

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKŮ V DOPRAVĚ**

*Adaptační proces z perspektivy objektů, subjektů a dokumentů adaptačního  
procesu v tuzemské soukromé dopravní společnosti*

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika se specializací personální rozvoj

Autor: Anna Krbečková

Vedoucí práce: Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.

Olomouc 2022

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu této bakalářské práce Mgr. Jaroslavu Šotolovi, Ph.D. za vstřícný přístup, ochotu a trpělivost.

Dík patří rovněž soukromé železniční společnosti, která mi dopomohla k naplnění cílů praktické části práce, skrze poskytnuté dokumenty a podané rozhovory s objekty a subjekty adaptačního procesu.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *Adaptační proces pracovníků v dopravě* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. 3. 2022

Anna Krbečková

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Anna Krbečková
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika se specializací personální rozvoj
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika, personální rozvoj
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

<b>Název práce:</b>	Adaptační proces pracovníků v dopravě
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na adaptační proces pracovníků v dopravě. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy. Následují kapitoly o optimálním adaptačním procesu, jeho fázích, cílech, vyhodnocování a problematických bodech. Praktická část je věnována evaluační případové studii. Cílem je popsat, jak ve vybrané dopravní společnosti proces probíhá, a to z perspektivy dokumentů adaptačního procesu, jeho objektů a subjektů. Zaměřuji se na to, jak je adaptační proces ve vybrané organizaci plánován a realizován, jak jedinci subjektivně vnímají jejich nové zaměstnání v závislosti na věku a v čem odpovídá, či se naopak odchyluje, nastavený adaptační proces od poznatků uvedených v teoretické části.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Adaptační proces, železniční doprava, průvodčí, dokumenty adaptačního procesu, subjekty adaptačního procesu, objekty adaptačního procesu
<b>Title of Thesis:</b>	Adaptation process of transport workers
<b>Annotation:</b>	<p>Bachelor thesis is focused on the adaptation process of transport workers. The theoretical part describes basic terms. It is followed by chapters about the optimal adaptation process, stages, goals, evaluation and problematic points. The practical part is devoted an evaluation case study. The aim is to describe how the process take place in the selected transport company, from the perspective of the document of the adaptation process, objects and subjects. I focus on how the adaptation process in the selected organization is planned and realized, how individuals subjectively perceive their new job depending on age and what corresponds or deviates, adjusts the adaptation process from the findings in the theoretical part.</p>

<b>Keywords:</b>	Adaptation process, rail transport, train conductors, adaptation process documents, subjects of the adaptation process, object of the adaptation process
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	29
<b>Rozsah práce:</b>	70 s. (107 517 znaků s mezerami)

# Obsah

<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1    Adaptace.....</b>	<b>9</b>
1.1    Adaptace: Vymezení pojmu.....	9
1.2    Související pojmy: Adaptabilita, adaptovanost, socializace .....	10
1.3    Sociální a pracovní adaptace.....	11
1.4    Orientace .....	13
1.5    Fáze, průběh a cíl adaptačního procesu .....	15
1.6    Optimální adaptační proces .....	18
1.6.1    Adaptační program .....	19
1.6.2    Adaptační plány .....	22
1.7    Vyhodnocení a problematické body adaptačního procesu .....	24
1.7.1    Vyhodnocení adaptačního procesu.....	24
1.7.2    Problematické body adaptačního procesu .....	25
<b>2    Perspektiva jedince.....</b>	<b>27</b>
2.1    Reakce na adaptaci .....	27
2.1.1    Stres.....	28
2.2    Vývojová teorie E. Eriksona a kategorizace vývoje dle Vágnerové .....	30
2.3    Psychologická smlouva.....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>3    Vlastní výzkum: Evaluační případová studie.....</b>	<b>36</b>
3.1    Cíl studie a formulace výzkumných otázek .....	36
3.2    Popis výzkumné metody .....	37
3.3    Procedura sběru dat .....	37
3.4    Participanti.....	39
3.5    Analytické postupy .....	40

3.6	Charakteristika zaměstnavatele, pracovní pozice průvodčí a dokumentů adaptačního procesu	40
<b>4</b>	<b>Výsledky studie</b>	<b>44</b>
4.1	Plánování a realizace adaptačního procesu	44
4.1.1	Plánování adaptačního procesu v organizaci	44
4.1.2	Realizace adaptačního procesu	46
4.2	Prožitky z nového zaměstnání v závislosti na věku	55
<b>5</b>	<b>Závěr a limity studie</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>60</b>
	<b>Přílohy</b>	<b>63</b>

## Úvod

Tato bakalářská práce *Adaptační proces pracovníků v dopravě* si klade za cíl analyzovat adaptační proces z perspektivy subjektů, objektů a dokumentů adaptačního procesu. Adaptační proces, obzvláště v období růstu železničních společností, a tím i volných pracovních míst, patrně nabývá na důležitosti. Jeho správné provedení může pro organizaci znamenat jistotu, že nedojde k odlivu zaměstnanců v brzké době, a dále pomáhá eliminovat další nežádoucí jevy.

Teoretická část práce vychází z odborné literatury a zahraničních odborných článků. Skládá se ze dvou kapitol. V první kapitole se zaměřuji na adaptaci. Postupuji od vymezení základních pojmů a pojmů souvisejících, přes fáze, průběh a cíl adaptačního procesu, až po jeho optimální podobu. Ve druhé kapitole se pak zaměřuji na jedince, jakožto objekt adaptačního procesu. Zabývám se reakcí na adaptaci a konceptem psychologické smlouvy. Dále zde předesílám i vývojovou teorii E. Eriksona a periodizaci vývoje dle Vágnerové (2008). Tuto podkapitolu jsem zařadila, jelikož si myslím, že aktuální vývojový stupeň daného jedince přímo souvisí s adaptačním procesem a jeho nastavením.

