vedením pověřeného zaměstnance – zkušenějšího spolupracovníka nebo personalisty (Šikýř, 2014, s. 109). Můžeme ji také definovat jako soubor sepsaných a koordinovaných firemních strategií

a postupů, které pomáhají zaměstnanci v osvojení si jeho nových pracovních úkolů, ale také v socializaci (Bauer, 2010, s. 2).

Neformální adaptace

Dle Kociánové (2010, s. 133) je však efektivnější adaptace neformální, která probíhá spontánně pod vlivem spolupracovníků. Bauerová doplňuje, že zaměstnanec tak získává informace o své nové práci bez explicitního plánu organizace (Bauer, 2010, s. 2).

Bauerová dále dodává, že organizace, které mají upřednostňují formální adaptaci, tedy mají sepsané jednotlivé kroky adaptačního programu (kde definují roli nového zaměstnance, pravidla organizace a pravidla chování), dosahují při adaptaci větší úspěšnosti oproti těm, co to sepsané nemají (Bauer, 2010, s. 2).

Hlavním kritériem pro odlišení těchto dvou forem adaptace je tedy míra systematickosti. Zatímco formální adaptace probíhá zásadně systematicky (adaptační program zapadá do strategie firmy), neformální adaptace probíhá spontánně. Autorky Kociánová a Bauerová mají odlišný názor, která z nich je efektivnější. Výhodou formální adaptace je tedy jistá systematickost a koordinovanost, některým novým zaměstnancům může pomoci sepsání klíčových bodů a vize struktury jejich adaptace. Někteří zaměstnanci však mohou ocenit spontánnost neformální adaptace, která sice nemusí být systematická, ale potřebné informace dostanou v momentě, kdy pro ně budou nejvíce relevantní (například rada od spolupracovníka, jak v konkrétním případě postupovat).

2.2 Oblasti adaptace

Adaptace v organizaci obvykle probíhá ve třech oblastech. Jedná se o celopodnikovou adaptaci, útvarovou adaptaci a adaptaci na konkrétní pracovní místo.

Celopodniková adaptace

V rámci celopodnikové adaptace nový zaměstnanec získá obecné informace o organizaci jako celku. Tato oblast je společná pro všechny nové zaměstnance (Nekoranec & Nagyová, 2014, s. 116).

Autorky Foot a Hook (2002) nedoporučují zavalit nového zaměstnance všemi informacemi najednou hned první den, naopak doporučují adaptaci rozdělit do několika dní a poskytovat informace postupně od těch nejdůležitějších (s. 211).

V zahraničí bývá zvykem, že nový zaměstnanec obdrží tzv. *příručku pracovníka*, která by měla obsahovat stručné informace o tom, co by nový zaměstnanec mohl potřebovat vědět. Výhoda tištěné formy je, že si ji může doma prostudovat a případné nejasnosti zkonzultovat s nadřízeným (Armstrong, 2007, s. 397). Jedná se o psaný materiál pro nové zaměstnance, který jim má představit organizaci, její strukturu a politiku, pracovní podmínky, principy odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů (Nekoranec & Nagyová, 2014, s. 119).

Další možností, jak poskytnout nejdůležitější informace novým zaměstnancům, je zřízení speciální intranetové stránky, sdílené složky, případně rozeslání informací mailem. Dále je možné vytvořit uzavřenou stránku na Facebooku případně na jiné sociální síti, kde by spolu mohli zaměstnanci komunikovat (Palíšková et al., 2021, s. 117).

Dle Armstronga (2007) by však personalisté neměli spoléhat, že si zaměstnanci vytištěné materiály opravdu pročtou, a tak by s nimi měli hlavní body v rámci celopodnikové adaptace projít ústně. Po seznámení s obecnými informacemi doporučuje Armstrong doprovodit nového zaměstnance na jeho pracoviště, kde ho seznámí s vedoucím týmu, který se postará a adaptaci na úrovni útvaru (s. 398).

Útvarová adaptace

Tato oblast adaptace se týká konkrétní pracovní skupiny, jednotky či týmu. Novému zaměstnanci jsou poskytnuty detailnější informace, kterými se daný pracovní útvar, který zahrnuje jím obsazené pracovní místo, vyznačuje (Koubek, 2007, s. 194).

V rámci útvarové adaptace je nový zaměstnanec seznámen se svým nadřízeným a s tím, jak vypadá jeho pracoviště. Měl by být také seznámen s ostatními spolupracovníky (Armstrong, 2007, s. 398-399).

Písemné materiály pro tuto oblast adaptace by měly zahrnovat informace o funkci daného pracovního útvaru (cíle, struktura, činnost, vztahy k ostatním útvarům), pracovní povinnosti a odpovědnost, politiku, postupy, pravidla a omezení, průvodce útvarem (kde se co nachází) a představení ostatních zaměstnanců útvaru (Koubek, 2007, s. 197-198).

Adaptace na konkrétní pracovní místo

Tato oblast adaptace bývá nejspecifičtější, nejdetailnější. Informace jsou diferencované podle obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek, 2007, s. 194).

Za adaptaci na pracovní místo má obvykle odpovědnost vedoucí, případně kolega, který zastane funkci mentora. Takový mentor by měl být dostatečně motivovaný a schopný předávat své znalosti a zkušenosti, rady a doporučení a pomáhat nováčkovi s adaptací na kulturu organizace (Palíšková et al., 2021, s. 117).

Z výše uvedeného vyplývá, že oblasti adaptace jsou seřazeny od nejobecnější, tedy celopodnikové adaptace, přes konkrétněji zaměřenou útvarovou adaptaci, po nejkonkrétnější adaptaci na pracovní místo. Pro úspěšnou adaptaci je důležité, aby nový zaměstnanec prošel všemi oblastmi, které jsou logicky provázány a systematicky nastaveny.

2.3 Roviny adaptace

Kromě výše zmíněných oblastí adaptace můžeme rozlišovat také tři roviny adaptace, a to rovinu pracovní, sociální a kulturní adaptace. Kromě jejich charakteristiky zde uvádím také očekávané výsledky, pokud je daná rovina správně nastavena, a také možná úskalí, která nastanou, pokud daná rovina adaptace neproběhne dle očekávání.

Pracovní adaptace

První rovinou je rovina pracovní adaptace, během které dochází k „*přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám*“ (Nový, & Surynek, 2006, s. 155). Neprobíhá jen při nástupu nového zaměstnance na novou pracovní pozici, ale probíhá také u stávajících zaměstnanců při zvládnutí změn, ke kterým dochází v důsledku inovačních procesů (tamtéž).

Pro hladký průběh pracovní adaptace je klíčová odborná připravenost, požadované osobnostní vlastnosti či otevřenost k přijímání nových zkušeností. Očekávaným výsledkem je tedy zvládnutí dané pracovní činnosti, dosahování požadované výkonnosti nebo ochota k sebezdokonalování. Při nepříznivém vývoji v této rovině adaptace dochází k časté chybovosti, nižší výkonnosti nebo nesamostatnosti nového zaměstnance (Rymeš, 2007, s. 351).

Sociální adaptace

Druhou rovinou je rovina sociální adaptace, během které si jedinec osvojuje strukturu sociálních vztahů v organizaci a začleňuje se do nich (Nový & Surynek, 2006, s. 155). Sociální adaptace je velmi důležitá – dostatečně adaptovaný jedinec je konformní a schopen participace, naopak nedostatečně adaptovaný jedinec může být sociálně izolovaný od pracovní skupiny a vyvolávat konflikty (tamtéž).

Rymeš (2007) užívá označení *adaptace na pracovní skupinu*, jejímž žádoucím výsledkem je přijetí nového pracovníka do neformální sítě vztahů, vytvoření respektu, vybudování vlastní pozice a celkové přijetí skupinou. Dobře adaptovaný zaměstnanec v této rovině je (kromě výše zmíněného) schopen kooperovat, otevřeně komunikovat a má tendenci pomáhat ostatním. Špatně adaptovaný zaměstnanec pocítuje nejistotu a ohrožení (s. 350).

Kulturní adaptace

Třetí rovinou je kulturní adaptace. Během té si nový zaměstnanec osvojuje firemní kulturu – to zahrnuje její sociální normy a standardy řízení (Stachová & Urbancová, 2013, s. 65).

Rymeš (2007) spatřuje podstatu adaptace na organizační kulturu v identifikování a přijetí cílů organizace, dále pak souboru hodnot a norem, které určují chování zaměstnanců jak uvnitř, tak i vně organizace (s. 350).

Bednář (2013) v souvislosti s firemní kulturou hovoří o celku sestávajícím z mnoha prvků, který utváří jedinečné prostředí organizace, jeho sociální atmosféru, to, jak se tu lidé cítí a jaké vztahy zde vznikají (s. 38).

Už před vstupem do organizace mohou mít lidé určitou představu o její organizační kultuře, a to může ovlivnit jejich rozhodnutí, zda se o pracovní místo budou ucházet. Někdy dokonce může docházet k anticipační socializaci, což znamená, že se nový zaměstnanec záměrně začne ztotožňovat s hodnotami, které daná organizace vyznává, ještě před nástupem. Po nástupu jsou v rámci adaptačního procesu obvykle cíleně zaměstnanci předávány zmiňované hodnoty, normy a vzorce chování, a to prostřednictvím formálních i neformálních procesů (Lukášová & Nový, 2004, s. 37-38).

Žádoucím výsledkem kulturní adaptace je tedy soulad individuálních a firemních představ o fungování organizace a přijetí jejího režimu. Dobře adaptovaný zaměstnanec je angažovaný a loajální, v opačném případě je

zaměstnanec pasivní a dává najevo své výhrady vůči organizaci (Rymeš, 2007, s. 350).

Roviny adaptace rozlišujeme tedy podle toho, na co se zaměstnanec adaptuje. Během *pracovní adaptace* se adaptuje na nároky své nové pracovní pozice, během které jsou klíčové obzvláště odborné dovednosti. Pozitivním výsledkem je zaměstnanec, který zvládá své pracovní úkoly, dosahuje požadované výkonnosti, je samostatný a nedělá chyby. *Sociální adaptace* je důležitá pro přijetí nového zaměstnance pracovní skupinou – dochází během ní k vybudování vlastní pozice, respektu nového zaměstnance, osvojení struktury sociálních vztahů v organizaci a schopnosti kooperace s týmem. Během *kulturní adaptace* dochází k osvojování firemní kultury, konkrétně jejích cílů, hodnot, sociálních norem, ale také její celkové atmosféry. Cílem této roviny adaptace je sjednocení hodnot a představ nového zaměstnance s firemní kulturou.

Psychologická smlouva

Psychologickou smlouvou rozumíme nepsaný soubor předpokladů vztahujících se k chování, které se očekává od zaměstnance a naopak, co může zaměstnanec očekávat od svého zaměstnavatele. Zahrnuje standardy, hodnoty a přístupy a utváří základy pracovních vztahů (Nekoranec & Nagyová, 2014, s. 115). Vychází z Vroomovy teorie očekávání, která je založena na předpokladu, že „zaměstnanci se chovají způsobem, od kterého očekávají, že povede k pozitivním výsledkům“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 482-483). Očekáváním zaměstnance může být například spravedlivé odměňování, přiměřené využívání jeho schopností nebo příležitost k růstu. Zaměstnavatel může očekávat plné oddání organizaci, ochotu či loajalitu. Protože se jedná o smlouvu nepsanou, při nenaplnění těchto očekávání může docházet k nedorozuměním, stresu na pracovišti, a to může vést i k ukončení pracovního poměru (tamtéž).

Téma psychologické smlouvy bylo do této kapitoly zařazeno, protože i tímto způsobem je možné předávat novému zaměstnanci informace o nepsaných hodnotách organizace (kulturní rovina adaptace), případně o nastavených sociálních vztazích v organizaci (sociální rovina adaptace).

2.4 Vzdělávací aspekt adaptace

Zaměstnanci, kteří nejsou po nástupu na nové pracovní místo zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se pravděpodobně budou vzdělávat přímo na pracovišti při výkonu práce. Takové vzdělávání může být náhodné a neúčinné a je doporučeno dodržovat plánovitý a systematický přístup, tedy:

- analýzu pracovního místa za účelem přípravy vzdělávání,
- vstupní posouzení toho, co pracovník potřebuje znát,
- využití spolupracovníků jako rádců a mentorů,
- koučování ze strany vedoucích,
- zvláštní pověření úkolem (Armstrong, 2007, s. 400).

Orientace (jak označuje Koubek adaptaci) by měla patřit do systému vzdělávání v organizaci (dalšími vzdělávacími aktivitami v organizaci jsou doškolení či přeškolení) (Koubek, 2007, s. 258).

Vzdělávací aspekt adaptace spočívá dle Koubka (2007, s. 193) ve „*formování (...) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele*“. Protože adaptace zahrnuje také odborné informace nebo informace o možnostech jejich prohlubování, bývá někdy v organizacích zařazována do vzdělávacího systému (tamtéž).

Vzdělávání nového zaměstnance musí být individuální a mělo by vycházet z obsahu a charakteru práce, ale také z informací o novém zaměstnanci, které o něm zatím víme. Zaučením by měli projít všichni noví zaměstnanci, a to i v případě, že už na podobném pracovním místě pracovali (Koubek, 2011, s 142).

Adaptace může být zařazena do vzdělávacího systému v organizaci, protože během ní dochází k formování pracovních schopností nového zaměstnance pro potřeby nového pracovního místa. Pokud do vzdělávacího systému zařazena není, předpokládá se, že se nový zaměstnanec bude vzdělávat přímo na pracovišti. Je důležité, aby vzdělávání během adaptace bylo plánovité a systematické, přizpůsobené individuálním potřebám nového zaměstnance.

2.5 Metody a nástroje adaptace

Koubek (2007) rozlišuje na základě místa vzdělávání nového zaměstnance dva druhy metod, a to metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

První skupinou jsou **metody vzdělávání na pracovišti** („on the job“). Jedná se o metody, které se využívají při vykonávání běžných pracovních úkolů (Koubek, 2007, s. 265). Tato skupina metod slouží převážně k individuálnímu vzdělávání, vyžaduje individuální přístup a partnerský vztah (tamtéž, s. 269). Mezi tyto metody patří například:

Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu zácvičku, kdy nový zaměstnanec pozoruje a napodobuje zkušenějšího při plnění vlastních úkolů. Mezi výhody této metody patří její rychlost a možnost spolupráce mezi zaměstnanci, nevýhodou může být jednorázovost, práce pod tlakem nebo v rušivém pracovním prostředí (Koubek, 2007, s. 267). Instruktaž je zaměřena na formování motorických dovedností a měla by zahrnovat následující čtyři etapy:

1. příprava na instruktáž,
2. aktivní činnost instruktora,
3. aktivní činnost instruovaného,
4. procvičování a upevňování (Mužík, 2005, s. 136).

Koučing

Metoda koučingu byla do didaktiky přenesena ze sportu a dochází při ní k pomoci zkušenějšího zaměstnance novému (méně zkušenému) řešit úkoly lépe než metodou pokus – omyl (Mužík, 2005, s. 139).

Mentoring

Jedná se o podobnou metodu jako je koučing, ale zde si vzdělávaný sám vybírá svého mentora, který mu radí a pomáhá. Díky iniciativě vzdělávaného je tato metoda vhodnější než koučing (Koubek, 2007, s. 267-268).

Pokud zkušenější pracovník přijme roli mentora, měl by mít dle Palíškové následující kompetence:

- komunikátor – podporovat otevřenou komunikaci,
- role model – být příkladem dobrého zaměstnance a vyznávat hodnoty podniku,
- motivátor – mít pozitivní pohled na práci a budovat loajalitu u nového zaměstnance,
- výkonný zaměstnanec – podporovat nováčka, aby získal zkušenosti a znalosti potřebné k vysokému výkonu,
- sám být motivovaný roli mentora vykonávat (Palíšková et al., 2021, s. 118).

Konzultování

Konzultování zahrnuje prvky dialogické metody a metody výkladu (Mužík, 2005, s. 129). Při této metodě dochází ke vzájemnému ovlivňování a konzultování a výhodou této metody je opět aktivní přístup a iniciativa nového zaměstnance a také to, že nováček předkládá vlastní návrhy řešení problémů. Tato metoda je přínosná také pro vzdělavatele, který si takto také prověřuje své pracovní schopnosti (Koubek, 2007, s. 268).

Rotace práce

Při této metodě je nový zaměstnanec pověřován úkoly v různých částech organizace. Díky tomu poznává pracovní postupy v organizaci, dochází k rozvoji jeho flexibility a je schopen řešit problémy komplexněji (Koubek, 2007, s. 269).

Druhou skupinou jsou **metody vzdělávání mimo pracoviště** („off the job“). Jedná se o metody, které jsou využívány v organizaci nebo mimo ni (Koubek, 2007, s. 266). Tato skupina metod slouží převážně ke skupinovému vzdělávání a orientuje se na rozvoj znalostí a dovedností (tamtéž, s. 270). Mezi tyto metody patří například:

Přednáška

Během přednášky jsou účastníkům zprostředkovány faktické informace a teoretické znalosti. Výhodou této metody je rychlost přenosu informací, nevýhodou pasivní role vzdělávaných (Koubek, 2007, s. 270).

Workshop

Mužík (2005) definuje workshop jako *„pracovní (výukové) setkání, jehož cílem je řešení speciálního problému (úkolů), a to mimo běžné pracovní komunikační kontakty“* (s. 140). Metoda spočívá v týmovém řešení problémů a její výhoda je především v posouzení problému z různých aspektů, mnohosti nápadů a využití týmové práce (Koubek, 2007, s. 271).

E-learning

E-learning je definován jako *„proces účelného a účinného využití informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání“* (Mužík, 2005, s. 151). Learning management systém (LMS) může ve firemním vzdělávání zahrnovat:

1. elektronické kurzy – synchronní či asynchronní,
2. řídicí prvky vzdělávacího procesu – mapování vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, testování znalostí a další,
3. databázovou podporu vzdělávacích procesů – elektronické verze firemních dokumentů, personalizované newslettery, komentované příspěvky z konferencí a tak dále (Mužík, 2005, s. 152).