Praktická část je věnována evaluační případové studii. Zaměřuji se na jednu železniční dopravní společnost a adaptaci provozních zaměstnanců – průvodčích. Cílem je popsat, jak ve vybrané dopravní společnosti adaptační proces probíhá, a to z perspektivy dokumentů adaptačního procesu, a dále jeho objektů i subjektů. Zaměřuji se na to, jak je adaptační proces ve vybrané organizaci plánován a realizován, jak jedinci subjektivně vnímají jejich nové zaměstnání v závislosti na věku a v čem odpovídá, či se naopak odchyluje, nastavený adaptační proces od poznatků uvedených v teoretické části. K naplnění těchto cílů jsem použila poskytnuté dokumenty, a dále jsem provedla rozhovory se subjekty (nadřízený pracovník, personalistka) a objekty (průvodčí) adaptačního procesu.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Adaptace

### 1.1 Adaptace: Vymezení pojmu

Alfou a omegou této práce je bezesporu vymezení klíčového pojmu, jímž je adaptace. V literatuře (Nový, Surynek, 2006; Bedrnová, Nový, 2002; Kociánová, 2010) je adaptace pojímána jako proces, při němž se člověk aktivně přizpůsobuje životním podmínkám a změnám. Uvádí také, že člověk není jen pasivním příjemcem, avšak snaží se přizpůsobit zájmům, hodnotám a cílům. „*Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje*“ (Nový, Surynek, 2006, s. 153). V souvislosti s pracovním zařazením se hovoří o adaptaci na pracovní prostředí. Samotná adaptace zahrnuje určitý předpoklad k zvládnutí změn vnějšího prostředí (adaptabilita, přizpůsobivost), proces zvládnutí změn (adaptování, přizpůsobování) a výsledný stav (adaptovanost, přizpůsobenost) (Nový, Surynek, 2006).

Adaptace je ve společenském kontextu procesem, při němž se jedinec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly (Bedrnová, Nový, 2002). Je-li adaptace pojímána jako sociální proces, pak prochází, dle Nového a Surynka (2006), několika fázemi. První je fáze přípravná, jenž zahrnuje období před tím, než dojde ke změně podmínek. Následuje fáze globální orientace, jejíž nástup se očekává počátkem působení nových podmínek. Třetí fáze je ve znamení uvědomělé orientace. Jedinec začíná, zcela vědomě, přetvářet svůj vztah k probíhajícím životním změnám a je schopen využít vnitřního potenciálu ke zdárnému zvládnutí změn.

Celý proces je zakončen zvládnutím požadavků (zvládnutí může být dočasné či trvalé) nového prostředí a je výsledkem celého procesu úspěšné adaptace. Autoři (Nový, Surynek, 2006) také upozorňují, že je nutné brát zřetel na

fakt, že jedinec v přímé konfrontaci s životními změnami může i rezignovat a prostředí, na něž se měl adaptovat, opouští. Také se může stát, že člověk není schopen zvládnout novou situaci následkem externích podmínek. Tento nepříznivý stav se může projevit na fyzickém či duševním zdraví jedince.

## 1.2 Související pojmy: Adaptabilita, adaptovanost, socializace

V souvislosti s adaptací se dále objevují pojmy adaptabilita, adaptovanost a socializace. Adaptabilitu lze chápat jako schopnost, jenž je individuálně specifická, závisící na osobnostních předpokladech. Tato schopnost předurčuje jedince ke zvládnutí požadavků neustále se měnícího prostředí. Zmíněný předpoklad se utváří a rozvíjí v rámci vývoje osobnosti (Nový, Surynek, 2006; Kociánová, 2010).

Adaptovanost lze chápat ve dvou rovinách – jde o průběžné vyrovnávání se s podmínkami neustále se měnícího prostředí, dále také jako výsledek procesu adaptace. Dojde-li k adaptovanosti, jedinec se stabilizuje a vzniká styl pracovního jednání (Hoskovec et. al., 2003).

Jelikož se pracovní činnost uskutečňuje v sociálním prostředí a zpravidla je nutná určitá interakce v rámci mezilidských vztahů je jistě na místě hovořit krátce o socializaci. Socializace je v obecném kontextu proces, během něhož dochází k přerodu člověka z bytosti ryze biologické, na bytost sociální (Nakonečný, 2005). Jde o: „*Přirozené vrůstání člověka do prostředí života společnosti, které začíná v raném dětství a pokračuje celý život, neboť je to v podstatě proces sociálního učení*“ (Nakonečný, 2005, s. 30). Nový a Surynek (2006) dále doplňují, že socializace zasahuje všechny složky lidského jednání a psychiky. Tento proces je započat již ve velmi raných fázích života člověka. Socializovaný jedinec si během života osvojuje standardy, dovednosti, motivy a postoje, a to tak, aby odpovídaly dané společnosti (Parke et. al., 2008). Na celý průběh socializace lze pohlížet dvěma způsoby – a to z pohledu

společnosti, která na jedince působí a z pohledu jedince, který se vlivem tohoto působení mění.

Jak bylo naznačeno, socializace je celoživotním procesem. V literatuře (Nakonečný, 2005; Reichel, 2008) je rozlišována socializace primární – v rodině, a dále sekundární – například ve vzdělávacím zařízení či později v zaměstnání. Sociologický slovník (Scott, Marshall, 2014) uvádí pojem „work socialization“ (tj. pracovní socializace). Tento pojem vykládá jako proces učení se a přizpůsobení se v zaměstnání. Přesněji, podstatou je především osvojení si norem a hodnot pracoviště a přizpůsobení se vztahům.

### **1.3 Sociální a pracovní adaptace**

Pracovní proces se odehrává ve společenském kontextu, to znamená odehrávající se ve vzájemné interakci s ostatními jedinci. Z tohoto důvodu není jisté od věci hovořit o sociální adaptaci. Sociální adaptací je na místě zabývat se také z toho důvodu, že jedinec vykonává svou práci zpravidla ve velmi strukturovaných vztazích (Hoskovec et. al., 2003). Tento typ adaptace se dle Nového a Surynka (2006) mění a konkretizuje vzorce získané prostřednictvím socializace. Tato proměna závisí na specifických podmínkách. Jde o proces začleňování do struktury sociálních vztahů, a to jak v rámci skupiny, tak širšího prostředí. V souvislosti s pracovním zařazením dochází k tomuto procesu, pokud dojde ke změně postavení jedince v rámci pracovní skupiny.

Výsledkem celého procesu je pak včlenění se do nových podmínek, nebo naopak nepřijetí těchto nových skutečností. Je-li sociální adaptovanost přiměřená, dochází k identifikaci, participaci, konformitě a sounáležitosti s podmínkami. V opačném případě pak může vyústit v konflikty a izolaci. Skutečnost, jak je jedinec adaptován se odráží v jeho vnitřním prožívání a také v chování. Může ovlivnit schopnost kooperovat s dalšími lidmi, případně může mít dopad i na osobní výkon (Nový, Surynek, 2006).