Podle místa, kde ke vzdělávání nového zaměstnance dochází, rozlišujeme dva druhy metod, a to metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří: instruktáž, koučing, mentoring, konzultování a rotace práce, zatímco mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří: přednáška, workshop a e-learning.

Nástroje adaptace

Mezi nejběžnější nástroje adaptace patří adaptační program, adaptační plán a vstupní příručka, případně manuál pro nové zaměstnance

Adaptační program je „soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů“ (Bedrnová & Nový, 2007, s. 523). V **adaptačním plánu** by měly být zahrnuty všechny významné kroky adaptačního procesu v časovém harmonogramu. Plán by měl sloužit k orientaci během adaptačního období jak novému zaměstnanci, tak i jeho nadřízenému (Kociánová, 2010, s. 134). Obsah adaptačního plánu má být závislý na složitosti pracovní činnosti, jejím druhu a charakteru (to ovlivní délku adaptace), dále je potřeba zohlednit individuální zvláštnosti účastníka adaptace a respektovat jeho úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe (Bedrnová & Nový, 2007, s. 523-525).

Dalším nástrojem adaptace je **vstupní příručka** nebo **manuál**, o kterých jsem už psala v podkapitole 2.2 o oblastech adaptace, konkrétně když jsem

popisovala adaptaci na celopodnikové úrovni. Měla by obsahovat nejdůležitější informace, které by měl nový zaměstnanec vědět.

Nástroji adaptace jsou tedy adaptační program, který reguluje adaptaci určité skupiny zaměstnanců, a je východiskem pro tvorbu adaptačního plánu. Plán adaptace zahrnuje jednotlivé kroky uspořádané v časovém harmonogramu. Vstupní příručka obsahuje důležité informace pro nové zaměstnance v sepsané podobě. Nástroje adaptace by měly sloužit jak novému zaměstnanci, tak i jeho nadřízenému k orientaci v průběhu adaptačního období.

Ve druhé kapitole teoretické části jsem se věnovala vymezení pojmu adaptace, jejím formám (formální a neformální adaptace), oblastem (adaptace celopodniková, útvarová a na konkrétní pracovní místo), rovinám (pracovní, sociální a kulturní adaptace), metodám (na pracovišti i mimo pracoviště) jejím nástrojům (adaptační program, plán a příručka pro nové zaměstnance), ale také jejímu vzdělávacímu aspektu.

V celé kapitole jsem zdůrazňovala důležitost systematického a plánovitého přístupu při nastavování adaptace ve firemním prostředí – adaptace by tedy měla zapadnout do strategického řízení lidských zdrojů.

3. Adaptační proces

Zatímco v předchozí kapitole jsme si vysvětlili pojem adaptace a uvedli jsme si její formy, typy, oblasti nebo nástroje tato kapitola bude pojednávat přímo o adaptačním procesu – o tom, jak by měl být v organizaci nastaven.

Adaptační proces v Andragogickém slovníku definován jako „(...) snaha jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím. Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zpracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti (...)“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 16-17).

Koubek (2007) užívá označení *orientace pracovníků* a definuje ho jako „důkladně promyšlený (...) program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (...) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím (...)“ (s. 192).

Dle Kociánové (2010) je adaptační program „souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci“ (s. 133).

Adaptační proces obvykle začíná prvním dnem nástupu nového zaměstnance, probíhá s využitím vzdělávacích metod (ať už na pracovišti nebo mimo pracoviště) a končí rozhodnutím manažera, obvykle po uplynutí sjednané zkušební doby. V tento moment by měl být zaměstnanec schopen samostatně vykonávat svou práci (Šikýř, 2014, s. 109).

Adaptačním procesem tedy rozumíme strategicky formulovaný program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit adaptaci nového zaměstnance – podpořit jeho pracovní, sociální i kulturní začlenění do organizace.

3.1 Cíle adaptačního procesu

Řízení adaptačního procesu sleduje dva hlavní aspekty, na základě kterých jsou dále stanovovány cíle adaptačního procesu. Jsou jimi:

- a) aspekt zaměstnance – rozvoj jeho osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenost;
- b) aspekt organizace – rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací (Bedrnová & Nový, 2007, s. 520).

Jak již zaznělo v úvodu kapitoly, cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší a nejefektivnější zapracování nového zaměstnance, aby mohl co nejrychleji podávat požadovaný výkon a plně využívat své znalosti, schopnosti a dovednosti (Průcha & Veteška, 2012, s. 16-17 a Palíšková et al., 2021, s. 115). Mezi pozitivní efekty, které správně nastaven adaptační program může organizaci přinést, patří:

- snížení nákladů na fluktuaci,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- snadnější začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu,
- vytvoření vztahu sounáležitosti s organizací (Palíšková et al., 2021, s. 115-116).

Armstrong identifikoval čtyři cíle adaptačního procesu:

- překonat počáteční fáze (novému zaměstnanci se zdá všechno neobvyklé),
- rychle vytvořit příznivý postoj nového zaměstnance k organizaci za účelem zvýšení pravděpodobnosti jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2007, s. 395).

Dle výše zmíněného je tedy hlavním cílem adaptace motivovat nového zaměstnance k setrvání na nové pozici, případně v organizaci. K dosažení

tohoto cíle je nutné vytvořit u zaměstnance kladný vztah k organizaci, zaučít ho tak, aby dosahoval požadovaného výkonu a získal potřebné sebevědomí k samostatnému vykonávání své práce, a začlenit ho do pracovního kolektivu.

3.2 Aktéři adaptačního procesu

V adaptačním procesu rozlišujeme dva druhy aktéru, a to subjekty a objekty.

Významným subjektem adaptačního procesu je bezprostřední nadřízený nových zaměstnanců, který je zodpovědný za jeho průběh. Mimořádně důležitou roli má tento vedoucí pracovník v případě, že nový zaměstnanec vstupuje do svého prvního zaměstnání. Může ovlivňovat jeho utvářející se vztah k práci samotné, k organizaci, ale také k sebevzdělávání (Bedrnová & Nový, 2007, s. 521).

Vedoucí pracovník nemůže vždy zajistit snadný průběh adaptace, může ho však systematickým přístupem usnadnit. Měl by sledovat průběh adaptačního procesu, hodnotit jeho průběh a odstraňovat možné překážky (Nový & Surynek, 2006, s. 158).

Koubek (2007) doplňuje, že těmto vedoucím pracovníkům mohou pomáhat také spolupracovníci nového zaměstnance (s. 200). Zkušenější zaměstnanec, který je tomu novému přidělen, a pomáhá mu jak po odborné stránce, tak i s celkovou orientací, se označuje pojmem garant (Bedrnová et al., 2012, s. 167).

Role personálního útvaru jako subjektu adaptačního procesu spočívá ve zpracování jeho koncepce, obsahu a časového plánu, vytvoření písemných materiálů, jeho koordinaci a metodickém řízení a proškolení vedoucích pracovníků v této oblasti (Koubek, 2007, s. 201).

Objekty mohou být:

- noví zaměstnanci,
- zaměstnanci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase,
- zaměstnanci měnící pracovní zařazení a

- pracovní skupiny (Bedrnová & Nový, 2007, s. 521-523).

Pro potřeby práce je nejrelevantnějším objektem skupina první, kterou jsou noví pracovníci.

Aktéry adaptačního procesu rozlišujeme na subjekty, tedy na ty, kteří někoho adaptují, a na objekty, tedy na ty, kteří jsou adaptováni.

3.3 Fáze adaptačního procesu

Adaptace nového zaměstnance obvykle začíná prvním dnem nástupu nového zaměstnance a končí rozhodnutím manažera, obvykle po uplynutí sjednané zkušební doby (Šikýř, 2016, s. 116).

Přednástupní fáze

Dle některých autorů adaptace zaměstnance začíná už před jeho nástupem. Harpelund takto označuje období, které začíná podpisem smlouvy a končí dnem nástupu do zaměstnání. Nový zaměstnanec může v tomto období zažívat pocity nadšení a angažovanosti, ale také nejistoty a nervozity (Harpelund et al., 2019, s. 190).

Dle Kociánové Kasper a Mayrhofer uvádějí, že v této fázi dochází kromě rozhodnutí pro místo také k anticipační socializaci, která zahrnuje vnitřní hodnoty a postoje člověka získané před nástupem na nové pracovní místo. Tyto zkušenosti a postoje se získávají v rámci socializace v rodině, ve škole, prostřednictvím médií, přátel, případně také prostřednictvím pracovní socializace v předchozím zaměstnání (Kociánová, 2010, s. 132).

Například dle Vajnera (2007) by měl nový zaměstnanec absolvovat „domácí přípravu“, kdy by mu měly být předány materiály k prostudování, případně nabídnuto setkat se s budoucími spolupracovníky a navštívit budoucí pracoviště (s. 94).

Nástupní fáze

Tato fáze začíná v momentě, kdy zaměstnanec nastoupí na nové pracoviště. Při nástupu je pro nového zaměstnance důležité dokázat se orientovat v prostředí organizace, seznámit se s umístěním a činnostmi důležitých útvarů a oddělení a získat informace o propojenosti práce těchto jednotlivých oddělení (Bedrnová & Nový, 2007, s. 521). První den v práci bývá pro nového zaměstnance spíše symbolický, organizace se snaží udělat dobrý dojem. Obvykle v této fázi dochází k předání příručky pro nové zaměstnance (Harpelund et al., 2019, s. 192-194). Také v této fázi se při nástupu mohou dostavit pocity nejistoty a nervozity (Armstrong, 2007, s. 397).

Integrační fáze

Během integrační fáze dochází dle Kaspera a Mayrhofera k odborné a sociální integraci, kdy se nový zaměstnanec zapracuje a začlení do pracovní skupiny (Kociánová, 2010, s. 132). Během této fáze obvykle probíhají různá školení a pracovní semináře a realizují se tzv. kolečka, kdy se zaměstnanec seznámí s prací na dalších odděleních. Dále je v této fázi důležitý kontakt s pracovníkem zodpovědným za adaptaci, který proces průběžně vyhodnocuje a podává zpětnou vazbu (Vajner, 2007, s. 94).

Rozlišujeme tři fáze adaptačního procesu. První fáze je přednástupní, která začíná podpisem smlouvy a obvykle zahrnuje domácí přípravu, kdy nový zaměstnanec dostane k dispozici materiály, které by si měl před nástupem prostudovat. Druhá fáze je nástupní, při které se zaměstnanec učí orientovat v novém pracovním prostředí. Třetí, poslední, fáze je integrační, během které se nový zaměstnanec odborně zapracovává a začleňuje se do pracovního kolektivu.

3.4 Doporučení při tvorbě adaptačního procesu

Úspěšnost adaptačního procesu nezávisí pouze na zvolených aktivitách, ale také na přístupu (způsobu myšlení) organizace. Adaptační proces by měl splňovat tři principy (Harpelund et al., 2019, s. 27):

Prvním principem je *motivace*. Při přijetí nového zaměstnance je potřeba počítat s tím, že nový zaměstnanec už je většinou motivovaný – bývá motivovaný získat novou práci a při nástupu bude pravděpodobně chtít dokázat, že pro firmu bude dobrým zaměstnancem. S touto motivací je potřeba pracovat. (Harpelund et al., 2019, s. 30).

Druhým principem je *důraz na nováčka* – to znamená, že je potřeba novému zaměstnanci dokázat, že to on je klíčem k budoucímu úspěchu organizace. Autor uvádí, že častou chybou je to, když se z onboardingu stane co nejrychlejší odškrtávání check-listu. To je v zájmu organizace. Autor naopak doporučuje aktivity z check-listu rozložit do celého adaptačního období, aby se do nich nováček mohl zapojit a dostavily se emoce (Harpelund et al., 2019, s. 34-37).

Erica Keswin upozorňuje na důležitost rituálů během adaptace. Rituály lidem pomáhají cítit se bezpečně, dávají jim pocit, že někam patří a jsou součástí něčeho, co je přesahuje. Cena zavedení uvítacích rituálů je dle autorky nízká, zatímco jejich dopad je pro organizaci značný. Vedou k větší propojenosti zaměstnanců, vyšší produktivitě, většímu zapojení a snižují napětí a stres. Rituálem během adaptace může být například rozhovor majitele společnosti s novým zaměstnancem nebo to, že nový zaměstnanec dostane ročenku se vzkazy od kolegů (Keswin, 2022).

Třetím principem je *tranzice*. Adaptační proces ovlivňuje a utváří nového zaměstnance, dochází tedy k personální přeměně. Tato přeměna musí být podpořena, nestačí pouze představit novou firemní kulturu, je potřeba se

ujistit, že nový zaměstnanec jí rozumí a ztotožní se s ní (Harpelund et al., 2019, s. 38-40).

Při tvorbě adaptačního procesu se doporučuje nejprve nováčkovi vysvětlit, proč tu je a proč je jeho práce důležitá. Během adaptace by mu měla být představena historie organizace, ze které může například lépe pochopit nynější priority a rozhodnutí, ale také její budoucnost, tedy představení firemní strategii – to mu umožní pochopit význam organizace, ale i práce samotné (Harpelund et al., 2019, s. 62-67).

Pro úspěšnost adaptačního procesu se při jeho tvorbě doporučuje dodržovat principy motivace, důrazu na nováčka a tranzice. Doporučuje se také nastavit tento proces tak, aby v novém zaměstnanci vyvolal emoce – tyto emoce může vyvolat například nějaký rituál, který nového zaměstnance utvrdí v tom, že si ho organizace váží, že je pro ni důležitý.

3.5 Hodnocení adaptačního procesu

Součástí adaptačního procesu nového zaměstnance by mělo být jeho hodnocení.

Zatímco personální oddělení vypracovává koncepci adaptačního procesu zaměstnanců a podílí se spíše na počáteční fázi adaptace (na celopodnikové oblasti), důležitou roli hrají manažeři a nadřízení nového zaměstnance. Spolupráce nadřízeného s personálním oddělením je důležitá zejména při vyhodnocování průběhu adaptačního procesu a jeho efektivnosti (Koubek, 2007, s. 201).

Hodnocení adaptace nového zaměstnance bývá jak formální, tak neformální. Neformální hodnocení je často využíváno v průběhu samotného procesu, kdy nadřízený vede zaměstnance k dosažení domluvených cílů. Má také sloužit ke včasné identifikaci problémů a jejich případné nápravě. Formální hodnocení obvykle probíhá až ke konci adaptačního programu (ke konci zkušební doby),

jeho náplní bývá shrnutí průběhu a výsledku, ale také diskuse manažera se zaměstnancem (Šikýř, 2014, s. 109).

Hodnocení by tedy mělo probíhat jak během samotného adaptačního procesu – to bývá zpravidla neformální a má vést k dosažení domluvených cílů, tak na jeho konci – to bývá zpravidla formální a dochází zde k diskusi nadřízeného s novým zaměstnancem. Diskutován bývá jak jeho průběh, tak i výsledky.

Ve třetí kapitole teoretické části práce jsem se věnovala samotnému adaptačnímu procesu, uvedla jsem jeho cíle, aktéry, fáze a také jsem se zabývala jeho hodnocením.

Na základě těchto dvou kapitol (Adaptace a Adaptační proces) mohu shrnout, že adaptační proces by měl být nastaven tak, aby adaptoval nového zaměstnance do celé organizace, do pracovního útvaru, ve kterém bude pracovat, a na konkrétní pracovní místo. Adaptační proces by měl zahrnovat adaptaci kulturní, během které budou novému zaměstnanci představeny organizační hodnoty a normy, dále adaptaci sociální, během které si jedinec osvojí sociální vztahy, a adaptaci pracovní, díky které bude zvládat samotnou pracovní činnost.

Během adaptace mohou být využívány metody na pracovišti nebo mimo pracoviště a jako nástroje mohou být zvoleny adaptační program, adaptační plán, případně příručka pro nové zaměstnance.

Adaptační proces zahrnuje obvykle tři fáze, a to přednástupní, nástupní a integrační. Během adaptačního procesu, ale také při jeho ukončení by mělo docházet k jeho hodnocení.

Při tvorbě adaptačního procesu se doporučuje maximálně využít počáteční motivace nového zaměstnance, důrazu na nováčka s cílem vyvolat v něm

emoce a podpořit proces tranzice – tedy proces, během kterého se nový zaměstnanec ztotožňuje s novou firemní kulturou.

EMPIRICKÁ ČÁST

4. Metodologie

V této kapitole zdůvodním zvolenou výzkumnou strategii a vysvětlím použité metodologické pojmy. Dále uvedu cíl práce a jak ho chci dosáhnout a položím si výzkumné otázky, které se vztahují k cíli práce. Uvedu také kritéria výběru zdrojů, charakterizuji použitou metodu sběru dat a výzkumný vzorek. V závěru kapitoly týkající se metodologie se budu věnovat také etice svého výzkumu.

4.1 Výzkumná strategie

Tato podkapitola je věnována zdůvodnění volby výzkumné strategie využití při provádění výzkumu.

Nejprve je nutné určit, jestli se jedná o **kvalitativní nebo kvantitativní výzkum**. Hendl (2005, s. 57) uvádí rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem dle Brymana a Mohra. Dle těchto kritérií je výzkum v mé práci kvalitativní, protože zkoumám interpretace aktérů a výsledky výzkumu nebude možné zobecnit a použít pro jiné organizace, protože cílem je kontextuální porozumění konkrétnímu adaptačnímu procesu v organizaci XY. Výzkumem neověřuji hypotézy, což je znakem kvantitativního výzkumu, naopak dochází k vytváření nové teorie – adaptační proces brigádníků probíhá, i když není v organizaci formálně nastaven, výzkumem zjišťuji kategorie adaptace pro jeho formální nastavení.

Definici **kvalitativního výzkumu** uvádí Creswell – jedná se o „*proces hledání porozumění (...)*“, kdy „*výzkumník vytvoří komplexní, holistický obraz analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách*“ (Hendl, 2005, s. 50). Dle Glasera a Corbinové za kvalitativní výzkum označují „*jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje*

pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace“ (tamtéž). Také tato kritéria mnou prováděný výzkum splňuje.