Přes vymezení základních pojmů se pomalu dostávám k hlavnímu této práce, jímž je pracovní adaptace (či dle některých autorů adaptace na práci). Dvojice autorů Foot a Hook (2005) definují adaptaci na práci jako proces, při němž je novým zaměstnancům dopomáháno k tomu, aby zvládli svou novou práci v co nejkratším možném časovém horizontu. Nový a Surynek (2006) vidí v pracovní adaptaci přizpůsobení jedince pracovnímu prostředí a úkolům. Tento proces je důležitý proto, aby se noví pracovníci stali platnými a produktivními (Foot, Hook, 2005). Zahrnuje i průběžné zvládání nároků v nových pracovních podmínkách. K adaptaci na práci ne malou měrou pomáhá odborná příprava, tedy školení, zácviky, a podobně.

Adaptační proces je stěžejní pro začlenění do pracovního kolektivu a zvládnutí pracovních úkolů, souvisejících s novou pozicí. Důležité je podotknout, že úspěšná profesní adaptace závisí taktéž na dosavadní profesní úrovni jedince, nabytých pracovních zkušenostech, splněných očekávání od organizace a pracovní pozice a příznivém klimatu organizace (Kociánová, 2010). Z uvedeného vyplývá, že pracovní adaptace je individuálně specifická. Dle mého názoru se dá očekávat, že pokud bude jedinec plně nasycen vším potřebným, pak bude spokojenější.

Kociánová (2010) uvádí, že se jedinec během procesu adaptace může přizpůsobovat kultuře organizace, pracovní činnosti a sociálním podmínkám, tedy přesněji řečeno vztahům na pracovišti. Dále se seznamuje s pracovištěm, porovnává cíle své s cíli svého pracovního kolektivu. Výsledkem tohoto porovnání je buď přijetí nových skutečností či jejich odmítnutí.

Oba tyto typy adaptace – sociální i pracovní, podle Bedrnové a Nového (2002), znamenají pro pracovníka určité důsledky. Zejména pak má adaptace dopady na stabilizaci jedince, jeho výkonnost a spokojenost. Je třeba rovněž podotknout, že se pracovní i sociální adaptace v běžném životě prolínají, ačkoli mohou probíhat s odlišnou mírou úspěšnosti – dosažení uspokojivé úrovně pracovní adaptace nemusí nutně znamenat i úspěšnou sociální adaptaci (Hoskovec et. al., 2003; Bedrnová, Nový, 2002).

Pracovní adaptace má své opodstatnění v několika situacích (Hoskovec et. al., 2003):

- Nástup nového pracovníka do prostředí organizace. Zde se jedná především o absolventy škol, kteří přicházejí do svého prvního zaměstnání. Dále je zde možné také zmínit nové zaměstnance, kteří zatím nedisponují adekvátní odbornou přípravou pro dané pracovní zařazení.
- Změna pracovního zařazení již zaměstnaných jedinců, a to ve směru horizontálním (např. převedení na jiné oddělení) a vertikálním (vzestup či sestup).
- Návrat zaměstnance po dlouhodobé nepřítomnosti (např. mateřská dovolená). Nutnost pracovní adaptace je zde na místě, vykonává-li pracovník svou činnost v odvětví, které se rychle vyvíjí (např. oblast IT).
- Pracovní adaptace v důsledku inovačních změn, kdy je nutná rekvalifikace. Dochází k obměňování původní pracovní skupiny, určují se nové cíle, vytváří se nové vztahy mezi spolupracovníky, utváří se odlišné zvyklosti.

## 1.4 Orientace

Při rešerši zdrojů k tomuto tématu jsem narazila na pojem orientace. Jaký je vztah pojmu adaptace a orientace? Koubek (2010, s. 192) definuje orientaci jako: *„...důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit.“* Zmíněné aktivity mají za cíl zejména usnadnit a urychlit celý proces „seznámení jedince“ – s charakterem práce a pracovními úkoly, s novými spolupracovníky, sociálním prostředím a podmínkami. Cílem orientace je zkrácení doby, v níž jedinec nepodává požadovaný výkon a není ještě plně seznámen s okolním prostředím. Jde o to, aby

pracovník, ideálně bez stresu (či stresu v co nejmenší míře), byl schopen zařadit se mezi stávající pracovníky, do jejich kolektivu. Dále pak, aby byl platným členem celé organizace, rozuměl nastaveným pravidlům a ztotožnil se s cíli zaměstnavatele.

Jinými slovy, orientace je řízeným procesem, během kterého se jedinec seznamuje s organizací. Dostává se mu stěžejních informací pro výkon práce, informacích o organizaci, zejména pak o jejím hierarchickém uspořádání. Koubek (2010) uvádí, že je nutné novým zaměstnancům poskytnou veškeré informace, jenž se pracovníka bezprostředně týkají. *Orientace zkracuje dobu adaptace, a to zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur souvisejících s organizací* (Koubek, 2010, s. 192).

Průběh orientace se dá rozdělit na dvě roviny, a to formální a neformální. Formální orientace zahrnuje plánování procesu ze strany personálního oddělení a nadřízených pracovníků. V neformální rovině se jedná o spontánní proces, jenž probíhá v rámci interakce jedince s novými spolupracovníky. Neformální proces je důležitý, poněvadž se podílí na zařazení příchozího jedince do pracovního kolektivu. Dokonce může jít i o efektivnější a pro pracovníka významnější proces nežli ten v rovině formální.

Orientaci rozděluje Koubek (2010, s. 193) do tří oblastí. Jde o celoorganizační orientaci (1), skupinovou/týmovou orientaci (2) a orientaci na konkrétní pracovní místo (3). Celoorganizační orientace je zaměřena zejména na podávání obecných informací, přičemž tyto informace jsou totožné pro všechny spolupracovníky. Skupinová orientace se týká přímo týmu, ve kterém jedinec vykonává svou práci. Orientace v této oblasti má jedinci předat detailnější informace a obeznámit jej s případnými anomáliemi, kterými se práce v dané pracovní skupině vyznačuje. A poslední, orientace na konkrétní pracovní místo – bývá již obsahově rozlišena s ohledem na pracovní náplň a charakter dané pozice.