Výzkumný design Stanoev definuje jako „*celistvý proces výzkumu počínající konceptualizací, definováním výzkumných otázek, pokračující sběrem dat, jejich analýzou, interpretací a ústící ve výzkumnou zprávu“ (Chrastina, 2019, s. 126).*

Výzkum je prováděn pomocí **případové studie**, tedy „*studováním a popisem, identifikováním, odhalováním a zkoumáním konkrétního fenoménu, případu nebo případů, včetně jeho/jejich kontextu a ohraničenosti“ (Chrastina, 2019, s. 130).* V práci se zabývám jedním konkrétním případem, kterým je adaptační proces brigádnic v organizaci XY.

Chrastina dále konstatuje, že případová studie může být chápána jako výzkumný design nebo jako metoda kvalitativní výzkumné strategie. Dle Denzina a Lincolna jsou ve druhém pojetí typická čtyři klíčová slova: případ, detailnost, kontext a vícedruhovitost sběru dat (Chrastina, 2019, s. 49 a 59).

Nejčastěji jsou rozlišovány tři typy případových studií, kritériem jejich rozlišení je záměr využití dané případové studie. *Exploratorní případovou studii* využijeme, pokud je záměrem prozkoumat málo pochopené jevy a identifikovat důležité kategorie. Může mít charakter průzkumu, jehož zjištění mohou výzkumníkovi odpovědět na otázku *Co dále* (Chrastina, 2019, s. 98-99). Mareš (2015) doplňuje, že u tohoto typu případové studie hledáme strukturu daného případu a připravujeme si materiál pro další výzkum (s.121). *Explanatorní případová studie* je využívána, pokud chceme vysvětlit vzorce či vztahy související s daným fenoménem. *Deskriptivní případovou studii* využijeme, pokud chceme daný fenomén popsat v jeho kontextu a ohraničenosti (Chrastina, 2019, s. 98). Na základě těchto informací jsem určila, že případová studie v mé práci je **exploratorní**, protože na základě průzkumu (adaptačního procesu stálých zaměstnanců a stávajícího adaptačního procesu

brigádnic) budu navrhovat *co dále* (navrhnou doporučení při tvorbě nového adaptačního procesu).

Případová studie by měla probíhat v následujících krocích:

1. Výběr výzkumného tématu a definování otázek bádání,
2. Výběr případu, vymezení metod sběru dat a definování etických kritérií,
3. Sběr dat,
4. Analýza a interpretace dat,
5. Výzkumná zpráva (Švaříček & Šedřová, s. 107-108).

Výše zmíněnými kroky jsem se řídila při vypracovávání diplomové práce.

4.2 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem diplomové práce je **popsat stávající adaptační proces brigádnic na pozici prodavaček v organizaci XY a navrhnout doporučení k tvorbě nového adaptačního procesu**. Organizace XY se v uplynulém roce zaměřila na optimalizaci adaptačního procesu stávajících zaměstnanců, zpracování adaptačního procesu brigádnic však chybí. Výzkumem ve své diplomové práci tak reaguji na potřebu organizace. Cíle práci chci dosáhnout:

- analýzou aktuálního procesu adaptace brigádnic, který probíhá dle slov personalistky spíše intuitivně, pod vedením manažerek prodejen;
- analýzou procesu adaptace stávajících zaměstnanců, který může sloužit jako východisko pro tvorbu adaptačního procesu brigádnic;
- využitím poznatků z odborné literatury.

K naplnění cíle je potřeba položit si výzkumné otázky. Kromě hlavní výzkumné otázky jsem si položila také pět vedlejších výzkumných otázek. Výzkumné otázky jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 – Výzkumné otázky

HVO:	Jak probíhá stávající adaptační proces brigádnic ve vybrané organizaci?
VVO1:	<i>Jak popisují stávající adaptační proces brigádnic manažerky prodejen, které mají za adaptaci brigádnic odpovědnost?</i>
VVO2:	<i>Jak popisují stávající adaptační proces brigádnic zaměstnanci, kteří se na jejich adaptaci podílejí?</i>
VVO3:	<i>Jak popisují stávající adaptační proces brigádnice, které adaptaci absolvovaly?</i>
VVO4:	<i>Jak probíhá (jak by měla probíhat) adaptace brigádnic dle personalistky?</i>
VVO5:	<i>Jaké lze v adaptačním procesu brigádnic najít nedostatky?</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Důvodem položení vyššího počtu vedlejších výzkumných otázek je ten, že pro analýzu adaptačního procesu brigádnic nejsou k dispozici jiné zdroje dat než rozhovory (jiným zdrojem dat jsou myšleny například firemní dokumenty). Snažila jsem se tedy získat ucelený popis stávajícího adaptačního procesu brigádnic z pohledu různých osob, které se na adaptaci brigádnic podílejí. Poskytnuté firemní dokumenty se vztahují k adaptaci stálých zaměstnanců, nikoliv však k adaptaci brigádnic. Výběr osob k rozhovoru zdůvodním v následující podkapitole.

4.3 Použité metody a zdroje dat

V této kapitole popíšu zdroje dat a kritéria jejich výběru, dále metody sběru dat a výzkumný vzorek.

Zdroje dat

Informace pro teoretickou část práce jsem čerpala z odborné literatury a dostupných elektronických zdrojů. Stanovila jsem si kritérium, že využiji

zdroje, které vyšly po roce 2000, protože starší informace by nemusely být relevantní. Při vyhledávání elektronických zdrojů jsem zadávala klíčová slova jako „adaptace zaměstnanců“, „employee adaptation“ a „onboarding“.

Pro empirickou část práce byly hlavním zdrojem dat rozhovory s návodem, které jsem provedla s brigádníci, manažerkami, prodavačkami a personalistkou. Z rozhovorů jsem získala informace o organizaci, o nově nastaveném adaptačním procesu stálých zaměstnanců a o aktuálně nastaveném adaptačním procesu brigádníků.

Pro další informace o organizaci jsem využila webové stránky a pro analýzu adaptačního procesu stálých zaměstnanců mi personalistka poskytla firemní dokumenty. Tyto zdroje dat byly spíše doplňující.

Metody sběru dat a výzkumný vzorek

Pro sběr dat jsem zvolila metodu **rozhovoru pomocí návodu**. Pro tento typ rozhovoru je typické, že si tazatel připraví témata k rozhovoru, ale jejich pořadí při rozhovoru není důležité. Před vstupem do terénu jsem si tedy na základě poznatků z teoretické části stanovila okruhy a následně i konkrétní otázky, které jsem chtěla v rámci rozhovoru s respondenty probrat. Měla jsem tedy připravenou strukturu, ale během rozhovoru se stávalo, že otázky byly pokládány v různém pořadí, případně jinak formulované. Rozhovory jsem nahrávala na mobilní telefon a následně jsem je přepisovala, abych je mohla použít k analýze dat (Hendl, 2005, s. 174).

Pro každou skupinu respondentů jsem měla připravenou zvláštní strukturu, všechny jsou uvedeny v přílohách (přílohy 1-4).

Přepisy rozhovorů jsem následně okódovala. Vzniklé kódy jsem uspořádala do kategorií, které vytvořily osnovu pro interpretaci dat. Blíže postup kódování popisují v kapitole 6.1.

Nyní se dostávám k samotnému vzorku. Pro provedení výzkumu jsem oslovila čtyři skupiny zaměstnanců organizace, a to personalistku, manažerku prodejen, prodavačky a brigádnice. Výzkum jsem prováděla na dvou pobočkách v místě mého bydliště a snažila jsem se získat co nejvíce relevantních informací pro nasycení vzorku.

Pro výběr respondentů jsem tedy měla dvě hlavní kritéria – působení v adaptačním procesu brigádnic a přímý kontakt (pobočky v místě mého bydliště).

Personalistka

První rozhovor jsem provedla s personalistkou – ten se uskutečnil osobně, v sídle organizace. Personalistka se na adaptačním procesu brigádnic podílí tak, že tento proces nastavuje. Kladla jsem jí otázky týkající se organizace, adaptačního procesu stálých zaměstnanců a aktuálního adaptačního procesu brigádnic na pozici prodavaček. Rozhovor trval přibližně 50 minut.

Brigádnice (B1-B7)

Následovaly rozhovory s brigádnicemi. V prosinci roku 2022 pracovalo na prodejnách celkem 135 brigádníků, z toho na zkoumaných pobočkách 13 (včetně mě), konkrétně jsem oslovila čtyři brigádnice z jedné pobočky a tři ze druhé. Jako brigádnice zde pracují také dvě stálé prodavačky, které jsou na mateřské dovolené. Ty jsem mezi brigádnice nepočítala, protože jejich adaptace probíhala jinak, s jednou z nich jsem však udělala rozhovor jako s prodavačkou.

Bylo poměrně komplikované s brigádnicemi domlouvat termíny rozhovorů, protože jezdí do školy a do práce také nechodí pravidelně. Takže jsem se rozhodla, že s nimi rozhovory udělám online přes platformu Microsoft Teams. Rozhovory s brigádnicemi trvaly přibližně 30 minut.

Manažerky

Rozhovor jsem udělala také s oběma manažerkami, protože mají za adaptaci brigádníků odpovědnost. Rozhovory s manažerkami probíhaly osobně na pracovišti.

Prodavačky (P1-P6)

V prosinci roku 2022 pracovalo na prodejnách celkem 209 prodavaček, z toho 13 na prodejnách v místě mého bydliště (včetně dvou na mateřské dovolené). K rozhovoru jsem oslovila tři prodavačky z každé prodejny. Rozhovory s prodavačkami trvaly přibližně 20 minut.

Protože se informace získané v rozhovorech začaly opakovat, usoudila jsem, že došlo k nasycení vzorku a další rozhovory už jsem neprováděla.

4.4 Etika výzkumu

Během provádění výzkumu byla dodržována etická kritéria. Při oslovování jsem respondenty seznámila s cílem výzkumu, s metodou sběru dat a sdělila jsem jim také, že všechny informace, jež mi poskytnou budou v souladu se zásadami GDPR a budou plně anonymizovány. Z tohoto důvodu nebudu v rámci své práce využívat žádná konkrétní jména, ani konkrétní pobočky, ze kterých respondenti pocházeli, aby údaje nebyly dohledatelné. S personalistkou jsme se také dohodly, že nezveřejním název firmy, ani celé poskytnuté dokumenty, aby nebylo vyzrazeno firemní know-how. Všichni respondenti podepsali informovaný souhlas (příloha 5).

5. Vybraná organizace

V této kapitole představuji vybranou organizaci, ve které byl prováděn výzkum. Organizaci v práci kvůli zachování anonymity označuji „organizace XY“. Slova „organizace“ a „firma“ užívám jako synonyma. Kromě představení vybrané organizace v této kapitole popíšu adaptační proces stálých zaměstnanců a pracovní činnosti prodavaček.

5.1 Představení organizace

Organizace XY je regionální pekařství. Byla založena dvěma majiteli před více než 25 lety a vybudována takzvaně „na zelené louce“. Ani jeden z majitelů nebyl pekařem. Po založení firmy sami na těchto pozicích pracovali, a tak vědí, co tato profese obnáší. Proto si váží každého ze svých zaměstnanců (interní zdroj – webové stránky organizace, 2023).

Postupně se firma rozrůstala a momentálně má 34 poboček ve třech různých krajích, rozdělených do oblasti A (západ) a do oblasti B (východ). Do každé z oblastí spadá 17 prodejen. V prosinci 2022 v organizaci pracovalo celkem 374 zaměstnanců, z toho 209 na pozici prodavaček. Na prodejnách pracovalo 135 brigádníků (personalistka, 2023).

Organizace ke svým zaměstnancům přistupuje jako k rodině. Ve svém brandbooku, který dostane každý nový zaměstnanec, uvádí že u nich, stejně jako v rodině, mají lidé závazky a musí přijmout zodpovědnost, ale firma jim (stejně jako rodina) bude pomáhat a podporovat je (interní zdroj – Brandbook, 2023).

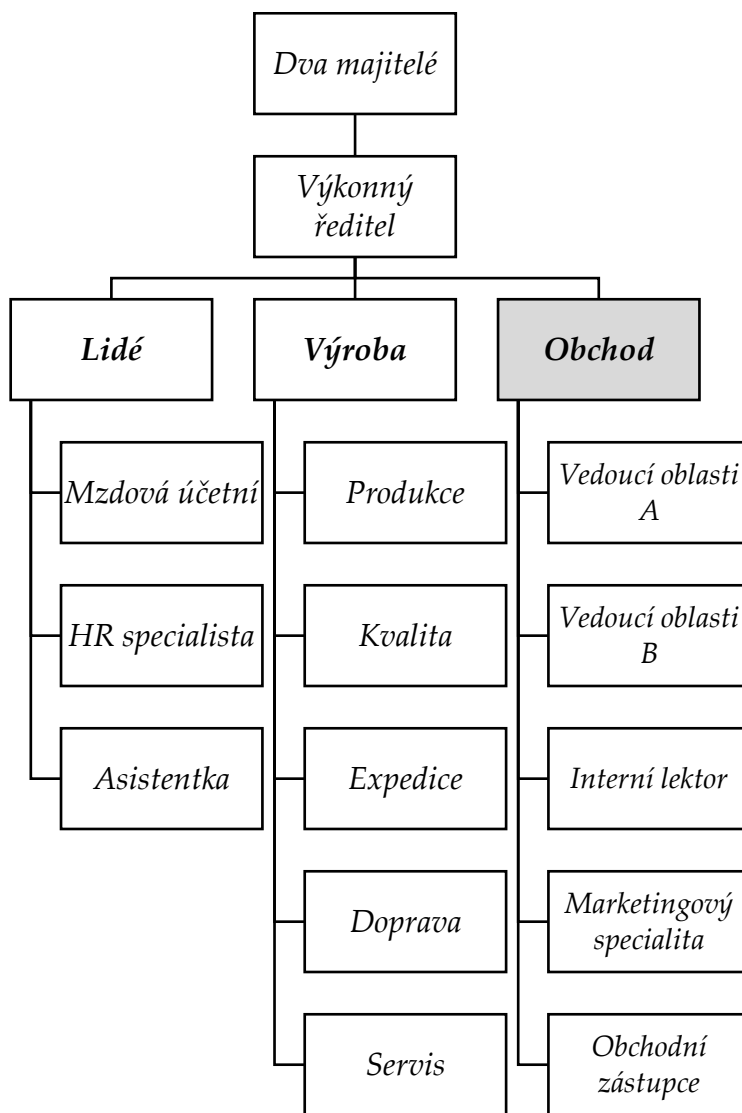
Mezi klíčové hodnoty organizace patří rodina, pracovitost, vášně, férovost, odvaha, posedlost kvalitou, nezávislost, čínorodost, radost a patriotismus (interní zdroj – Brandbook, 2023). Cílem firmy je nadšený zákazník, který si zde našel to své, pro co má smysl se stále vracet. Účelem firmy je to, že tvoří dokonalost z vášně pro řemeslo (interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023).

Organizační struktura

Organizační struktura je znázorněna ve schématech 1 a 2. Nejprve se zaměřím na celkovou organizační strukturu (schéma 1). Na nejvyšší úrovni jsou dva majitelé, kteří v současné době určují vizi a strategii firmy. Pod nimi se nachází pozice výkonného ředitele, který je zároveň finančním manažerem a je zodpovědný za ekonomiku, investice a rozvoj organizace. Dále se organizační struktura větví na tři klíčové oblasti, kterými jsou výroba, lidé a obchod. Oblast výroby je rozdělena do pěti dalších částí (produkce, kvalita, expedice, doprava a servis) (interní zdroj – organizační struktura, 2023). Vedoucím zaměstnancem produkce je vedoucí výrobních provozů, která zodpovídá za chod výroby. Produkce je rozdělena do čtyř linek – chlebová, rohlíková (běžné pečivo), sladká a pečivo/lahůdky. Jednotlivé linky obsluhují pekaři a cukráři, jejichž nadřízenými jsou vedoucí směn a jejich zástupci. Každá z linek má vedoucího výroby (personalistka, 2023).

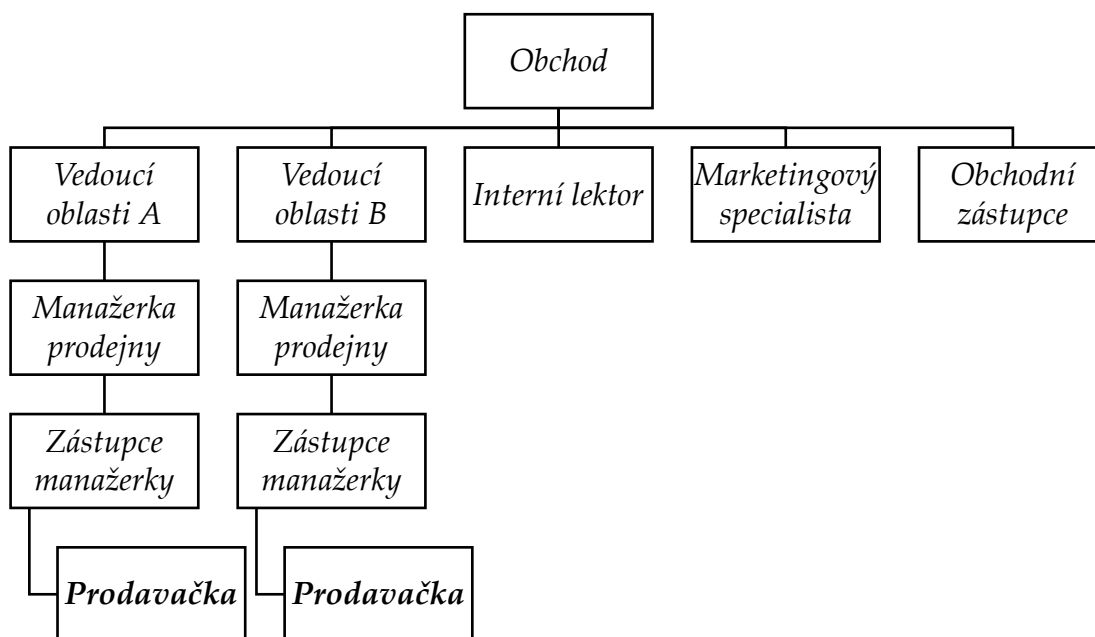
Jednotlivé oblasti jsou podrobněji rozpracovány. Pro potřeby práce je nejdůležitější oblast obchodu, proto uvádím její podrobnější rozpracování (schéma 2). Oblast obchodu řídí obchodní ředitel, který má na starosti marketing, zákazníky a rozvoj. Je nadřízeným pro vedoucí oblastí A a B, interního lektora, marketingového specialistu a obchodního zástupce. Vedoucí oblastí A a B jsou nadřízenými manažerkám prodejen a jejich zástupkyním (v daných oblastech), manažerky a zástupkyně jsou potom nadřízenými prodavačkám.