## 1.5 Fáze, průběh a cíl adaptačního procesu

Pracovní (i sociální) adaptace má na jedince určité dopady, a právě z tohoto důvodu není příliš moudré ponechávat ji zcela na náhodě. Bedrnová a Nový (2002) uvádí, že je nutné celý proces usměrňovat a řídit. Subjektem řízení jsou pracovníci na vedoucích pozicích a personalisté. Objekty řízení jsou noví pracovníci a jedinci, kteří se vrací na pracoviště po delším čase (Bedrnová Nový, 2002). Pracovníci na vedoucích pozicích vystupují v tomto procesu jako ti, kteří jsou za adaptaci nového pracovníka zodpovědní, přesněji řečeno za její průběh. Jejich odpovědnost patrně nabývá na důležitosti za předpokladu, je-li nový zaměstnanec na své první pracovní pozici. Právě tato první zkušenost může mít rozhodující dopad na další směřování pracovníka, jeho rozvoj a vztah k vykonávané práci či profesi.

Kociánová (2010) popisuje několik fází adaptačního procesu. Jedná se o fázi anticipační, fázi nástupu do organizace, fázi odborné a sociální integrace a fázi poslední – plného členství v organizaci. Anticipační socializací je myšleno přebírání názorů, hodnot či postojů dané skupiny, do které nový zaměstnanec vstupuje a usiluje v ní o členství. Ve druhé fázi jde o samotný nástup do organizace. Při nástupu dochází ke konfrontaci mezi „novým jedincem“ a realitou v organizaci. Třetí fáze je ve znamení odborné a sociální integrace, její zpracování a začlenění. V poslední fázi je jedinec již plnohodnotným členem organizace.

Jedinec vstupuje do organizace s určitým souborem očekávání, které mohou být do značné míry konkrétní. Očekávání jsou i ze strany přijímající organizace. Tato očekávání zpravidla korespondují s nároky na pracovníka, jenž vyplývají z pracovního zařazení. Jedinec vstupující do organizace disponuje souborem nadějí, ambicí a přání. Dle Kociánové (2010) je jejich konkrétní forma a obsah podmíněn individuálními charakteristikami – věk, dosavadní pracovní zkušenosti, a podobně. Soubor očekávání a dalších motivů může podléhat zubu času, tedy průběžně se měnit. Pokud však vše dobře dopadne, pak se dostaví určitá míra identifikace pracovníka s organizací (Hoskovec et. al., 2003).

Kociánová (2010) uvádí, že na adaptační proces v organizacích není brán potřebný zřetel. Ze strany organizací je dokonce velmi často podceňován. Novému pracovníkovi je dle autorů (Kasper, Mayhofer, 2007) věnována pozornost a zájem pouze tehdy, když je v roli uchazeče o zaměstnání. Po přijetí do pracovního poměru tento zájem ze strany organizace, dle pracovníků, opadá. Proč by však měla být pozornost věnována i nově přijatým pracovníkům? Adaptační proces je důležitý pro snižování nákladů. Finanční zatíženost tkví zejména ve vynakládání úsilí pro získávání a výběr nových zaměstnanců. Jakákoli následná ztráta je pro organizaci citelná. Nejen z hlediska personálního, ale také, jak již bylo zmíněno, i z hlediska finančního. Pro firmu i pracovníka jsou stěžejní první čtyři týdny po nástupu do nového zaměstnání, bez rizika však nejsou ani první měsíce, přesněji řečeno první půlrok po nástupu (Kociánová, 2010). Se ztrátou, ať už finanční či personální i s náležitou péčí, rovněž souvisí uvedení pracovníka do organizace. Správně provedené uvedení pracovníka do prostředí organizace představuje dlouhodobou investici, která je velmi důležitá pro další fungování, a to jak organizace, tak pracovníka v rámci ní (Branham, 2004).

V případě odchodu pracovníka musí organizace vynaložit finanční prostředky, jež jsou spojeny se získáním nových pracovníků a jejich následné uvedení do organizace (např. zácvik), náklady na pokrytí nutné práce jiným ze zaměstnanců (např. příplatek za práci přesčas, náhradní volno, aj.). Dále jde o náklady na zvýšení kontroly nových pracovníků a náprava jejich případných chyb (Armstrong, 2010).

Dalšími prvky, které by měly vést organizace k nepodceňování procesu adaptace jsou zvyšování oddanosti nových zaměstnanců, psychologická smlouva, pokrok v učení a adaptace na sociální prostředí (Armstrong, 2010). Zvyšování oddanosti tkví v identifikaci pracovníka se zaměstnávající organizací. Cílem je, aby zaměstnanec setrval v organizaci a usilovně pracoval. Základní, a zároveň stěžejní krok je na organizaci – ta by se měla představit tak, aby bylo zřejmé, že je to právě tato „firma“ pro níž se vyplatí pracovat. Armstrong (2010) uvádí, že by se měl tento



dojem, v prvních dnech po přijetí, upevňovat. Psychologická smlouva (viz. dále) se týká norem, hodnot a postojů pracovníka. Tato smlouva by měla být připomínána, poněvadž ukazuje, jaká očekávání, normy chování a hodnoty jsou pro organizaci důležité. Také slouží k předcházení nepříjemným událostem, jež se mohou objevit vlivem nedorozumění.

Pokrok v učení je dalším z jmenovaných prvků. Každému nově přijatému jedinci je nutné dodat potřebné vědomosti tak, aby dosáhl požadované úrovně svého pracovního výkonu. Důležité je zajistit plánovaný a systematický učební proces. Proces učení je důležitý z toho důvodu, aby jedinec znamenal pro organizaci co největší přínos, a to v co nejkratším možném časovém horizontu (Armstrong, 2010).

Shrnu-li uvedené, pak cílem pracovní adaptace je zejména snižování nákladů, zvyšování oddanosti pracovníka, pokrok v učení a začlenění do kolektivu. Další autoři uvádí, že je taktéž žádoucí, aby jedinec fungoval v souladu s jeho odbornými znalostmi, pracovními zkušenostmi a pracovním kolektivem (Nový, Surynek, 2006, Hoskovec et. al., 2003). Hroník (2007) ještě rozšiřuje cíle o ten, který nazývá „stěžejním“. Je toho názoru, že v adaptačním procesu by mělo jít zejména o maximální uplatnění profesních předpokladů jedince pro danou pozici, jelikož právě počáteční dojem a využití znalostí a dovedností rozhoduje o sebepojetí a vztahu s dalšími pracovníky.

A nakonec, výsledkem celého procesu by měla být určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami, kterou je možné vyjádřit jako přiměřenou nebo nepřiměřenou pracovní adaptovanost. Dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho pracovní spokojenosti (Nový, Surynek, 2006). Úroveň adaptovanosti jedince lze odhadnout skrze projevy jeho samotného. Takovými projevy může být kvantita a kvalita plněných úkolů, samostatnost, ochota, sebedůvěra, přítomnost pracovních cílů, ambicí a spokojenost (Hoskovec et. al., 2003).

## 1.6 Optimální adaptační proces

Hoskovec (et. al., 2003) uvádí, že adaptační proces příznivě ovlivňuje kupříkladu síla organizační kultury, stabilita či proměnlivost kultury a typ kultury. Oproti tomu dvojice autorů (Nový, Surynek, 2006) nabízí fundovanější rozlišení faktorů, jež ovlivňují adaptační proces. Adaptace probíhá ve dvou rovinách – sociální a pracovní. K zachycení stupně sociální adaptovanosti jsou užívána subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivní jsou ta, která pojímají spokojenost jedince se vztahy v pracovním kolektivu, spokojenost s nadřízeným a ochotu spolupracovat. Objektivní kritéria pak vyjadřují pozici jedince v rámci pracovní skupiny, dále autoritu u spolupracovníků a v neposlední řadě aktivitu ve skupině (Nový, Surynek, 2006).

Jak již bylo zmíněno, obě roviny adaptace se vzájemně, svým způsobem, prolínají. Úspěch adaptačního procesu je předurčen zvládnutím obou rovin adaptace. Průběh je do jisté míry dán vlastními předpoklady nově příchozího pracovníka a vnějšími pracovními podmínkami. Mezi osobní předpoklady patří: Odborná připravenost, výkonová připravenost (fyzická zdatnost, psychická odolnost, tempo, návyky), osobní vlastnosti, hodnoty, motivace a postoje zaměření. Do vnějších podmínek je možné zařadit: Vlivy spojené s technikou a technologií výroby (osvětlení, hluchost, a jiné), technické vybavení a technologie výroby, sociální zázemí, styl vedení, organizaci práce, sociální klima, podnikovou kulturu a vlivy, jež stojí mimo pracovní proces (rodina, širší komunita) (Nový, Surynek, 2006).

Však nejen předpoklady a vnější podmínky předurčují úspěch adaptačního procesu. Autoři (Nový, Surynek, 2006) přibližují optimální adaptaci. V její počáteční fázi jde o zařazení jedince na pracoviště, kde se seznámí s požadovanou prací a spolupracovníky. Dále se jedinec orientuje v prostředí a v poslední fázi prokazuje svou vlastní invenci a iniciativu vzhledem k nové výzvě, tedy pracovnímu úkolu. Vyjma vlastní aktivity se také identifikuje s cíli organizace.

Autoři (Nový, Surynek, 2006) uvádí, že optimální průběh celého procesu je spojen s plněním určitých podmínek. Ještě než tyto podmínky uvedu, je zapotřebí podotknout, že pokud nebudou splněny, může být adaptace neúplná či neúspěšná. Takto „nezvládnutá“ adaptace se může projevit kupříkladu lhostejností, pasivitou a izolovaností pracovníka. Rovněž může dojít k poklesu pracovní morálky jedince či k odchodu z organizace.

Podmínky „předurčují úspěch“ jsou následující:

- Jedinec má mít předpoklady, které jej předurčují k plnění požadavků, jež souvisí s pracovním zařazením.
- Důraz je kladen i na vlastní aktivitu pracovníka, zejména při řešení problémů.
- Nový zaměstnanec by měl být také adekvátně akceptován v novém pracovním kolektivu.
- Sama organizace by měla být připravena vycházet jedinci vstříc, a to tak, aby mohl uspokojit svá očekávání.

Do optimální adaptace je rovněž na místě zařadit její příslušné časové rozložení. Je nutné mít na paměti, že první dny pracovníka v organizaci mohou být náročné. Pokud pominu samotnou osobnost pracovníka a jeho případné reakce na adaptaci, pak zde hraje roli i nutné množství informací, které jedinec, obzvláště v prvních dnech nového zaměstnání, musí pojmout. Neúměrné množství informací může způsobit zahlcení, a tedy jejich nesprávné absorbování. Aby se tomuto nežádoucímu jevu předešlo, je nutné akcentovat i časové hledisko adaptačního procesu, a to tak, aby plnil náležitou funkci.

### **1.6.1 Adaptační program**

Zařazení jedinců do organizace by mělo podléhat systematickému řízení. Prostředkem tohoto řízení může být tak zvaný adaptační program. Za dobu adaptace bývá tradičně považováno období prvních šesti měsíců (tj. období, kdy

nejčastěji hrozí odchod jedinců z firmy). Celé toto období by mělo být adaptačním programem pokryto. Do jeho podoby zasahuje nadřízený pracovník, personalista, dále pak metodik či psycholog v rámci své poradenské činnosti. Usměrnování skrze adaptační program napomáhá k utváření identifikace nových zaměstnanců s vykonávanou prací a organizací (Hoskovec et. al., 2003), přičemž, dle mého názoru, obecně platí, že s rostoucí identifikovaností klesá míra fluktuace a absencí.

**Identifikace s prací:** Vyjadřuje úroveň psychického vztahu člověka k vykonávané činnosti. Jde o to, aby byla vykonávaná činnost tak zvaně „přijata za svou“. Vykonávaná práce by měla jedince uspokojovat a být zdrojem potěšení. Identifikaci je možné pojmout z několika perspektiv – jako postoj, vnitřní zaujetí a hodnotu. Identifikace s prací je ovlivněna charakterem práce, osobnostními charakteristikami (věk, potřeba rozvoje, významné postavení práce v osobní hierarchii) a sociálními faktory (např. práce ve skupině). Posílení identifikace s prací lze provést, je-li práce rozmanitá, stimulující a relativně autonomní (Hoskovec et. al., 2003). Dle mého soudu budou identifikovaní jedinci výkonnější a spokojenější.

**Identifikace s organizací:** Identifikace s organizací by se též dala označit jako zaměstnanecká loajalita. Jde o postoj zaměstnanců k organizaci. Loajalita se projevuje v uznávání a akceptování hodnot a cílů a ochotou pracovat ve prospěch celé organizace (Hoskovec et. al., 2003).