Schéma 1 – Organizační struktura (celková)



Zdroj: interní (Organizační struktura), vlastní zpracování

Schéma 2 – Organizační struktura (oblast obchodu)



Zdroj: interní (Organizační struktura), vlastní zpracování

Fungování prodejen

Organizace XY se vyznačuje tím, že na prodejnách se pečivo skutečně peče, nikoliv pouze dopéká. Ve výrobě je proces kynutí v určité fázi přerušen a řidiči obvykle dvakrát denně rozváží výrobky ze sídla organizace na jednotlivé prodejny. Jednotlivé prodejny jsou vybaveny kynárnami a pecemi, takže proces kynutí je dokončen přímo tam (personalistka, 2023).

5.2 Popis adaptačního procesu stálých zaměstnanců

Vzhledem k cíli práce opět považuji za důležité popsat, jak jen nastaven adaptační proces pro stálé zaměstnance, protože nový adaptační proces pro brigádnice by z něho měl vycházet a měl by být jeho zjednodušenou verzí.

Protože organizace momentálně teprve implementuje nový adaptační proces zaměstnanců, neměla jsem možnost zeptat se některého nového zaměstnance,

který daný adaptační proces podstoupil. Vycházím tedy jen z výpovědi personalistky, která mi nový adaptační proces popsala (na skupině manažerek/prodavaček) a poskytla mi interní dokumenty týkající se této problematiky.

Cíle adaptačního procesu

Organizace stanovila, že nastavený adaptační proces má za cíl:

- Adaptovat nového zaměstnance na nové prostředí,
- Urychlit učení jeho plánovitostí a systematičností,
- Zvýšit oddanost nového zaměstnance vůči organizaci,
- Snižovat náklady a problémy spojené s fluktuací,
- Objasnit vzájemná očekávání a
- Pomoci k tomu, aby nový pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším čase (interní dokument – adaptační proces, 2023)

Kroky a metody v adaptačním procesu

Nastavený adaptační proces zahrnuje pět kroků. Dle mého názoru je logické zmínit také využívané metody během jednotlivých kroků. Prvním krokem je *seznámení nového zaměstnance s HR procesy*. Tento krok probíhá prostřednictvím rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným (prodavačky s manažerkou) a nový zaměstnanec je v něm například seznámen s informacemi o společnosti, provozním řádem a je mu předán Brandbook a Klobouk – tyto pojmy vysvětlím níže (interní dokument – Adaptační proces, 2023; personalistka, 2023).

Druhým krokem adaptačního procesu je *stanovení mentora*. Mentor nového zaměstnance provází po celou dobu zkušební doby (personalistka, 2023). V době konání rozhovoru s personalistkou ještě nebyli mentoři stanoveni, ke konci fáze sběru dat už ano.

Třetím krokem je *zaškolení na pracovišti*. Nadřízený představí nového zaměstnance kolegům na pracovišti, představí ho mentorovi a seznámí ho s prostředím fungování (personalistka, 2023).

Čtvrtým krokem je *zaškolení do pracovní činnosti* mentorem, nadřízeným, případně interním lektorem na základě seznamu činností. Toto zaškolení ověřuje manažerka prodejny (personalistka, 2023).

Posledním krokem je *hodnocení a vyhodnocení efektivity adaptačního procesu*. Tento krok provádí jak nadřízený, tak HR oddělení (interní dokument – *Adaptační proces*, 2023). Personalistka dodává, že mají jasně definované kontrolní mechanismy, postup a nástroje pro hodnocení průběhu adaptačního procesu (personalistka, 2023).

Doposud jsem se věnovala spíše jenom krokům adaptačního procesu a jeho metody zůstaly upozaděny. Abych to shrnula, tak metodami během adaptačního procesu (prodavaček/manažerek) jsou osobní rozhovor, osobní účast mentora, seznamy činností, vstup interního lektora (rozhovor), a telefonický rozhovor s HR oddělením (personalistka, 2023). Tyto metody během rozhovoru zmínila personalistka, dle mého názoru sem mohu zahrnout také instruktáž – mentor novému pracovníkovi pravděpodobně ukazuje, jak se konkrétní činnosti dělají.

Klobouk pozice

Jak jsem zmínila výše, noví zaměstnanci během adaptačního procesu obdrží dvě příručky, dokumenty nazvané Klobouk a Brandbook. Organizace zpracovává Klobouky pro jednotlivé pracovní pozice. Během rozhovoru s personalistkou jsem byla seznámena s principem klobouku manažerky prodejny, klobouk prodavačky nebyl v době rozhovoru ještě dokončen, ale personalistka mi ho dodatečně zaslala. Při psaní diplomové práce jsem tedy pracovala pouze s kloboukem prodavačky, ve kterém byly obsaženy všechny relevantní informace.

Obsahem Klobouku je:

- Účel firmy,
- Účel pracovní pozice,
- Předpoklady pro výkon pracovní pozice,
- Pravomoci,
- Zodpovědnosti,
- Popis základních rámcových činností pracovní pozice,
- Seznam (a úplný soubor) směrnic, manuálů a dalších materiálů vztahujících se k této pracovní pozici,
- Kopie části organizující struktury, ve které se daná pracovní pozice nachází,
- Popis komunikačních toků spojených s danou pracovní pozicí,
- Produkt a podprodukty této pracovní pozice,
- Statistiky této pracovní pozice (interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023).

Účelem pracovní pozice prodavačky je to, že prodává a peče, a tím spoluvytváří a zvyšuje tržbu. Je zde také například uvedeno, že právě prodavačka vytváří trvalý vztah se zákazníkem, který si zde najde to své a opakovaně se do prodejny vrací, nebo to, že prodavačka svým přístupem, postojem a jednáním reprezentuje organizaci (interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023)

Bod *předpoklady pro výkon pracovní pozice* zahrnuje definici ideální osobnosti. Pro pozici prodavačka je vhodná osoba, která bude loajální a oddaná organizaci, vnímá svou zodpovědnost a dává jí smysl etika a firemní kultura organizace. Tyto body jsou v klobouku podrobněji rozpracované (interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023). Personalistka dále sdělila (v kontextu klobouku manažerky), že z těchto předpokladů vycházejí při výběrovém řízení (Personalistka, 2023).

Nový zaměstnanec je s Kloboukem své pozice seznamován ve třech fázích. V první fázi, obvykle v den nástupu, je mu Klobouk předán, aby si ho v klidu doma prostudoval. Ve druhé fázi si Klobouk s novým zaměstnancem projde jeho nadřízený, aby si informace lépe zapamatoval, a sleduje také, jestli se s ním ztotožňuje. Poslední fází je kontrolní seznam – zde se ověřuje, jestli nový zaměstnanec zná a umí vše podstatné (personalistka, 2023).

Brandbook

Brandbook je dokument, který nového zaměstnance či uchazeče seznamuje se značkou organizace. Je zde uvedeno firemní motto, vize a mise, informace o organizace (obzvláště o její historii), dále informace o tom, co pro firmu znamenají její zaměstnanci a také jsou zde uvedeny firemní hodnoty (interní dokument – Brandbook, 2023).

Jedná se tedy o představení firmy jak nováčkům, tak uchazečům o zaměstnání. Na Brandbooku, který mám k dispozici, je označení „A“, takže předpokládám, že příručka má více částí, o kterých mi ale nebylo nic řečeno.

Bariéry adaptace

Dle slov personalistky úspěšné adaptaci brání to, když se nový zaměstnanec neztotožní s hodnotami nebo nastavením firmy. Pokud k tomu dojde, měl by to odhalit včas právě Klobouk (personalistka, 2023).

Na základě poznatků z teoretické části práce tedy usuzuji, že dle personalistky brání úspěšné adaptaci nedostatečná kulturní adaptace.

Délka adaptace

Délku adaptačního procesu určuje nadřízený zaměstnanec, protože je osobou, která je za adaptaci a zaučení zodpovědná. Adaptační proces tedy může, ale nemusí trvat po celou dobu zkušební doby (personalistka, 2023).

5.3 Popis pracovních činností prodavaček

Vzhledem k cíli práce považuji za důležité uvést popis pracovních činností prodavaček, protože podobné činnosti vykonávají také brigádnice na pozici prodavaček a většinu z nich si brigádnice osvojí v rámci pracovní adaptace.

Popis základních rámcových činností pracovní pozice je součástí klobouku. Jednotlivé pracovní činnosti jsou rozděleny do čtyř kategorií, které jsou dále podrobněji rozvedeny:

1. Prodej

V rámci prodejních pracovních činností prodavačka vyrovnává a vystavuje výrobky, prodejní dovednosti používá v souladu s Knihou prodeje, obsluhuje pokladní systém, balí výrobky dle firemních pravidel, obsluhuje kávovar a hybridní pec, eviduje speciální objednávky, aktivně komunikuje s každým zákazníkem a udržuje pokladnu v čistotě a provozuschopnou (interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023)

2. Pečení

Další kategorií činností je pečení. Prodavačka provádí příjem a předávku výrobků a zajišťuje správné skladování všech surovin. Dále zajišťuje správnou přípravu pečení, dodržuje správné kynutí těst, zdobí výrobky a zvládá samotné pečení a obsluhu pecí. Obsluhuje také chladničku, mrazničku a kynárnu a kontroluje také stav surovin (interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023).

3. Administrativní činnosti

Mezi administrativní činnosti, které prodavačka vykonává, patří objednávání výrobků, přebírání zboží při dodávce a následná kontrola jejich množství a kvality. Dále prodavačka provádí inventuru, přijímá telefonické objednávky, zajišťuje uzávěrku pokladny a pracuje s tržbou, eviduje reklamace a vratky, zapisuje výkaz provozovny a provádí odečet stavu měřidel elektřiny, plynu a vody (interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023).

4. Ostatní

Prodavačka dále vykonává úklidové práce, obsluhuje systém vzduchotechniky a dalších technologií, obsluhuje chladicí vitríny a lednice v zázemí, dále se účastní porad a vzdělávacích aktivit a úzce spolupracuje s manažerkou prodejny. Také zaručuje správný chod systému půjčování klíčů prodejny (interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023).

V této kapitole jsem představila organizaci XY, její organizační strukturu a fungování prodejen. Dále jsem popsala nastavený adaptační proces stálých zaměstnanců a představila jsem klíčové dokumenty vztahující se k adaptačnímu procesu v organizaci. Následovalo představení pracovní pozice prodavačky a popis jejích pracovních činností.

6. Analýza dat

Kvalitativní data bývají často objemná a nestrukturovaná. Je proto nutné tento materiál systematicky zanalyzovat a interpretovat (Švaříček & Šeďová, 2007, s. 207). Jensen & Laurie definují analýzu kvalitativních dat jako „proces identifikování vzorců a vztahů v psaném materiálu (...) a dalších materiálech, které mají pro výzkumníka výpovědní hodnotu“ (Chrastina, 2019, s. 192). Pro analýzu dat ve své diplomové práci jsem zvolila metodu otevřeného kódování.

6.1 Kódování dat

Při metodě otevřeného kódování jsem analyzovaný text rozdělila na jednotky, kterým jsem později přidělila kódy. Tím, jak kódy postupně přibývaly, vznikal jejich seznam. Tento seznam kódů jsem mohla později systematicky kategorizovat – to znamená, že významově podobné kódy jsem řadila do jedné kategorie. Další zpracování dat jsem provedla technikou „vyložení karet“. Vzniklé kategorie jsem uspořádala do linky, názvy kategorií (relevantních k výzkumným otázkám) se staly názvy podkapitol (Švaříček & Šeďová, 2007, s. 211-227).

Nyní popíšu postup kódování. Při analýze přepisů jsem se zaměřovala na informace (výpovědi respondentů), které se vztahovaly k výzkumným otázkám. Nejprve jsem chtěla každý nový kód zaznačit jinou barvou, ale jednotlivých kódů bylo mnoho a tento postup mi nevyhovoval. Rozhodla jsem se, že odlišnou barvou budu značit celé kategorie. Postupovala jsem tedy tak, že jsem si nejdříve pročetla celou stránku přepisu a vyznačila jsem si konkrétní kódy. Významově podobné kódy jsem potom zařadila do jedné kategorie, kterou jsem vyznačila jednou barvou.

Pro větší srozumitelnost vkládám konkrétní ukázkou analýzy dat. Tyrkysově je vyznačena kategorie „metody adaptace“ (začíná na předchozí straně). Jednotlivé metody adaptace (1-6) jsou potom označeny konkrétními kódy.

Modrozeleně je vyznačen kód „hodnocení AP“, červeně „co brání úspěšné adaptaci“, zeleně je vyznačen kód „klobouk“ a žlutě „brandbook“.

Obrázek 1 – Ukázka kódování

6/14

Přepis rozhovoru: Personalistka

s podpisem smlouvy jsou zaměstnanci vlastně představeny základní věci týkající se docházky, benefitů, pracovního řádu, vnitřních předpisů, které se jich týkají...

Další fází je stanovení mentora – to znamená, že každý nováček dostane svého mentora, a ten mentor ho provází o celou dobu té zkušební doby – takže pak je to vlastně osobní účast mentora, což je vlastně další metoda.

Pak je další část, a to je zaškolení na pracovišti, takže to je zase osobní účast, kdy vlastně manažerka prodejny představí kolegům nováčka, představí ho mentorovi a seznámí ho s prostředím fungování.

Pak je čtvrtá oblast – zaškolení do pracovní činnosti. To už je jakoby hodně práce a spolupráce mentora a nadřízené manažerky prodejen, kdy tam jsou vypracovány (nebo budou vypracovány) jednak seznam pracovních činností, a jednak check-listy, to znamená obsah pracovních činností. Takže tam vlastně zase nástroje – jednak seznamy, který dostává vlastně na tom papíře, a potom vlastně ověřování manažerkou prodejny.

Do jednotlivých fází teda vstupuje interní lektor, ten interní lektor spíše namátkově kontroluje jak se daří nováčkově, jak probíhá zapracování, jestli má všechno, co potřebuje, jestli všechno zná a ovládá, případně potom zase komunikuje, dává zpětnou vazbu jak manažerce, tak i oblastnímu vedoucímu a HR. Vlastně pomocí řízeného rozhovoru do jednotlivých fází vstupuje oblastní vedoucí a nebo HR – na prodejních teda oblastní vedoucí, kde má přímo řízený rozhovor a pomocí otázek zjišťuje, jestli adaptační proces probíhá správně, komunikuje jak s nováčkem, tak s mentorem, tak s nadřízeným.

Takže když to shrnu, tak vlastně všechno v podstatě probíhá ne té osobní bázi, plus teda my – z pozice HR – si telefonicky ověřujeme, jestli probíhá adaptační proces tak jak má – zase pomocí předem zvolených otázek – všechno máme strukturovaný, všechno je řízený, abychom to mohli vyhodnocovat.

Dále jsem chtěla vědět, jak hodnotíte současný adaptační proces prodavaček – tak to jsme vlastně řešily, že se rozvíjí nový...

... Jo, už jsme úplně na startu a je to fakt jasně popsán přesný postup, přesný pravidla a přesný nástroje, aby každý věděl, co má dělat, jak to má dělat, proč to má dělat, a aby i ta firma to měla pod kontrolou – to že to probíhá prostě správně. Takže máme i jasně definovaný kontrolní mechanismy, kterými ověřujeme, že adaptační proces probíhá správně.

A co obvykle brání úspěšné adaptaci – to jsme si vlastně taky říkaly, že je problém, když se ten nováček neztotožní s hodnotami té firmy...

... Stoprocentně. Když se neztotožní s hodnotami firmy nebo s nastavením firmy. Taky třeba když se neztotožní s účelem té pracovní pozice – to je to bytí. Takže právě to nám odhalí ten klobouk, že já v podstatě se musím cítit jako prodavačka, já musím cítit, a to vlastně my hledáme už při tom pohovoru, že ta motivace musí být ze mě, že tam nejdu kvůli penězům, ale že to je prostě moje osobní přesvědčení, a že mě baví být prodavačkou a baví mě být v kontaktu s těmi lidmi. Takže to se taky hodně odhalí právě během toho klobouku a té komunikace. Proto dáváme nováčkům brandbook, proto jim tu firmu představujeme. A potom vlastně postupně v jednotlivých fázích je učíme péct, dáváme jim tu knihu pečeni, což je vlastně taky další nástroj pro to učení. Spoustu věcí už máme sepsaných, ale není to nikde

2. mentor

3. představení na pracovišti (sne. adaptace)

4. seznamy, ověřování (prac. adaptace)

5. vstup interního lektora rozhovor

6. osobní kontakty, sd. rozhovor

HODNOCENÍ AP

CO BRÁNÍ ÚSPĚŠNÉ ADAPTAČI

KLOBOUK - nástroj úspěšné adaptace

BRANDBOOK - AP NA PRODEJNĚ - zaškolení do HR = A. fáze AP

Tímto postupem vzniklo následující členění, které tvoří struktury kapitol 5. *Vybraná organizace* a 7. *Interpretace dat*. Členění je patrné v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 2 – Struktura kapitoly *Vybraná organizace*

Charakteristika organizace (5. Vybraná organizace)	Kategorie	Kódy
	Představení organizace	Organizace, Organizační struktura, Fungování prodejen
	Popis pracovní pozice prodavačky	Seznam činností
	Popis adaptačního procesu prodavaček	Cíle AP, Kroky a metody v AP, Klobouk, Brandbook, Bariéry adaptace, Délka adaptace

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 2 jsou uvedeny kódy a kategorie, na základě kterých jsem vytvořila strukturu páté kapitoly *Vybraná organizace*. Kódy vznikly analýzou rozhovoru s personalistkou a poskytnutých firemních dokumentů.