Autoři (Bedrnová, Nový, 2002) rozlišují identifikaci dle formy a míry. Jde o:

- **Přirozenou identifikaci:** Jedná se o přirozené splynutí organizačních cílů, hodnot a norem. Tento typ identifikace je dle autorky poměrně výjimečný.
- **Selektivní identifikaci:** Pracovník akceptuje cíle, hodnoty a normy v odlišné míře.
- **Usměrnovanou identifikaci:** Je ovlivněna vedením organizace, jejími cílenými aktivitami, jež podporují identifikaci zaměstnanců.

- **Vykalkulovanou identifikaci:** Tento druh identifikace je předstíraný, a to za určitým záměrem. Zaměstnanec zpravidla očekává svůj osobní prospěch.

Hoskovec (et. al., 2003) uvádí, že nejméně loajálními zaměstnanci jsou ti s již nemožným kariérním postupem, a dále jde o čerstvé absolventy vysokých škol (nenachází naplnění svých původních očekávání).

Však zpět k adaptačnímu programu. Kociánová (2010) charakterizuje adaptační program jako souhrn formalizovaných opatření pro podporu adaptace nových pracovníků v organizaci. Adaptační program je složen z prvků, mezi něž patří setkání nových pracovníků, materiály s instrukcemi a informacemi, seznamovací cesta či například tréninkové programy. Dle uvedené autorky tvoří významnou podporu adaptovaných pracovníků informační materiály pro nové zaměstnance. Tyto materiály nejčastěji obsahují celofiremní informace: Činnost, postavení na trhu, tradice, vztahy s ostatními organizacemi, kontakt na vedoucí pracovníky, organizační strukturu, pravidla pro komunikaci, základní normy organizace, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity, možnosti dalšího vzdělávání, a podobně. Dále mohou obsahovat informace o organizační jednotce či konkrétním pracovním místě, na něž byl jedinec zařazen. Převzetí těchto materiálů musí zaměstnanec zpravidla potvrdit podpisem. Dle mých zkušeností je již dnes podepisováno elektronicky. Podpisy jsou shromážděny skrze interní on-line platformy.

Celý adaptační program by se měl řídit určitými zásadami, které souvisí i s materiálními podmínkami na daném pracovišti. Stýblo (2003) uvádí, že je důležité vybavení pracovního místa příslušnými technologiemi, taktéž by měly být využívány správné metody a postupy, které povedou k co nejrychlejšímu osvojení znalostí a dovedností. Dále by měla organizace disponovat kvalitním sociálním zázemím a dobrou dopravní dostupností.

## 1.6.2 Adaptační plány

Cíle adaptačního procesu jsou uvedeny v předchozí podkapitole. K tomu, aby bylo dosaženo vytyčených cílů je zapotřebí vědět, čeho má být dosaženo a také, co v průběhu adaptačního procesu zohlednit. Stěžejní pro sledování je dokumentace procesu. Taková dokumentace by měla být součástí tak zvaného adaptačního plánu. Při jeho tvorbě je, dle Bedrnové a Nového (2002), důležité zohlednit určité zásady. Činnosti, jež jsou součástí adaptačního plánu, by měly plně souviset s náročností práce. Je důležité mít na paměti, že na každou pracovní pozici je zapotřebí různě dlouhá doba adaptace pracovníka. Přirozeně. U „jednodušších“, nekvalifikovaných, pozic (např. uklízení, manuální práce ve výrobě) může být období adaptace velmi krátké.

Efektivním nástrojem řízení adaptace je, dle Kociánové (2010), tak zvaný individuální (či adaptační) plán pro adaptační období. Tento plán by měl obsahovat významné body procesu. Dále je důležitý pro informování adaptovaného i jeho nadřízené a spolupracovníky.

Plán by měl zohledňovat specifika pracovní a sociální adaptace, zvažovat skutečné potřeby organizace i pracovníka. Měl by taktéž vycházet z nároků na adaptaci v organizaci na úrovni pracovního místa. Foot a Hook (2005) v souvislosti s individuálním plánem adaptace nového pracovníka navrhuje vytvoření tak zvaného „kontrolního seznamu“. Takový seznam by měl obsahovat informace o stěžejních krocích, které povedou k adekvátní adaptaci nového zaměstnance.

Kontrolní seznam by měl zahrnovat několik prvků: Činnost, odpovědnou osobu a časové rozvržení činnosti. Autoři (Foot, Hook, 2005) z časového hlediska rozlišují první den, týden a měsíc. Z této periodizace je patrné, že tato dvojice autorů zahrnuje do procesu adaptace až den oficiálního nástupu do pracovního poměru. Však neméně důležité je i období mezi výběrovým řízením, sdělením přijetí a samotným nástupem do organizace. Stojí-li skutečně organizace o pracovníka, pak je nutné udržovat s ním i v tomto „mezidobí“ kontakt. Ještě před nástupem do

pracovního procesu by měl být nový zaměstnanec obeznámen s průběhem prvního dne (čas a místo setkání, dokumenty, aj.) (Koubek, 2010). Tento autor tedy mimo jiné odkazuje na nutnost doručení příslušných písemných materiálů (mzdový výměr, pracovní smlouva, apod.) již před tímto dnem.

V den první, tedy den oficiálního nástupu do zaměstnání, zkompletuje manažer lidských zdrojů základní dokumentaci (Foot, Hook, 2005) a předá další informace o společnosti – její historii a současnosti (Koubek, 2010). Při podpisu pracovní smlouvy by měl zaměstnanec rovněž obdržet k podpisu i další dokumenty – již zmíněný mzdový/platový výměr, popis pracovních povinností, hmotnou odpovědnost, a jiné. V této části by měl být prostor i pro seznámení se s základními interními dokumenty (Stýblo, 2003). Následuje představení nového zaměstnance vedoucím pracovníkům a obeznámení s rozvržením pracovní doby (začátek, konec, přestávky, aj.). Nadřízený pracovník pak provede základní představení nového zaměstnance kolegům, ukáže oddělení a obeznámí jej s pokyny bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na závěr prvního pracovního dne, pověřená osoba vedoucím pracovníkem, provede nového spolupracovníka důležitými body organizace (jídelna, toalety, apod.) (Foot, Hook, 2005).

V prvním týdnu má manažer lidských zdrojů za úkol podat informace o pravidlech a mechanismech v organizaci. Podle Koubka (2010), je důležité nejen seznámení, ale celkové uvedení do pracovního kolektivu, to by mělo proběhnout v rámci tohoto prvního týdne. Kromě bližšího seznámení s novým pracovním kolektivem, by se měl jedinec seznámit také s prací samotnou. Dále se blíže seznamuje s nadřízenými (Koubek, 2010). V prvním týdnu by měl být také novému zaměstnanci přidělen, služebně starší a obecně uznávaný, kolega (Branham, 2004).