Tabulka 3 – Struktura kapitoly *Interpretace dat*

Adaptační proces brigádnic (7. Interpretace dat)	Kategorie	Kódy
	První kontakt	Formality, Informace, Stanovení mentora
	Sociální adaptace	Představení brigádnice, Vztahy na pracovišti, Neformální vztahy
	Pracovní adaptace	Popis pracovní pozice (snadné/nesnadné činnosti), Délka AP, Zpětná vazba
	Kulturní adaptace	Firemní kultura, Firemní hodnoty
	Zhodnocení nastaveného AP brigádnic	Co vyhovuje, Jaké jsou limity

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 jsou uvedeny kódy a kategorie, na základě kterých jsem vytvořila základní strukturu sedmé kapitoly *Interpretace dat*. Kódy vznikly analýzou rozhovorů s brigádníci, prodavačkami, manažerkami a personalistkou.

7. Interpretace dat

V této kapitole popisuji, jak probíhá adaptace brigádnic na dvou pozorovaných pobočkách. Při interpretování dat jsem se rozhodla, že pro stávající stav budu používat termín *adaptace*, protože se zatím nejedná o systematicky nastavený proces. Doporučení pro vytvoření nového, systematicky nastaveného a řízeného *adaptačního procesu* uvedu na konci kapitoly.

Na základě kódování rozhovorů strukturu kapitoly tvoří následující podkapitoly: *První kontakt brigádnice s organizací*, *Sociální adaptace*, *Pracovní adaptace*, *Kulturní adaptace* a *Zhodnocení nastaveného adaptačního procesu brigádnic*. Závěrečná podkapitola nese název *Návrhy a doporučení k tvorbě adaptačního procesu brigádnic*.

Je také důležité upozornit na fakt, že brigádnice nebyly zaučovány stejnými manažerkami. Současné manažerky jsou na svých pozicích přibližně dva roky, některé brigádnice už zde pracují déle.

V této kapitole také odpovím na položené výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka zněla: „**Jak probíhá stávající adaptační proces brigádnic ve vybrané organizaci?**“ Zde, v úvodu kapitoly týkající se interpretace dat, uvádím shrnutí odpovědí na výzkumné otázky. Podrobnější odpovědi jsou rozpracovány v rámci následujících podkapitol.

Položila jsem si také vedlejší výzkumné otázky. První tři vedlejší výzkumné otázky zněly následovně:

VVO1: *Jak popisují stávající adaptační proces brigádnic manažerky prodejen, které mají za adaptaci brigádnic odpovědnost?*

VVO2: *Jak popisují stávající adaptační proces brigádnic zaměstnanci, kteří se na jejich adaptaci podílejí?*

VVO3: *Jak popisují stávající adaptační proces brigádnice, které adaptaci absolvovaly?*

Protože se jedná o výpovědi celkem patnácti respondentů, je těžké shrnout je do několika vět. Obecně mohu říci, že prodavačky, které se podílejí na adaptaci brigádnic, v ní spatřují méně limitů, než samotné brigádnice nebo manažerky, které jsou za adaptaci brigádnic zodpovědné.

Čtvrtá vedlejší výzkumná otázka zněla:

VVO4: *Jak probíhá (jak by měla probíhat) adaptace brigádnic dle personalistky?*

Personalistka tedy uvedla, že adaptační proces brigádnic zatím není systematicky nastaven a adaptace brigádnic je plně v kompetenci manažerek prodejen, které jsou za ni zodpovědné. Dále by podle ní měl být adaptační proces brigádnic zjednodušeným adaptačním procesem prodavaček/stálých zaměstnanců. Při dotazu na limity stávající adaptace brigádnic uvedla: „Vzhledem k tomu, že ta adaptace nefunguje, tak tam nemůžu vidět ani ty limity. Asi ty limity jsou takový, že brigádníci jsou nestálí. Takže vždycky je to investice času, investice energie a investice peněz, takže když tam brigádníci jsou na týden, na dva týdny, tak těžko s něma realizovat nějaký adaptační proces. Takže, i třeba věřím, že když s něma budeme pracovat víc systematicky, tak vlastně i ty cíle toho adaptačního procesu se naplní mnohem snáz. Mnohem blíž proniknou do naší firmy, poznají ji, rychleji pozná ten tým a ta práce se jim začne líbit“ (personalistka, 2023).

Pátá vedlejší výzkumná otázka zněla:

VVO5: *Jaké lze v adaptačním procesu brigádnic najít nedostatky?*

Za první nedostatek považuji fakt, že systematický adaptační proces brigádnic není momentálně nastaven. Dále pak spatřuji nedostatek v každé z rovin adaptace. Hlavním nedostatkem v pracovní adaptaci brigádnic je nedostatečná znalost produktů a jejich složení. V rámci sociální adaptace by

některé respondentky uvítaly větší navazování neformálních vztahů mezi prodavačkami a brigádníci. Zjistila jsem také, že v rámci kulturní adaptace není kladen důraz na záměrné předávání firemní kultury a hodnot.

Nyní podrobněji popíšu, jak probíhá adaptace brigádníků na zkoumaných pobočkách. Využívat budu části rozhovorů s respondentkami, které následně okomentuji.

7.1 První kontakt brigádnice s organizací

Původně jsem chtěla tuto podkapitulu nazvat „přednástupní fáze“, ale usoudila jsem, že popisované informace se neshodují s informacemi z teoretické části. Dle informací z teoretické části je přednástupní fází označováno období, které začíná podpisem smlouvy a končí prvním pracovním dnem.

V této části práce chci popsat, co se děje od prvního kontaktu brigádnice s organizací, tedy momentem, kdy přijde požádat o brigádu a setká se (nejčastěji) s manažerkou prodejny, až do jejího nástupu a vyřizování formálních záležitostí.

Výběr brigádníků je v kompetenci manažerek prodejen (personalistka, 2023). Manažerka 1 dodává, že někdy přijde doporučení „z centrály“, že se tam někdo nahlásil, ale shánění brigádníků je čistě na ní. Také uvedla, že při výběru brigádníků zohledňuje jejich individuální charakteristiky (to, jak se chovají, když přijdou požádat o brigádu) a snaží se odhadnout, jestli zapadnou do týmu: *„Ale je pravda, že vždycky to není stoprocentní – nemůžu dát na první pohled. Vždycky je lepší ji aspoň jednou vyzkoušet a pak jakoby člověk ví, že jo“* (manažerka 1, 2023).

Brigádníci jsem se ptala, jestli jim byly před nástupem sděleny potřebné informace (například co přesně bude náplní jejich práce nebo to, jak budou směny) a zodpovězeny jejich dotazy. Jejich odpovědi se lišily, například:

„No, myslím, že mi pár informací chybělo. (...) Já jsem myslela, že budu hodně dělat i v týdnu, to jsem nevěděla, že to mají takhle udělaný (...)“ (brigádnice 1, 2023). Brigádnici 3 (2023) chyběla informace o finančním odměňování.

Brigádnice 2 (2023) uvedla: *„Já jsem se na tohle ani neptala před tím, než jsem tam přišla, takže nevěděla jsem. Ale když jsem tam byla poprvé, tak jsme se o tom bavili a bylo mi právě řečeno, že jak jsem ještě student, tak si můžu říct, kdy mám čas a kdy ne, a že si to můžu přizpůsobit. Takže tyhle věci jsme spíš řešili až tam, když jsem tam přišla poprvé“* a dodává, že víc informací ani vědět nepotřebovala.

A další z brigádnic konstatuje, že byla dobře informovaná: *„To musím říct, že jsem byla dobře informovaná, že bývalá vedoucí nám všechno dávala vědět, já jsem ji znala i mimo práci, tak to bylo takový, že všechno mi dala vědět, věděla jsem i kdy tam budu chodit, jaký čas a nebyl v tom zmatek, takže tohle měli dobře udělaný“* (brigádnice 7, 2023). S dostatečnou informovaností souhlasila také brigádnice 6.

Odpovědi na otázku, jestli byly brigádnicím před nástupem zodpovězeny potřebné informace, se tedy lišily. Některé respondentky uvedly, že jim bylo vše. Další respondenty uvedly, že dotazy neměly, a některým potřebné informace (například o směnách nebo finančním odměňování) sděleny nebyly.

Manažerka prodejny obvykle s brigádnicemi vyřizuje všechny formální záležitosti, tedy *„veškerý bezpečnostní předpisy se musí projít, potom pracovní oblečení, pracovní obuv, samozřejmě plat a co tam ještě je... To je asi z toho formálního všechno... No seznámení s pracovištěm a smlouvu a tyhle věci. Doktora a vstupní prohlídku u doktora“* (manažerka 1, 2023). Manažerka 2 (2023) dodává ještě podpis smlouvy.

Než začne nová brigádnice na prodejně pracovat, je tedy vybrána manažerkou prodejny, následně jsou jí obvykle sděleny základní informace o náplni její

práce, o tom, jak budou směny a jsou jí také zodpovězeny její dotazy. Dále s ní manažerka vyřídí všechny formální záležitosti, jako je zařízení potřebných lékařských potvrzení, podpis smlouvy, bezpečnostní předpisy a předá jí také pracovní oblečení a obuv.

Následně je nová brigádnice představena týmu kolegyň a je tak zahájena její sociální adaptace.

7.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace neboli adaptace na pracovní skupinu je dle odborné literatury rovinou, během které se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v organizaci.

Nová brigádnice je tedy představena kolegyním, a to zpravidla manažerkou prodejny. Pokud není manažerka přítomna, tak ji představuje zástupkyně manažerky (manažerka 1, 2023 a prodavačka 3, 2023).

Prodavačka 6 (2023) uvedla: *„Tady na této pobočce /na pobočce, kde prodavačka pracuje jako brigádnice na MD/ jsme se představovaly samy navzájem, jo, že jako nás nikdo tady neuvedl nebo tak. Když jsem byla jako pracovník /na druhé pobočce/, tak nám ji vždycky představovala šéfová. Ale jinak brigádnice se mezi sebou poznávají samy, že se pozdravěj“.*

Ptala jsem se také brigádnic, jestli byly představeny kolegyním veřejně manažerkou nebo jestli se představovaly samy, například dvě z brigádnic uvedly:

„Mezi těma hlavníma jo, ale mezi brigádnicemi to takhle nebylo, to jsme se seznámily samy“ (brigádnice 2, 2023).

„Veřejně jsem představená nebyla, ale myslím si, že všichni o mě věděli. I tím, že mě přidali do té skupiny na Messengeru. Ale většinou když jsem tam pak přišla ráno do tý práce, tak jsme se seznámili takhle spíš osobně“ (brigádnice 1, 2023).

Dále jsem se ptala, jestli byla při nástupu brigádnicím určena nějaká osoba, která je provázela prvními dny, někdo jako mentor, který nově působí v adaptačním procesu stálých zaměstnanců. Personalistka (2023) uvedla: „Takže i ti brigádníci, já nevím, jak to je, asi se tam věnují jako kdo je na tý směně, ale správně ta manažerka i tý brigádníci by měla říct: „Na tý směně se ti bude věnovat ta, na téhle směně se ti třeba bude věnovat ta“, protože je to vždycky lepší, když Vy víte, za kým jít. Oni pak ty nováčky si třeba intuitivně hledají ty prodavačky, se kterými třeba ví, že je neodmítnou nebo se kterými je jim dobře“.

Respondentky popisovaly, jak to funguje na prodejnách:

„No, to si moc neuvědomuju, protože vždycky když jsem byla na jiné brigádě, tak to tam takhle bylo, ale tady to bylo spíš tak, že jsem se ptala vždycky té hlavní na té směně. Takže to nebyl jeden člověk, ale mohla jsem se zeptat vlastně kohokoliv“ (brigádnice 2, 2023).

„Vždycky na prodavačku x. Možná už jenom kvůli tomu, že jsem ji znala předtím. Ta tam se mnou tak jako nejvíc komunikovala. A vzhledem k tomu, že jsem tam tu bývalou manažerku nepotkávala, tak jsem si určila prodavačku x“ (brigádnice 3, 2023).

„Nebylo no, dřív tě sem šoupli a většinou se o tebe někdo postaral“ (prodavačka 6, 2023).

„Ne, ne, ne, podle mě ne. Nebo nezažila jsem to“ a dodává: „Podle mě se vždycky ptá toho, kdo je vždycky po ruce, jo“ (prodavačka 5, 2023).

Konkrétní osoba tedy brigádnicím přidělována nebyla, některé se obracely na kolegyně, které znaly už před nástupem, případně na ty, které jim byly více sympatické. Brigádnice také uváděly, že když potřebovaly, nebály se zeptat kohokoliv, kolegyně na ně byly milé.

Když jsem dělala rozhovor s manažerkou 2, došlo ke změně. Manažerky si nově určily mentory pro zaškolování nováčků:

„Do teď to nebylo úplně pojmenovaný, ale ano, brigádnice přijde k jedné kolegyni (...) Měl by to být jeden člověk, ale do teď to tak ještě nebylo“ (manažerka 2, 2023).

Jedna z prodavaček – mentorek doplňuje: *„Tak já si myslím, že všem by nám ji měla představit vedoucí a pak se jí ujmu já. Ona jí řekne, že já jsem její mentorka a jako předá mi ji, abych ji zaučila“ (prodavačka 5, 2023).*

Nově tedy brigádnici při nástupu bude přiřazena mentorka, která ji bude adaptačním procesem provázet.

Dále jsem se v rámci pracovní adaptace ptala na to, jak obecně brigádnice vycházejí se stálými prodavačkami. Zajímalo mě, jestli vztah charakterizují jako spíše přátelský, nebo jestli je mezi prodavačkami a brigádnicemi spíše napětí:

„Myslím, že to je v pohodě. Všichni si tykají, jsou jakoby... Samozřejmě v mezích normy. Nesmí to být drzost, jo, zas. Musí to být takový, že ten brigádník je tady jako... Takhle, nesmíme ho zneužívat, ale zas on nesmí zneužívat toho, že je to přátelskej vztah, že jo. Ale určitě ho nechceme zneužívat“ (manažerka 1, 2023).

„Vnímám to tak, že dobrý, občas si povídáme, když je volná chvíle, takže necítím se tam špatně. Byla jsem i na brigádách, kde jsem se špatně cítila v tom kolektivu, ale tady to teda nemám“ (brigádnice 2, 2023).

„Určitě /myslí přátelský/, ale stalo se tady taky, i mně, že se děvčata nafoukly, když jim člověk něco řekne, a myslej si asi fakt, jestli ta prodavačka jako je... blbá nebo nevím, jak bych to řekla, ale stalo se mi to“ (prodavačka 6, 2023).

Většina respondentek uvedla, že vztah je přátelský a v pracovním kolektivu se cítí dobře. Dokonce si brigádnice se stálými prodavačkami často tykají. Jedna z prodavaček uvedla, že se některé brigádnice urazily, když je na něco upozornila a jedna z brigádnic (brigádnice 3) uvedla, že jí jedna z prodavaček byla nesympatická. I přes to si ale dovoluji konstatovat, že mezi brigádnicemi

a stálými prodavačkami převažuje přátelský vztah, konflikty a napětí jsou výjimečné.

Protože na základě odborných zdrojů se nový zaměstnanec začleňuje do sítě neformálních vztahů, chtěla jsem dále zjistit, jestli se vzniklé neformální vztahy mezi prodavačkami a brigádníci projevují pouze tykáním nebo také nějak jinak, protože například podle personalistky *„každá prodejna se setkává ještě sama zolášť, oni mají pro to fondy vymezený finanční, takže určitě mají i prostředky pro to si zajít na nějakou akci, na bowling – podle toho, co koho baví, na večeri a mají možnost se setkávat i mimo – a do toho jsou určitě zahrnuti i brigádnice, pokud jsou stálý samozřejmě, ne pokud se střídají“* (personalistka, 2023).

Za jednu z prodejen uvedla prodavačka 3 (2023): *„Ne, jakože nebyla příležitost, nebyla příležitost, proč by se jako /měly setkat s brigádníci/... Možná si myslím, že by vůbec nebylo špatný, když bychom si někdy jakoby sedly... Protože máme teda... Je splnění, že jo, ale vůbec by mi nevadilo, kdyby se tam pozvaly i holky, co s náma dělají, a nebo prostě si jen tak jít sednout i s brigádníci. Abychom se dozvěděly třeba, co by oni chtěly nebo tak, že jo“*. Prodavačka 2 (2023) uvedla, že se setkává pouze s jednotlivci, a to na oslavách.

Za druhou z prodejen odpověděla manažerka 1 (2023) na otázku, jestli se setkávají s brigádníci i mimo pracoviště a navazují nějakým způsobem neformální vztahy: *„Teď jsme měli. Ale potřebovali jsme probrat léto a takový, takže... Ale dali jsme si u toho skleničku, že jo. Ale určitě to s nima radši řeším takhle na drinku než jakoby formálně tady“* – to se s brigádníci sešla pouze manažerka. Prodavačka 5 (2023) mi vysvětlila, že není lehké takové setkání prodavaček a brigádníci zorganizovat kvůli směnnému provozu. Dodala ale, že ona sama se s brigádníci setkává, že si po práci zajdou třeba na skleničku.