Koubek (2010) ještě zvlášť uvádí činnosti druhého týdne, v němž je již jedinec disponován k plnění pracovních úkolů. V průběhu druhého týdne by mělo proběhnout první zhodnocení adaptace, jež provede personální oddělení a příslušný vedoucí nového zaměstnance. Ještě během prvního měsíce pověřená

osoba za adaptaci komunikuje a konzultuje potřeby a nejasnosti, stará se o rozvoj pracovníka a hodnotí jeho výkon.

V dalších týdnech je věnován prostor adekvátnímu chování pracovníka v organizaci. Alespoň jednou týdně by mělo proběhnout setkání zaměstnance s nadřízeným a zhodnocení dosavadního průběhu adaptačního procesu. Zhodnocení se ukazuje jako velmi důležité, jelikož může odhalit zárodky problémů, které je takto možné včas řešit. Druhý až pátý měsíc dostává jedinec standardní pracovní úkoly. Opět probíhá průběžné zhodnocení, avšak interval mezi setkáními se postupně prodlužuje. Celý adaptační proces obvykle končí po šesti měsících v novém zaměstnání. Po tomto období by mělo následovat závěrečné zhodnocení (Kociánová, 2010; Koubek, 2010), jehož součástí je rovněž zpětná vazba novému zaměstnanci.

## **1.7 Vyhodnocení a problematické body adaptačního procesu**

O vyhodnocení již byla řeč v předešlé podkapitole. Autoři doporučují adaptační proces neustále podrobovat hodnocení, zejména proto, aby se předešlo výskytu větších problémů, které by měly na jedince (a patrně i na organizaci) negativní dopad.

### **1.7.1 Vyhodnocení adaptačního procesu**

Ačkoli jsou organizace, které mají poměrně kvalitně nastavený adaptační proces, včetně adaptačního plánu, i tak je to však nepředurčuje k úspěchu. Ke zdárnému adaptování pracovníka je neméně důležitá průběžná kontrola úkolů definovaných adaptačním plánem a závěrečné vyhodnocení procesu. Dle odborné literatury (Bedrnová, Nový, 2002) je nutné, aby se adaptace nesla zejména v duchu reakce na provedené hodnocení. Vyhodnocení totiž může přinést určitý nástin dalšího rozvoje pracovní kariéry jedince.



Způsob, jakým se dá adaptační proces vyhodnocovat, popisuje ve své publikaci Stýblo (2003). Dle něj je žádoucí stanovit na počátku adaptace adaptační plán a program. Následně by se měl proces sledovat a provádět dílčí vyhodnocování jednotlivých kroků a jejich efektivity. Za předpokladu, že se nedaří držet se jak stanoveného plánu, tak obsahu, mělo by se vynaložit úsilí k usměrnění „správným“ směrem. Závěrem celého procesu se doporučuje provést strukturovaný rozhovor s adaptovaným jedincem. To by mohlo pomoci k plánování dalšího rozvoje jedince v rámci pracovního procesu a posouzení celkového přínosu adaptace.

### **1.7.2 Problematické body adaptačního procesu**

Nebojím se říci, že každá lidská činnost je spojena s určitými riziky či negativy. Výjimku netvoří ani proces, který je v této práci hojně skloňován, tedy proces adaptační. Dle Hroníka (2007) mohou rizika přinést komplikace, například v průběhu dosahování cíle procesu. Kromě toho mohou, v konečném důsledku, i celý adaptační proces úplně zkazit.

Hroník (2007) uvádí několik problémů: Nový pracovník dostává až příliš informací. Dostává úkoly, které neodpovídají kvalifikaci jedince, což může zapříčinit nezáměr (či strach) o další úkoly. Rovněž se může dostavit pocit nekompetentnosti k vykonávání daného úkolu. Je nutné dávat pozor na přílišnou náročnost zadaného úkolu. Ano, i náročné úkoly mají svůj význam – jejich účelem je pracovníka prověřit, avšak nepřiměřená obtížnost může mít za následek demotivaci jedince, a to ihned na počátku pracovního poměru. V neposlední řadě nelze opomenout i podceňování jedince a nezáměr ze strany organizace.

Branham (2004) předkládá další úskalí. Již v úvodu mohou nového zaměstnance odradit příliš dlouhé úvodní semináře a přednášky. Z mého pohledu je tento bod, de facto orientovaný na zaměstnance, jistě oprávněný, avšak není možné opomenout důležitost úvodních informací pro zařazení jedince do středu pracovního procesu. Dále nebudí v novém zaměstnanci zcela pozitivní dojem, není-

li jeho místo připraveno, konkrétně v „praktické“ rovině – chybí stůl, počítač, a další pomůcky potřebné k práci. V pracovním kolektivu může být nový pracovník ignorován a osamocen. I nadřízený pracovník může přispět k negativnímu dojmu z nového pracovního místa i celé organizace, a to svou nečinností.

Může se taktéž stát, že je pracovník nesprávně zařazen do pracovní skupiny. Ze strany pracovníků nemusí být přijat a je podceňován. Celý proces je řízen špatně – není novému zaměstnanci poskytnuta pomocná ruka. Jedinec tak může pocítit, že je v kolektivu nežádoucí. Jedním z mnohých úskalí je rovněž nedostatečná komunikace, v důsledku ní se může objevit nedostatečný výkon. Pracovník ještě nezískal potřebné kompetence (a čas) pro zvládnutí zadaných úkolů. Není zcela vyjasněno jeho postavení v rámci organizace, taková situace může vyvolávat střety mezi pracovníky. Nový zaměstnanec také čelí nedůvěře či nezájmu. Také i samotný postoj, suverénní a jistý, může v ostatních pracovnících vyvolat nevraživost. Velmi kritické pak mohou být i chvíle, během nichž zaznamenává počáteční neúspěchy (Stýblo, 2003).