Když jsem se jedné z brigádníci ke konci rozhovoru zeptala, jestli by mi chtěla sdělit ještě nějakou myšlenku, uvedla: *„Možná by bylo fajn kdyby se každá pekárna*

/myšleno pobočka/ jednou za rok zvedla a jel celej kolektiv někam. Víš, že si myslím, že by to jako posílilo tu atmosku. Ale zase kdo ti dovolí na den zavřít obchod“ – na to jsem jí odpověděla, že vedení s tím počítá, a že celá pobočka má volno, když je státní svátek. Pokračovala: „No právě, jako já vím, že holky teď myslím před Vánoce někde byly (...), ale je to takový blbý, že seš tam vlastně rozdělená na brigádnice a na stálý a mezi tím je tlustá čára, ale dohromady jako nikdo nic. Tak to mi vadí, to si tam připiš, teď jsem na to kápala /smích obou/. (...) Jak ve škole, adaptační kurz by to chtělo“ (brigádnice 3, 2023).

K setkávání prodavaček a brigádnic (a budování neformálních vztahů v kolektivu také mimo pracoviště) tedy nedochází tak, jak zamýšlelo vedení organizace, ale některé prodavačky s brigádnicemi navazují neformální vztahy individuálně. Dvě z respondentek si myslí, že by takové setkání bylo přínosné.

Po tom, co je nová brigádnice představena týmu kolegyň a je jí přidělen mentor (osoba, která jí bude provázet v prvních dnech), začíná její pracovní adaptace, kdy si osvojuje jednotlivé pracovní činnosti.

7.3 Pracovní adaptace

Podle odborné literatury je pracovní adaptace rovinou, během které se zaměstnanec (nový nebo stávající) přizpůsobuje práci, pracovnímu prostředí, změnám a pracovním podmínkám.

Dle slov personalistky není zatím definovaný seznam činností, které si brigádnice během adaptačního období musí osvojit. Zaučování brigádnic je teď čistě na manažerkách prodejen. Obecně se však učí to stejné, co stálé prodavačky a začínají od jednodušších činností, ke kterým se později přidávají činnosti složitější (personalistka, 2023). Rozhodla jsem se tedy, že na základě rozhovorů tento seznam činností vytvořím.

Pracovní činnosti brigádnic

Pracovní činnosti, které brigádnice vykonávají, jsem rozdělila na základní a bonusové. Mezi základní činnosti řadím ty, které opakovaly respondentky z obou poboček – usoudila jsem tedy, že tyto činnosti budou pravděpodobně dělat brigádnice na všech pobočkách, takže by si je všechny brigádnice měly během adaptačního procesu osvojit. Mezi bonusové činnosti jsem zařadila ty, které řekly respondentky pouze na jedné pobočce (usoudila jsem, že to tak má nastavené konkrétní pobočka), nebo ty, které tak respondentky samy označily – zpravidla se jedná o činnosti, které běžně dělají stále prodavačky, ale naučily je zkušenější brigádnice, aby jim mohly pomáhat.

Základní činnosti jsem dále rozdělila do dvou fází. Činnosti uvedené v první fázi by si měla brigádnice osvojit co nejdříve, protože se jedná o činnosti, které tvoří hlavní náplň její práce. K osvojení činností uvedených ve druhé fázi je většinou potřeba více času nebo nejsou urgentní.

Tabulka 4 – Seznam činností: brigádnice

	I. fáze	II. fáze
Základní činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • rozeznávání pečiva (podávání) • prodej <ul style="list-style-type: none"> ○ komunikace se zákazníky ○ práce s hotovostí ○ balení zákusků ○ obsluha zapékací pece • kavárna <ul style="list-style-type: none"> ○ příprava kávy a dalších nápojů ○ úklid nádobí a obsluha myčky ○ utírání stolů • úklid <ul style="list-style-type: none"> ○ čištění vitrín ○ vymetení pultu ○ vynesení košů ○ zametení prodejny a zázemí ○ vytření prodejny a zázemí ○ zamknutí a odemknutí prodejny, cedule 	<ul style="list-style-type: none"> • zbožiznalství • doplňování zboží • aktivní prodej • rovnání pultu • krabičky • příjem objednávek • alergeny, složení produktů
Bonusové činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • pomoc pekaře <ul style="list-style-type: none"> ○ pečení chleba ○ čištění plechů ○ příjem zboží • úklid <ul style="list-style-type: none"> ○ čištění zapékací pícky ○ čištění kávovaru ○ důkladné čištění vitrín (velký úklid) ○ čištění pokladen • vratka • úklid WC (v prodejnách s kavárnou) 	

Zdroj: rozhovory (2023) B1-B7, manažerka, 1, manažerka 2, P1-P6 a interní zdroj – Klobouk: prodavačka, 2023; zpracování vlastní

Používala jsem pojmy, které používaly respondentky při rozhovorech

Hlavní náplní práce brigádnice na pozici prodavačky je tedy prodej pečiva a obsluha zákazníků. Aby tyto činnosti mohla vykonávat, je nezbytné, aby se nejdříve naučila rozeznávat jednotlivé produkty. Produkty se učí rozeznávat tak, že je k ruce stále prodavačce a podává jí pečivo:

„Poprvý než úplně najede do toho systému, tak je jakoby k ruce stále prodavačce a podává, aby se seznámila s výrobky a s tím prostředím. Protože je tady přece jen hodně druhů pečiva a rozeznat to, když nechodí do našeho pekařství, tak je to těžký jako“ (manažerka 1, 2023).

Když začne produkty rozlišovat, vymění si se stálou prodavačkou role:

„Já markuju a snažíme se, aby ta brigádnice podávala ty výrobky nebo ten sortiment. Není na pokladně, nemarkuje, ale podává a my ji navádíme – co kde je a aby si to nějak zapamatovala. (...) Postupně si spolu vyměníme role. Jde na pokladnu, aby se naučila s pokladnou. Pak ji naučíme postupně na doplňování, na čistotu pultu“ (prodavačka 1, 2023).

Na tomto postupu se shodují také brigádnice, například:

„Začínala jsem tím, že jsem při prodávání jenom podávala pečivo, že jsem vlastně ani ty zákazníky neobsluhovala při mé první směně, při druhý směně už jsem začala obsluhovat sama (...)“ (brigádnice 7, 2023).

Zkušenější brigádnice se později učí i takové činnosti, aby byly schopné pomoci pekařce, případně zastoupit stálou prodavačku. Pro jednu z manažerek je důležité, aby zaučená byla brigádnice schopná například přebírat zboží:

„A ráno vyrovnávaj vlastně. Holky přes léto, když mi choděj od 4, tak normálně dělaj celou práci prodavačky – přebíraj zboží, vyrovnávaj zboží... Samozřejmě ta stoprocentní odpovědnost je na nás, takže nějaká ta kontrola tam musí bejt, ale potřebuju vědět, že zastanou tu práci stoprocentně – v ty soboty“ (manažerka 1, 2023).

Dále prodavačky popisovaly, se kterými činnostmi jim brigádnice pomáhají:

„(...) poznává zboží, další věc je kasa, pak je ten večerní úklid a pak vlastně se malinko zaučuje i v tom, aby byla schopná dát chleba do pece a takový. Jakoby pomoc těm stálým, zaskočit i za stálého pracovníka. Ale jsou brigádnice, který to zvládaj a který prostě se toho bojí a po kterých se to nechce. Není to jako nutnost, že by to musela dělat úplně každá. Když mi řekneš, že se bojíš těch pecí, tak to dělat nemusíš“ (prodavačka 5, 2023). Tato prodavačka také uvedla, že například právě vratku a příjem objednávek dělají zaučené brigádnice rády, že je to *„rozšíření té jejich stereotypní práce“* (prodavačka 5, 2023). Další prodavačka uvedla:

„No tak pomáhají, když třeba potřebuju utřít plechy. Některý, jako ty, už se ani neptaj a jdou /smíchl/, pomáhaj určitě pekařovi, jo. Doplnujou, když něco v pultu chybí,“ (prodavačka 3, 2023).

Nejucelenější výčet pracovních činností mi poskytla brigádnice 1, výpovědi brigádnic se s výpovědí brigádnice 1 většinou překrývaly nebo nebyly tak podrobné, některé si vzpomněly na některé další činnosti.

Zjistila jsem například, že na jedné z prodejen brigádnice čistí kávovar a zapékačí pícku a stále prodavačky to berou jako samozřejmost, zatímco na druhé z prodejen jsou tyto činnosti brány právě jako „bonusové“ a většinou je dělají stále prodavačky (prodavačka 5, 2023).

Dle mého názoru není nutné další vyjmenované činnosti detailněji rozebírat. Nyní bych ráda uvedla, které činnosti jsou pro brigádnice snadné nebo naopak obtížné.

Pracovní činnosti, které byly pro brigádnice snadné a které naopak obtížné

Respondentek jsem se během rozhovorů ptala, které z činností jsou pro brigádnice snadné, a které naopak složitější. Musím konstatovat, že respondentky měly tendenci vyjmenovávat spíše ty činnosti, které jsou pro

brigádnice náročnější, naopak činnosti, které jim nedělají problém, tolik nevyjmenovávaly. Zde jsou pro ilustraci některé odpovědi.

Dle slov jedné z prodavaček se brigádnice často ptají „(...) *na pečivo, jako na druhy pečiva. Jako chleba – ktorej to je a tyhle věci*“ (prodavačka 6, 2023).

„*Já si myslím, že největší problém jim dělá ten úklid. Jako ty kávovary, že to je takový nejvíc složitý (...)*“ (prodavačka 5, 2023) – tato prodavačka je z pobočky, kde brigádnice čistí kávovar.

Na kávovar se brigádnice ptají i při obsluze zákazníků: „*No tak je to třeba ten kávovar – nevědí do kterýho hrnečku, ale jako hlavně brzo se adaptují, že jo, ale je to takový... (...)*“ (prodavačka 1, 2023).

Jedna z brigádnic uvádí: „*Nejjednodušší pro mě byl asi ten úklid, když to řeknu blbě, protože jsem, než jsem se dostala do té komunikace s těma lidma, tak mi to chvíli trvalo se ořukat, takže ten úklid bych řekla. (...)* Ta komunikace byla pro mě nejtěžší,“ (brigádnice 7, 2023).

Další z prodavaček také zastává názor, že komunikace dělá brigádnicím problém: „*Co jim trvá nejdýl je mluvit nahlas, usmívat se a potom mají hodně strach vrátit ty peníze. To trvá nejdýl. A nabídkový prodej*“ (Prodavačka 2, 2023). Nabídkový prodej jako činnost, která dělá problém, zmiňuje také jedna z brigádnic: „*(...) když třeba musím nabízet ještě něco dál, když třeba vím, že je jim to nepříjemný. Takový to víš „kafíčko? A nedáte si k tomu koláček? Nebo tady máme tohle, a výborný je támhleto“, tak to mi vždycky vadilo*“ (brigádnice 3, 2023).

O komunikaci jako snadné činnosti naopak hovořily následující dvě brigádnice: „*Nejjednodušší pro mě asi bylo vlastně seznámit se s těma lidma – nedělá mi problém seznamovat se s novými lidma. A nejtěžší asi pro mě bylo všechno si pamatovat – kódy toho pečiva a tak*“ (brigádnice 2, 2023). Další brigádnice říká: „*No tak asi ta komunikace se zákazníky – to bylo úplně v pohodě a nějaký to pečivo*

asi taky, protože jsem to znala už z té centrály, no... I když s tím chlebem bojuju do teď no“ (brigádnice 5, 2023).

Mezi činnostmi, které nejsou pro brigádnice tak náročné, řadily respondentky komunikaci se zákazníky, úklid a markování na kase. Naopak činnosti, které se brigádnice učí déle, případně na které se častěji doptávají, jsou druhy a složení pečiva (konkrétně chleby) – tuto činnost zmínily respondentky sedmkrát, dále znalost kódů, komunikace se zákazníky a markování na kase. Některé zmínily také obsluhu kávovaru, nabídkový prodej a úklid.

Vidíme, že některé činnosti se opakují v obou výčtech. Dalo by se říci, že záleží na osobnosti brigádnice, ale také na předchozích pracovních zkušenostech. Například komunikace se zákazníky byla obtížnější pro ty brigádnice, pro které to byla první brigáda.

Délka adaptace brigádnic

Při rozhovorech jsem se ptala také na to, jak dlouho obvykle brigádnici trvá, než je schopná samostatně vykonávat svoji práci. Odpovědi, které jsem dostávala, se výrazně lišily. Je potřeba zohlednit také to, kolik směn týdně či měsíčně brigádnice ze začátku má. Zde jsou pro ilustraci některé z výpovědí:

Například personalistka a obě manažerky hovořily o týdnu: *„To je taky hodně individuální, ale myslím si, že během toho týdne se určitě ty věci, který potřebuje. Jde o to – sama víte – zapamatovat si ty kódy, pracovat s hotovostí, aby se prostě nebály, poznávat pečivo“ (personalistka, 2023).*

„Když chodí pravidelně, tak si myslím, že třeba po 5 směnách, že je tak nějak samostatná. Když chodí častěji, samozřejmě. Když chodí jednou za měsíc, tak to může trvat třeba i rok, že jo. Protože to se vždycky musí učit všechno od začátku“ (manažerka 2, 2023).

Prodavačka 3 (2023) odhaduje, že stačí 2 směny: *„Já si myslím, že tak po dvou směnách to zvládá. (...) Jako že by byla úplně samostatná, to nebude ani po tom půl*

roce. (...) *Že po těch dvou směnách nemá už asi problém, že by nevěděla, co má dělat. Pak ta práce je furt stejná, že jo“.*

Brigádnice 6 a 7, které na brigádu se začátku chodily přibližně dvakrát týdně, odhadují, že samostatné a zaučené byly přibližně po měsíci (B6 a B7, 2023).

Brigádnice, která mívá směnu přibližně třikrát do měsíce zase odhaduje, že samostatná a zaučená byla přibližně po půl roce s tím, že se stále potřebuje na něco doptávat (brigádnice 1, 2023).

Na základě těchto výpovědí tedy mohu konstatovat, že pokud brigádnice chodí ze začátku do práce častěji, je schopna samostatně prodávat přibližně po prvním týdnu. Kdybychom se však bavily o systematicky nastaveném adaptačním procesu, adaptace by trvala pravděpodobně déle.

Zpětná vazba

Dále jsem se respondentek ptala, jestli je brigádnicím během adaptace poskytována zpětná vazba na jejich pracovní výkon, zjišťovala jsem tedy, jestli je adaptační proces průběžně hodnocen.

Personalistka (2023) uvedla: *„Dostávají zpětnou vazbu jak od manažerky, tak určitě i od interní lektorky.“* Manažerka 1 (2023) uvedla, že to nefunguje tak, že by si s brigádnicemi někdo sedl a rozebíral s nimi jejich pracovní výkon. Jedná se spíše o pochválení během vykonávání pracovní činnosti. Tvrzení manažerky potvrzují také brigádnice, například brigádnice 4 (2023): *„(...) já myslím, že i ze začátku mi říkali „jo, tohle děláš dobře“ nebo „dělej to třeba trošku jinak“, takže tu zpětnou vazbu si myslím, že jsem dostávala a myslím si, že i teď ji jako občas dostanu“.* Manažerka 2 (2023) toto tvrzení také potvrdila a navrhuje, jak by se poskytování zpětné vazby brigádnicím během adaptačního procesu mohlo zlepšit: *„Že třeba po prvním dnu se jich většinou ptám, jak se jim to líbí, jak se jakoby začleňují a tak, to jo, ale... Fakt v tom průběhu, že by to bylo nastavený třeba po té*

první směně, po pěti, po deseti... Já bych jim řekla, co od nich chci a oni by mi řekly, co ode mě čekají“.

Systematické předávání zpětné vazby během adaptace brigádníků tedy neprobíhá. Zpětná vazba je tedy brigádníci poskytována takzvaně „za pochodu“, a to tím způsobem, že jsou buď pochváleny, když něco dělají dobře, nebo jsou upozorněny, že něco dělají špatně. Jedna z manažerek navrhovala, že by bylo dobré, kdyby si s brigádníci vždy po několika směních sdělily svůj názor na průběh adaptace.

7.4 Kulturní adaptace

Poslední rovinou je rovina kulturní adaptace, tedy adaptace na firemní kulturu, během které noví zaměstnanci přijímají cíle, hodnoty nebo normy dané organizace, které určují jejich chování.

Stálým zaměstnancům jsou firemní kultura a hodnoty předávány jednak prostřednictvím Brandbooku, o kterém jsem psala výše, a jednak se musí řídit takzvaným Desaterem:

„Máme teda to Desatero – my jsme jedna velká rodina, jak říká pan majitel, pro tu firmu je důležitý, abychom si všichni pomáhali, nepomlouvat se, vyjít si oštríc (...) Někdo to vycítí a někdo to má v sobě bych řekla. Když tady bude hezký prostředí, bude se člověku líbit v té firmě, tak mu to půjde samo od sebe, jo. Ale když to bude někdo, kdo se tu necítí dobře, tak prostě potřebuje trošku popostrčit, aby to fungovalo.“ (prodavačka 2, 2023).

Desatero je soupis deseti firemních zákonů, které stanovují, jak se má zaměstnanec chovat k zákazníkům, ale také ke kolegům. Je vyvěšené v zázemí prodejen.

Dle výpovědí respondentek nejsou firemní kultura či hodnoty brigádnicím záměrně předávány:

„Na sto procent jsem to neřekla ani jednej. Ale myslím, že oni sami vycítí z našeho chování, jak se má člověk k tomu zákazníkovi... Nebo takhle, máme tady takový brigádnice, který mají už jakoby v sobě takový to motto té firmy, že jsou prostě vstřícný, milý, myslím, že bysme sem nevzali nikoho, kdo to v sobě nemá, někoho drzýho nebo vulgárního...“ (manažerka 1, 2023).

I když není firemní kultura brigádnicím záměrně předávána, neidentifikovala jsem v rámci kulturní adaptace brigádnic zásadní problém. Brigádnice často nerozuměly termínu „firemní kultura“, tak jsem jim termín musela vysvětlit a ptala jsem se jich například na to, jak si myslí, že firma chce, aby se chovaly k zákazníkům, ke kolegyním, jak se podle nich organizace chová k zaměstnancům nebo jaké jsou podle nich pro firmu důležité hodnoty. Jejich odpovědi se často shodovaly s hodnotami uvedenými v Brandbooku, například:

„Tak myslím, že firma určitě klade důraz na kvalitu a na to, aby zákazníci byli spokojení a... Asi aby se tam i těm zaměstnancům líbilo, aby se jim tam dobře dělalo. Nebo třeba i teď jak rekonstruuju ty pobočky, tak aby to i pro ty zákazníky bylo příjemný tam sedět a tak“ (brigádnice 5, 2023).

Další brigádnice uvedla: *„Líbí se mi i celkově, jak ta prodejna vypadá a co všechno těm zákazníkům poskytuje (...) I to třeba, i když to se asi týká tý prodejny jako samotný, že se jde i domluvit na tom, že jim tam dáme bokem chleba nebo i taková ta znalost těch zákazníků, že už víme, že si prostě teďka paní vždycky přijde pro tři pívni rohlíky s kmínem“ (brigádnice 4, 2023).*

Dovoluji si tvrdit, že kulturní adaptaci brigádnic není věnováno příliš pozornosti. Firemní kultura se tedy brigádnicím záměrně nepředává, ale brigádnice znají firemní hodnoty a standardy na základě chování kolegyň.

7.5 Zhodnocení nastaveného adaptačního procesu brigádnic

Manažerky a prodavačky většinou shodovaly, že adaptace brigádnic je ve výsledku nastavená dostatečně. Také žádná z brigádnic přímo neuvedla, že by jí proces její adaptace nevyhovoval. Ptala jsem se jich, co konkrétně je podle nich nastavené správně a v čem naopak vidí limity nebo co by se dalo zlepšit.

Během rozhovoru jsem si například všimla, že jedna z brigádnic po více než roce nezná jména kolegyň, to dle mého názoru svědčí o nedostatečné sociální adaptaci. Tato brigádnice také nevěděla, že je na prodejně k dispozici kniha s alergeny. Věděla ale, že se alergeny dají vyhledat na počítači. Tento fakt svědčí o nepředání všech potřebných informací (brigádnice 1, 2023).

Problému s předáváním informací brigádnicím si všímaly i další brigádnice či prodavačky. Například brigádnice 3 (2023) uvedla: *„No, tak jako já bych vždycky když by tam někdo nastoupil, tak já bych k němu dala jenom jednoho, protože mně pak přijde, že ten člověk je takovej jako zmatenej a neví kam dřív a každěj mu řekne něco jinýho... Ono to je ve finále asi všechno dobře, ale na začátku je z toho chudák takovej zmatenej“*.

Dle manažerky 1 (2023) není brigádnicím poskytováno dostatečné množství informací o produktech a například také o hygienických předpisech: *„No hlavně je musíme naučit aktivní prodej, je potřeba aby se zapojily do aktivního prodeje. A to si myslím, že i mají málo informací – to bych taky zlepšila no (...) Jako určitě by brigádnice měly být víc seznámeny s takovým tím... Jakože žlutej smetáček je na povrchy, modrej je na... Jo, jako co se týče hygienických věcí. Jo, když vidí papírovou krabici, že musí být na kolečkách, že ji nesmí šoupnout pod ten stůl bez koleček, jo... Takový ty věci, který prostě my víme, ale brigádnicím se to nepředává a pak když přijde kontrola, tak my nemůžeme říct „jé, ona to udělala brigádnice“ – my jsme zodpovědný, ne ty brigádnice“*. Navrhovala, aby byl vypracován „manuál pro brigádnice“, ve kterém by bylo sepsáno, s čím vším je potřeba brigádnici během adaptace

seznámit, aby se na nic nezapomnělo. Dále navrhovala exkurzi na pekárnu pro brigádníky (manažerka 1, 2023).

Exkurzi na pekárnu navrhovala také jedna z prodavaček, když jsme se bavily o kulturní adaptaci brigádníků „*My jsme tenkrát říkali, jestli by nebylo možný i ty brigádnice vzít na nějaký to školení, jo, aby věděly, co a jak, ale já si myslím, že... Jako nikdo jim nic neříká, nikdo s nima nikde nesedí, že jo, aby jim někdo tady něco vykládal... Já bych je vzala na exkurzi taky, a o tý firmě jim to tam říct*“ (prodavačka 6, 2023). Došly jsme k závěru, že dopravit brigádníky ze všech poboček (od Hradce Králové po Olomouc) do sídla organizace, když ještě nemají ani řídičské průkazy, by bylo logisticky velmi náročné. Napadlo mě však, že exkurze na pekárnu by se brigádníkům dala zprostředkovat například pomocí videa. Blíže návrh přiblížím v následující podkapitole.

Další z prodavaček navrhovala, že by brigádnice informace potřebovaly slyšet od někoho z vyšší pozice: „*No podle mě ne, podle mě prostě by potřebovaly nejen od toho mentora... Ale slyšet to i od někoho jinýho. Od jinýho lektora, od jinýho školitele. Ale jak říkám, na to není čas ani peníze. Možná, že kdyby to slyšely z vyšší pozice, že by si to možná vzaly k tomu srdci víc*“ (prodavačka 2, 2023).

Některým brigádnicím nevyhovovalo zaučení takzvaně za pochodu: „*No, tak mohlo by se dělat jinak to, že ty když jako nováček přijdeš, tak aby si tě třeba ten vedoucí vzal bokem, všechno ti vysvětlil a nevysvětloval ti ten který má s tebou směnu, že to je takový na dlouho zbytečně*“ (brigádnice 6, 2023). Jedna z prodavaček dodává: „*No to je prostě všechno za chodu, ale to si myslím, že se nikdy nezmění a nedá se to jinak udělat. Protože tady se vlastně hodnotí ta produktivita, ty hodiny... Takže my musíme všechno za chodu zvládnout*“ (prodavačka 1, 2023).

Výše jsem uvedla, co by bylo podle respondentek dobré změnit. Nyní uvedu, co jim naopak na jejich adaptaci vyhovovalo. Jednalo se zejména o přátelský a milý přístup kolegyň, které je zaučovaly nebo logická návaznost činností:

„Asi hlavně prostě přístup těch stálých zaměstnanců, který mě zaučovali, že mě tam prostě nikdo nesekýroval, když něco udělám špatně, takže všichni byli milí. Asi se mi právě i líbila ta posloupnost, jakou to šlo... Jakože ta návaznost prostě – to mi taky dávalo smysl. A to je asi všechno, no...“ (brigádnice 4, 2023).

„Snažili se mi to vysvětlit hezky. A nějak do toho kolektivu abych postupně zapadala, což se mi líbilo – tenhle přístup. Jako byla tam pořád autorita, ale nebylo to nějak úplně že by se mi do té práce nechtělo nebo tak“ (brigádnice 7, 2023).

Kromě přátelského kolektivu zmínila například jedna z brigádnic, co jí usnadnilo učení kódů: *„tak třeba skrz ty kódíky to bylo dobrý, že vlastně jsi je měla všude na očích a že tam byly všude napsaný – tak to je dobrá metoda“ (brigádnice 3, 2023).*

Zaměřila jsem se na to, co respondentkám na stávající adaptaci brigádnic vyhovuje a v čem spatřují limity. K naplnění cíle práce zbývá uvést doporučení, která by mohla být využita při tvorbě nového adaptačního procesu pro brigádnice.

7.6 Návrhy a doporučení k tvorbě adaptačního procesu brigádnic

V této části práce bych chtěla uvést návrhy a doporučení k tvorbě adaptačního procesu pro brigádnice na pozici prodavaček. Při sepisování doporučení jsem vycházela z výpovědí respondentek, ale také z doporučení z odborné literatury.

Pracovní adaptace

Informace o produktech

V rámci pracovní adaptace dělá brigádnicím problém nedostatek informací o produktech. Doporučuji tedy vypracovat příručku, ve které by byly následující informace:

- obrázky a názvy pečiva,
- náplně produktů (případně jestli v ní jsou rozinky a podobně),
- vysvětlení, co znamená tmavý, světlý a podmáslový chléb,
- uvést všechny názvy, které se pro produkt používají (například venkovský chléb = domácí, podmáslový a podobně)
- jaký je rozdíl mezi celozrnným a vícezrnným pečivem,
- jaké jsou rozdíly mezi podobnými produkty (karlovarský a řemeslný rohlík, kornspitz a cereální rohlík a podobně).

Sociální adaptace

Přátelský přístup

Brigádnice zmiňovaly, že jim během adaptačního období vyhovoval přátelský přístup kolegyň a to, že jim vše mile a trpělivě vysvětlovaly. Proto doporučuji klást na tento přístup zaučujících zaměstnanců důraz.

Neformální vztahy

Brigádnice uváděly, že vnímají v kolektivu rozdělení na stálé prodavačky a brigádnice, a že by ocenily, kdyby neformální vztahy v rámci jedné pobočky byly více podporovány. Personalistka uvedla, že pobočky mají rozpočet pro to, aby pracovní týmy mohly společně trávit čas také mimo pracoviště (posedět, jít například na bowling). Ani na jedné ze zkoumaných poboček to však nefunguje, i když mezi brigádnicemi a prodavačkami převládá přátelský vztah. Doporučuji tedy důležitost budování neformálních vztahů (i mimo pracoviště) manažerkám prodejen připomenout.

Kulturní adaptace

Video o organizaci

Když jsem se s některými respondentkami bavila možnosti uspořádání exkurze pro brigádnice na pekárnu (myšleno do sídla organizace), tak mě po zvážení limitů tohoto plánu napadlo, že by organizace mohla pro brigádnice vytvořit video, ve kterém by se jim představila. Na sociálních sítích už jsou některá videa, ve kterých se tato organizace představovala zákazníkům, zveřejněná, takže pro organizaci natáčení krátkých videí není nové.

Ve videu by mohlo být znázorněno, kde se organizace nachází, jak to funguje uvnitř, jak probíhá příprava produktů před odvozem na prodejny a mohli by se v něm také představit majitelé organizace, kteří by brigádnicím řekli o historii organizace. Dále by ve videu mohly být představeny důležité firemní hodnoty a standardy, například zmiňované Desatero. Představení majitelů by mohlo vyvolat v brigádnicích potřebné emoce, jak je doporučováno v teoretické části práce.

Adaptační proces

Zpětná vazba

Ve stávající adaptaci brigádnic chybí systematická zpětná vazba. Doporučuji stanovit několik mezníků (například po první směně, po prvním, týdnu, po prvním měsíci a po půl roce – případně po odpovídajícím počtu směn), kdy by si brigádnice s mentorkou nebo manažerkou sedly a zhodnotily dosavadní průběh adaptačního procesu a vzájemně si sdělily dojmy.

Interní lektorka

Dále by mohla být do adaptačního procesu zapojena interní lektorka, například ke konci adaptačního procesu. Ověřila by, do jaké míry zná brigádnice produkty a poskytla by jí zpětnou vazbu k tomu, jak obsluhuje zákazníky. V případě potřeby by ji upozornila, co je potřeba zlepšit.

Manuál pro adaptaci brigádníků, příručka pro brigádnice

Manažerky prodejen zmiňovaly, že adaptační proces brigádnic by usnadnilo sepsání manuálu, jak při adaptaci brigádnic postupovat. Podobný manuál mají pro adaptační proces stálých zaměstnanců, ale adaptace brigádnic probíhá trochu jinak.

Manuál by měl zahrnovat všechny formální náležitosti, které je s brigádníci potřeba projít (vedla jsem je v kapitole *První kontakt brigádnice s organizací*), a dále seznam činností, které se musí brigádnice během adaptace naučit. Doporučuji také zahrnout seznam informací, které je potřeba nové brigádnici sdělit, ale často se na jejich předání zapomíná, pro příklad:

- sdělit brigádnici, kde najde složení výrobků a alergenů,
- sdělit brigádnici, kdo může na prodejně využívat slevovou kartičku,
- sdělit brigádnici, na které produkty může uplatnit slevu a jaký je její limit,
- poučit brigádnici o aktuálních opatřeních (nyní například v zázemí nesmí používat klasické rozbitné nádoby, ale pouze nerozbitné, například plastové),
- vysvětlit brigádnici hygienické předpisy a další.

Dále bych doporučila vytvoření *příručky pro brigádnice*. Při rozhovoru s personalistkou jsme se bavily o tom, že vytvořit Brandbook, který by dostávali všichni brigádníci, by bylo pro organizaci nákladné, obzvlášť vzhledem k tomu, že brigádníci jsou často nestálí. Navrhuji tedy, aby se vytvořili například dvě takové příručky na každou pobočku, a tyto příručky by si brigádníci půjčovali na určitou dobu domů. Příručkou by mohl být například Klobouk brigádnice, který by mohl zahrnovat následující položky:

- Informace o organizaci,
- Účel firmy a pracovní pozice,

- Předpoklady pro výkon pracovní pozice,
- Popis základních rámcových činností brigádnice,
- Informace o produktech,
- Často kladené dotazy (zákazníků).

Je vidět, že některé položky jsou převzaty z Klobouku prodavačky. Položka *informace o organizaci* by měla by mohla vyřešit chybějící záměrnou kulturní adaptaci v aktuálně nastavené adaptaci brigádnic. Obsah této položky by byl podobný tomu, který jsem uváděla výše u kulturní adaptace. Položku *informace o produktech* jsem přiblížila výše, položka *často kladené dotazy* může zahrnovat například doporučení produktů pro zákazníky s různými alergiemi, pokud jsou v nabídce (bezlepková dieta, bezlaktózová dieta, dia produkty, veganské produkty a podobně).

V průběhu kapitoly představila, jak aktuálně probíhá adaptace brigádnic a zodpověděla jsem tak položené výzkumné otázky. Zaměřila jsem se na to, co na stávajícím systému respondentkám vyhovuje či nevyhovuje a zohlednila jsem to, spolu s poznatky z odborné literatury, v doporučeních k tvorbě nového adaptačního procesu v závěru kapitoly.

8. Diskuse

8.1 Propojenost s odbornými zdroji

Během tvorby okruhů pro rozhovory jsem se držela doporučení z odborné literatury. V rozhovorech jsem se zaměřila na čtyři klíčové okruhy: přednástupní fáze, sociální adaptace, pracovní adaptace a kulturní adaptace. Rozhodla jsem se popisovat roviny adaptace, protože považuji za nutné, aby se nový zaměstnanec (i brigádník) adaptoval ve všech třech těchto rovinách. Zaměřila jsem se pouze na přednástupní fázi, protože zbývající fáze jsem nedokázala ve stávající adaptaci brigádnic identifikovat. Přednástupní fázi jsem později nazvala *První kontakt brigádnice s organizací*, protože nakonec obsahovala i jiné informace, než je uvedeno v teoretické části.

Poznatky z odborné literatury jsem se také řídila při navrhování některých doporučení k tvorbě nového adaptačního procesu brigádnic. Identifikovala jsem, že na zkoumaných pobočkách chybí záměrná kulturní adaptace brigádnic a záměrné předávání zpětné vazby během adaptace. Jako řešení chybějící kulturní adaptace jsem navrhla natočení videa, ve kterém by brigádnicím byla organizace blíže představena. Video by tak mohlo splňovat další doporučení z literatury, a to vyvolat v nové brigádnicí potřebné emoce.

8.2 Limity výzkumu

Největším limitem mnou prováděného výzkumu je *velikost vzorku*. Výzkum jsem prováděla pouze na dvou prodejnách v místě mého bydliště. Důvodem menšího počtu respondentů je mé *místní a časové omezení*. Fungování konkrétně těchto dvou poboček může být odlišné od fungování zbývajících 32 poboček. Z těchto důvodů bych organizaci před tvorbou nového adaptačního procesu provést podobný rozhovor také s některými respondentkami dalších poboček.

Za další limit považuji to, že v době výzkumu *neprobíhala adaptace* žádné z brigádnic. Dle mého názoru bych mohla o adaptaci brigádnic získat přesnější informace, kdyby se zrovna začala některá zaučovat – postřehy by respondentky měly v čerstvé paměti.

Během konání rozhovorů s respondentkami byl pro zaškolování nováčků zaveden *mentor*. Bohužel jsem neměla příležitost popsat, jak přesně zaškolení mentorem probíhá (nikdo se zrovna nezaučoval a mentoři v této roli také ještě nikoho nezaučovali).

Dále, jak už jsem v práci zmínila, adaptace některých brigádnic probíhala pod *vedením jiných manažerek*, proto se některé informace v rozhovorech mohly značně rozházet.

Posledním limitem, který bych chtěla zmínit, je *pokládání otázek* při rozhovoru. I když si myslím, že otázky jsem všem respondentkám pokládala v podobném znění, bylo těžké od některých získat potřebné (obsáhlejší) odpovědi. Příště bych lépe položila otázky týkající se kulturní adaptace, při analýze textů jsem si uvědomila, že jsem skoro všem respondentkám musela pojmy v nich obsažené vysvětlit.

ZÁVĚR

Teoretická část práce byla rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitolou bylo *Řízení lidských zdrojů*, ve které jsem uvedla terminologický kontext a dále jsem se v ní zabývala personálními činnostmi. Ve druhé kapitole s názvem *Adaptace* jsem se zabývala, formami, metodami, oblastmi a rovinami adaptace, dále jsem se věnovala vzdělávacímu aspektu adaptace a metodám a nástrojům adaptace. Třetí kapitola nesla název *Adaptační proces* a popisovala jsem v ní cíle a aktéry adaptačního procesu, uvedla jsem, jaké má adaptační proces fáze, uvedla jsem také doporučení při tvorbě adaptačního procesu a v závěru kapitoly jsem se zabývala hodnocením adaptačního procesu.

Empirická část práce byla rozdělena do pěti hlavních kapitol. V první kapitole jsem popisovala zvolenou metodologii a věnovala jsem se také etice výzkumu. Ve druhé kapitole jsem představila vybranou organizaci, popsala nastavený adaptační proces stálých zaměstnanců a také jsem popsala pracovní činnosti prodavaček. Ve třetí kapitole jsem popsala postup, kterým jsem analyzovala data, tedy metodu otevřeného kódování a techniku „vyložení karet“. Následovala stěžejní kapitola empirické části, kterou byla interpretace dat. Během této kapitoly jsem odpověděla na položené výzkumné otázky a konci jsem uvedla doporučení k tvorbě nového adaptačního procesu pro brigádnice. Závěrečnou kapitolou empirické části práce byla diskuse, ve které jsem propojila svůj výzkum s odbornými zdroji a zamýšlela jsem se nad limity mnou provedeného výzkumu.

Cílem mé diplomové práce bylo popsat stávající adaptační proces brigádnic na pozici prodavaček v organizaci XY a navrhnout doporučení k tvorbě nového adaptačního procesu. Na základě výpovědí respondentek jsem

popsala, jak probíhá adaptace brigádnic na zkoumaných dvou pobočkách a následně jsem při tvorbě nového adaptačního procesu brigádnic doporučila:

- vypracovat příručku pro brigádníky, ve které by mimo jiné byly sepsány informace o produktech,
- zařadit do adaptačního procesu brigádnic systematickou zpětnou vazbu,
- začlenit do adaptačního procesu brigádnic interní lektorku,
- podporovat neformální vztahy mezi prodavačkami a brigádnicemi,
- v rámci kulturní adaptace natočit pro brigádnice video o organizaci a
- vypracovat manuál pro adaptaci brigádnic, kterým by se manažerky mohly řídit.

Dovoluji si konstatovat, že vytyčeného cíle práce bylo dosaženo.

LITERATURA A ZDROJE

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

ARMSTRONG, M., & TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.

BAUER, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM foundation's effective practice guidelines series*. United States: SHRM Foundation. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding%20new%20employees.pdf>

BEDNÁŘ, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.

BEDRNOVÁ, E. & NOVÝ, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., & JAROŠOVÁ, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.

Brigádnice 1, B1. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 13.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Brigádnice 2, B2. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 15.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Brigádnice 3, B3. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 16.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Brigádnice 4, B4. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 17.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Brigádnice 5, B5. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 18.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Brigádnice 6, B6. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 21.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Brigádnice 7, B7. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 22.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

FOOT, M., & HOOK, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

HARPELUND, Ch., HØJBERG, M., & NIELSEN, K. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Bingley: Emerald Publishing Limited. Dostupné z:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=nlebk&AN=1906370&lang=cs&site=eds-live>

HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

CHRASTINA, J. (2019). *Případová studie: metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Interní zdroj organizace XY (2023). *Adaptační proces*. Organizace XY.

Interní zdroj organizace XY (2023). *Brandbook*. Organizace XY.

Interní zdroj organizace XY (2023). *Klobouk: prodavačka*. Organizace XY.

Interní zdroj organizace XY (2023). *Organizační struktura*. Organizace XY.

Interní zdroj organizace XY (2023). *Webové stránky organizace*. Organizace XY.

KESWIN, E. (2022). Onboarding Rituals Help Employees Feel Connected. *TD: Talent Development*, 76(4), 78-79. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d3d42d37-f1a7-4f27-bf13-6c52b4ae12d2%40redis>

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

KOCIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.

- KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- LUKÁŠOVÁ, R., & NOVÝ, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada Publishing.
- Manažerka 1 (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 20.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.
- Manažerka 2 (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 27.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.
- MAREŠ, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*, 65(1), 113–142.
- MUŽÍK, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus.
- NEKORANEC, J., & NAGYOVÁ, L. (2014). Adaptation Of Employees In The Organization And Its Importance In Terms Of Human Resource Management. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(1), 114-120. Dostupné z: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3faa9c4c-3770-4802-8cbd-6b8c1c719400%40redis>
- NOVÝ, I., & SURYNEK, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., & STRÍTESKÝ, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck.
- Personalistka (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 12.1.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.
- PLAMÍNEK, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.

Prodavačka 1, P1. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 23.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Prodavačka 2, P2. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 27.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Prodavačka 3, P3. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 27.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Prodavačka 4, P4. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 28.2.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Prodavačka 5, P5. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 1.3.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Prodavačka 6, P6. (2023). *Přepis rozhovoru ze dne 6.3.2023*. Dostupné: na vyžádání u autorky.

PRŮCHA, J., & VETEŠKA, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing.

RYMEŠ, M. (2007). Zaměstnanecká adaptace jako proces zvládnání pracovních změn. In *Sociální procesy a osobnost 2007: Sborník příspěvků* (s. 348-352). Brno: MSD, spol. s.r.o. Dostupné z: <http://www.spao.eu/files/spo-proceedings07.pdf>

ŠVAŘÍČEK, R. & ŠEĐOVÁ, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

STACHOVÁ, K., & URBANCOVÁ, H. (2013). Vliv organizační kultury na analýzu práce, získávání, výběr, adaptaci a transfer znalostí v organizacích. *Trendy ekonomiky a managementu*, 7(14), 63-71. Dostupné z:

https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/24433/14_07.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

ŠIKÝŘ, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.

VAJNER, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing.

SEZNAM ZKRATEK

AP – adaptační proces

GDPR – *General Data Protection Regulation* (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

HR – *Human Resources* (lidské zdroje)

SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A TABULEK

Obrázek 1 Ukázka kódování

Schéma 1 Organizační struktura (celková)

Schéma 2 Organizační struktura (oblast obchodu)

Tabulka 1 Výzkumné otázky

Tabulka 2 Struktura kapitoly *Vybraná organizace*

Tabulka 3 Struktura kapitoly *Interpretace dat*

Tabulka 4 Seznam činností: brigádnice

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 Struktura rozhovoru – Personalistka
- Příloha 2 Struktura rozhovoru – Manažerka
- Příloha 3 Struktura rozhovoru – Prodavačka
- Příloha 4 Struktura rozhovoru – Brigádnice
- Příloha 5 Informovaný souhlas

PŘÍLOHY

Příloha 1: Struktura rozhovoru – Personalistka

1. Představení výzkumu, struktury rozhovoru
2. Obecné informace o firmě a zaměstnancích
 - Představení organizace
 - Zaměstnanci
 - Popis pracovního místa prodavačky
 - Popis firemní kultury a hodnot
3. Adaptační proces stálých zaměstnanců
 - Je AP systematicky řízen a nastaven?
 - Kdo je zodpovědný za nastavení a realizaci AP?
 - Cíle AP
 - Zohledňování individuálních charakteristik
 - Používané metody v AP
 - Předávání informací o firmě (psané, ústní sdělení, ...)
 - Zpětná vazba
 - Hodnocení AP prodavaček, Limity AP prodavaček
 - Co brání úspěšné adaptaci
 - Popis AP prodavaček, délka
4. Adaptační proces brigádníků
 - Kdo za něj má odpovědnost, kdo se na něm podílí
 - Formálně/neformálně
 - Oblasti AP brigádníků
 - Roviny AP brigádníků
 - Pracovní: jak probíhá, informace před nástupem, formality, činnosti, které se musí naučit, zpětná vazba, samostatnost
 - Sociální: jak probíhá, neformální vztahy, konflikty

- Kulturní: jak probíhá, psychologická smlouva, jak jsou předávány informace o firemní kultuře, co firma dělá pro to, aby se brigádnice cítily jako její součást
- Jsou v některé z rovin limity? Co by mohlo být lepší, co naopak funguje dobře?
- Optimální délka AP brigádnic

Příloha 2: Struktura rozhovoru – Manažerka

1. Představení výzkumu
2. Popsat stávající adaptační proces brigádnic:
 - Jaká je Vaše role v adaptačním procesu brigádnic? Podílí se na něm i další stálí zaměstnanci?
 - Probíhá formálně/neformálně?
 - Probíhal ve všech třech rovinách? (pracovní, sociální, kulturní)
 - sociální adaptace – vztahy na pracovišti, kolektiv
 - Když přijde nová brigádnice, jak je představena kolegyním, kdo ji představuje?
 - Jak obecně brigádnice vycházejí se stálými zaměstnanci? Je to spíše přátelský vztah nebo tady vznikají konflikty?
 - Setkáváte se s brigádnicemi i mimo pracoviště? Navazujete s nimi neformální vztahy? Jdete někam posedět a tak...
 - Je podle Vás proces sociální adaptace nastaven správně nebo v této oblasti adaptace vidíte nějaké limity? Je tu něco, co by se podle Vás mělo dělat jinak?
 - pracovní adaptace – samotná pracovní činnost
 - Dostávají brigádnice před nástupem nějaké informace?
 - Kdo s nimi vyřizuje formality?
 - Ví brigádnice, na koho se může obrátit s nejasnostmi?
 - Je brigádnici při nástupu určena nějaká osoba jako mentor? (někdo, kdo má nováčka v prvních dnech)

na starosti a ukazuje, co se jak dělá) Je někdo určen před každou směnou?

- Co všechno brigádnice vykonává za činnosti? (ideálně chronologicky podle toho, jak se postupně přidávají, co nejvíc podrobně)
 - Jak dlouho obvykle trvá brigádnici, než je schopna samostatně vykonávat práci? (je potřeba zohlednit, kolik směn má ze začátku týdně/měsíčně)
 - Tušíte, co dělá brigádnicím v rámci pracovní adaptace nejvíce problém – co jim trvá nejdéle, na co se často/opakovaně doptávají?
 - Je podle Vás proces pracovní adaptace nastaven správně nebo v této oblasti adaptace vidíte nějaké limity? Je tu něco, co by se podle Vás mělo dělat jinak?
- kulturní adaptace – firemní kultura
- Při rozhovoru s brigádnicemi je požádám, aby mi řekly, jaké jsou podle nich pro firmu důležité hodnoty a aby mi vlastními slovy popsaly firemní kulturu.
 - Jsou hodnoty a firemní kultura brigádnicím nějak záměrně předávány nebo to musejí "vycítit"?
 - dokážete mi vy říct, jaké jsou tady firemní hodnoty a firemní kultura?
 - Je podle Vás proces kulturní adaptace nastaven správně nebo v této oblasti adaptace vidíte nějaké limity? Je tu něco, co by se podle Vás mělo dělat jinak?

- Je něco, co brání úspěšné adaptaci brigádníků?
- Je podle Vás adaptační proces brigádníků nastaven správně?
- Co by adaptaci brigádníků podle Vás usnadnilo? Mělo by se třeba implementovat něco z adaptace prodavaček (stálých zaměstnanců)?

Příloha 3: Struktura rozhovoru – Prodavačka

1. Představení výzkumu
2. Popsat stávající adaptační proces brigádnic:
 - Jaká je Vaše role v adaptačním procesu brigádnic?
 - Probíhal ve všech třech rovinách? (pracovní, sociální, kulturní)
 - sociální adaptace – vztahy na pracovišti, kolektiv
 - Když přijde nová brigádnice, jak je představena kolegyním, kdo ji představuje?
 - Jak obecně brigádnice vycházejí se stálými zaměstnanci? Je to spíše přátelský vztah nebo tady vznikají konflikty?
 - Setkáváte se s brigádnicemi i mimo pracoviště? Navazujete s nimi neformální vztahy? Jdete někam posedět a tak...
 - Je podle Vás proces sociální adaptace nastaven správně nebo v této oblasti adaptace vidíte nějaké limity? Je tu něco, co by se podle Vás mělo dělat jinak?
 - pracovní adaptace – samotná pracovní činnost
 - Ví brigádnice, na koho se může obrátit s nejasnostmi?
 - Je brigádnici při nástupu určena nějaká osoba jako mentor? (někdo, kdo má nováčka v prvních dnech na starosti a ukazuje, co se jak dělá) Je někdo určen před každou směnou?
 - Co všechno brigádnice vykonává za činnosti? (ideálně chronologicky podle toho, jak se postupně přidávají, co nejvíc podrobně)

- Jak dlouho obvykle trvá brigádnici, než je schopna samostatně vykonávat práci? (je potřeba zohlednit, kolik směn má ze začátku týdně/měsíčně)
 - Tušíte, co dělá brigádnicím v rámci pracovní adaptace nejvíce problém – co jim trvá nejdéle, na co se často/opakovaně doptávají?
 - Je podle Vás proces pracovní adaptace nastaven správně nebo v této oblasti adaptace vidíte nějaké limity? Je tu něco, co by se podle Vás mělo dělat jinak?
- kulturní adaptace – firemní kultura
 - Při rozhovoru s brigádnicemi je požádám, aby mi řekly, jaké jsou podle nich pro firmu důležité hodnoty a aby mi vlastními slovy popsaly firemní kulturu.
 - Jsou hodnoty a firemní kultura brigádnicím nějak záměrně předávány nebo to musejí "vycítit"?
 - dokážete mi vy říct, jaké jsou tady firemní hodnoty a firemní kultura?
 - Je podle Vás proces kulturní adaptace nastaven správně nebo v této oblasti adaptace vidíte nějaké limity? Je tu něco, co by se podle Vás mělo dělat jinak?
- Je něco, co brání úspěšné adaptaci brigádnic?
 - Je podle Vás adaptační proces brigádnic nastaven správně?
 - Co by adaptaci brigádnic podle Vás usnadnilo? Mělo by se třeba implementovat něco z adaptace prodavaček (stálých zaměstnanců)?

3. Příloha 4: Struktura rozhovoru – Brigádnice

1. Představení výzkumu, struktury rozhovoru
2. Jak dlouho už v pekárně pracuješ? Kolik míváš/mívala jsi ze začátku směn za měsíc?
3. Vlastní adaptační proces:
 - Probíhal formálně/neformálně?
 - Byl systematicky nastaven a řízen nebo to bylo jenom náhodné/nahodilé?

A. Pracovní rovina

- Představy o pracovní pozici před nástupem a realita po nástupu
- Dostala před nástupem dostatek informací? Chyběly nějaké? (co bude náplň práce, jak budou směny atd.)
- Kdo vyřizoval formální náležitosti: smlouva, další dokumenty, co to bylo za dokumenty atd.
- Věděla, na koho se může obrátit s nejasnostmi?
- Nejdůležitější osoba v prvních dnech
 - Někdo oblíbený/méně sympatický
- Náplň práce (jak se činnosti postupně přidávaly)
- Co bylo během adaptace nejjednodušší / nejtěžší
- Zpětnou vazbu na pracovní výkon + je pravidelná i teď?
- Jak dlouho trvalo, než mohla samostatně vykonávat práci
 - Je teď už samostatná?
 - Musí se doptávat i teď? + zbožíznavství

B. Sociální rovina

- Jak se seznámila s kolegyněmi/kdo je seznámil?
- Zná jména všech kolegyň?
- Jak se začlenila do toho kolektivu?
- Jak vychází s kolegyněmi?

- setkávání mimo práci – neformální vztahy
- Tykání/vykání
- Případné konflikty na pracovišti
- Cítí se být součástí kolektivu?

C. Kulturní rovina

- Dokáže vyjmenovat důležité hodnoty organizace?
 - Může popsat firemní kulturu vlastními slovy?
 - Cítí se jako součást organizace, vyznává stejné hodnoty?
4. co jí na nastaveném adaptačním procesu nejvíc vyhovovalo
 5. v čem spatřuje limity, co by se mohlo dělat jinak
 6. co by ten adaptační proces podle ní usnadnilo
 7. jakékoliv další připomínky, názory, něco, čeho si všímá u ostatních brigádníků (co by se mělo řešit během zaučení) atd.

Příloha 5: Informovaný souhlas

Informovaný souhlas

Název projektu: Adaptační proces v organizaci

Řešitel projektu: Bc. Šárka Čírtková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, PhD.

Název pracoviště: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Cíl výzkumu: Navržení adaptačního procesu brigádnic

Vážená paní, vážený pane,

V souladu se zásadami realizace výzkumu Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci mé diplomové práce.

Popis výzkumu

V rámci výzkumu budou účastníci osloveni k polostrukturovanému rozhovoru, který potrvá přibližně 30 minut – s každým účastníkem zvlášť. Rozhovory budou probíhat na prodejně (v místě výkonu práce), pokud se nedomluvíme jinak. Účastníci se na rozhovor nemusí nikterak připravovat. Výstupem budou data potřebná k analýze stávajícího adaptačního procesu brigádnic, která budou sloužit k vytvoření nového adaptačního procesu.

Veškeré údaje budou anonymizovány, aby nebylo možné jednotlivé účastníky identifikovat. Účastníci výzkumu mají možnost kdykoliv od spolupráce na výzkumu odstoupit, a to i bez udání důvodu.

Pokud s účastí na výzkumu souhlasíte, připojte podpis, kterým vyslovujete souhlas s níže uvedeným prohlášením.

Prohlášení účastníka výzkumu

Prohlašuji, že souhlasím s účastí na výše uvedeném výzkumu. Řešitelka projektu mne informovala o podstatě výzkumu a seznámila mne s cíli a metodami a postupy, které budou při výzkumu používány, podobně jako s výhodami a riziky, které pro mne z účasti na výzkumu vyplývají. Souhlasím s tím, že všechny získané údaje budou anonymně zpracovány, použity jen pro účely výzkumu a že výsledky výzkumu mohou být anonymně publikovány.

Měl/a jsem možnost vše si řádně, v klidu a v dostatečně poskytnutém čase zvážit, měl/a jsem možnost se řešitelky zeptat na vše, co jsem považoval/a za pro mne podstatné a potřebné vědět. Na tyto mé dotazy jsem dostal/a jasnou a srozumitelnou odpověď.

Souhlasím s nahráváním rozhovoru, analýzou výsledného záznamu a jeho doslovném přepisu.

Prohlašuji, že beru na vědomí informace obsažené v tomto informovaném souhlasu a souhlasím se zpracováním osobních a citlivých údajů účastníka výzkumu v rozsahu a způsobem a za účelem specifikovaným v tomto informovaném souhlasu.

Tento informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou stejnopisech, každý s platností originálu, z nichž jeden obdrží účastník výzkumu (nebo zákonný zástupce) a druhý řešitel projektu.

Jméno, příjmení účastníka

podpis účastníka výzkumu

V: Dne:

.....

Jméno, příjmení řešitele projektu podpis řešitele projektu:

Bc. Šárka Čírtková

.....