## 2 Perspektiva jedince

Pro tuto práci, respektive zejména cíl empirické části, je důležitá orientace na jedince a jeho pracovní adaptaci. Jak již bylo zmíněno, pracovní adaptace je procesem vyrovnávání se s novou pracovní pozicí – absorpcí změn, jejich úspěšné zvládnutí a následná efektivní pracovní činnost jedince v organizaci. Úroveň adaptovanosti na pracovní pozici se však velmi významně odráží na sebehodnocení nově příchozího jedince do organizace. Vyjma sebehodnocení se taktéž promítá do vztahů s druhými a do celkové životní spokojenosti (Hoskovec et. al., 2003), dalece přesahující organizaci samotnou. Průběh a zvládnutí procesu adaptace je do jisté míry dán faktory, které adaptaci a její výsledný stav ovlivňují. Hoskovec (et. al., 2003) rozlišuje faktory objektivní a subjektivní. Mezi objektivní faktory řadí obsah a charakter práce, vnější pracovní podmínky, vedení pracovníků, pracovní skupinu, hodnocení a odměňování, režim, organizaci práce a úroveň sociálního zázemí pracoviště. Do faktorů subjektivních je řazena odborná připravenost pracovníka, dispozice k výkonu, hodnotová orientace a motivace.

### 2.1 Reakce na adaptaci

Adaptace zahrnuje předpoklad jedince zvládat nároky, které jsou na něj kladeny v souvislosti s pracovní pozicí – jde o schopnosti, dovednosti, zkušenosti, jenž umožňují přizpůsobit chování v různých situacích. Dále je adaptace samotným procesem, jehož délka přímo souvisí s individuálními charakteristikami jedince (Hoskovec et. al., 2003).

Během procesu adaptace jde v obecném pojetí o přizpůsobení se změnám. Jde především o soulad pracovníka a pracovní činnosti. Důvodem případných negativních pocitů jedince může, dle Hoskovce (et. al., 2003), být neodpovídající odborná úroveň, nedostatek zkušeností, zkreslené představy o práci jako takové, případně o zaměstnávající organizaci. Dále pak může být jedinec uvržen do nesnází z důvodu nízké identifikace s vybranou profesí, fyzickou či psychickou náročností

vykonávané činnosti, vysokou odpovědností za vykonanou práci či svěřené prostředky k dosažení cílů, emocionální zátěží a nevyhovujícím pracovním režimem.

K negativním pocitům jedince přispívá také samotná podstata procesu adaptace, tedy vyrovnání se se změnou. Schopnost člověka změnit se a přizpůsobit se závisí na tom, jak silná byla jeho přesvědčení před změnou (Parent, 2006). Dle Parenta (2006) noví pracovníci, kteří se těmto změnám přizpůsobují, vykazují individuálně specifickou škálu reakcí. Někteří zaměstnanci sice zvládají změny bez větších obtíží – novou práci berou jako šanci k osobnímu růstu a učení se novému. Jsou však i takoví, kteří se s nastalými změnami vyrovnávají obtížně. Autoři (O'Leary, Ickovics, 1995) uvádí čtyři způsoby přizpůsobení se změnám. Jde o přizpůsobení se, podlehnutí změnám, přežití změny a odolnost (či posílení).

### **2.1.1 Stres**

Obzvláště v situacích, které jsou nejisté, neznámé či nepředvídatelné se jedinec potýká se specifickou reakcí – stresem. Jedinec vstupující do nového zaměstnání čelí mnohému, kromě jiného také právě vstupuje do nejistoty a neznámého prostředí (Michie, 2002). Dle Hiršové (2009) je každá změna<sup>1</sup> spojena s emocemi a vnitřními (i vnějšími) konflikty. Tato autorka rovněž předkládá názor, že lidé obecně nemají rádi změny, a to i takové, které nejprve přináší užitek a jsou jedincem chtěné. I takové bývají zdrojem stresu.

Dále není výjimkou, že na většinu provozních pozic v dopravě je nutné, před nástupem, absolvovat specializované psychologické vyšetření. Zde je, mimo jiné,

---

<sup>1</sup> Hiršová (2009) uvádí, že má odpor ke změně dvě elementární příčiny. Jde zejména o obavu z neznámého. Proč se však neznámého obávat? Dle této autorky je to, co je člověku známé spojeno s jasnými očekáváními, avšak změna je obávaná. Obavy pramenní z nejistoty, zda budou nové požadavky zvládnuty. Jedinec je také vystaven obavám ze ztrát základních jistot. Tyto pocity jsou spíše evidovány u starších zaměstnanců.

sledováno, jak je jedinec disponován ke zvládnutí stresu, respektive jeho odolnost vůči zátěži. Vycházím-li z předpokladu, že je práce v dopravě náročná a protkaná každodenním stresem, pak se domnívám, že je na místě věnovat právě stresu pár řádků.

V minulosti byl stres charakterizován jako tlak z okolí působící na jedince, později se od tohoto opustilo a stres začal být pojímán jako napětí uvnitř člověka. Sofistikovanější definice hovoří o stresu, jako o interakci mezi situací a jednotlivcem. Jde o psychický a fyzický stav. Nejčastěji je stres rozpoznatelný ve změně chování jedince.

Příčina stresu je zpravidla rozmanitá a reakce na něj individuálně specifická. Mohou se dostavit pocity úzkosti, podrážděnosti a únavy. V oblasti chování se může projevit uzavřenost, agresivita a ztráta motivace. Dále může způsobit například problémy s koncentrací, bolesti hlavy a nevolnost. Dlouhodobé vystavení nepříjemným podnětům pak může mít dopad na celkové fungování jedince (např. kardiovaskulární onemocnění, poškození imunity, aj.) (Michie, 2002).

Dle autorky článku (Michie, 2002) v minulosti stres na pracovišti často vyústil spíše v obviňování jeho „oběti“, než v hledání příčiny na straně organizace. V britském prostředí, z něhož tento článek pochází, se stále více uznává odpovědnost zaměstnavatele dbát na celkové zdraví zaměstnanců. Ukazuje se totiž, že potřeba zdraví zaměstnanců je důležitá i z ekonomického hlediska. Předcházení stresu se také rovněž pozitivně projeví ve fluktuaci zaměstnanců, nárůstu nemocnosti a předčasném odchodu do důchodu. Naopak opomíjení může vést ke snížení pracovního výkonu a nespokojenosti klientů.

Jak již bylo zmíněno, každá změna je spojena s emocemi, konflikty a s určitou dávkou stresu. Dle Kociánové (2010) může být však stres zmírněn tak zvanou řízenou adaptací. Pro celý proces je důležitá stabilizace pracovníka, která je posilována identifikací jedince s prostředím organizace.

## 2.2 Vývojová teorie E. Eriksona a kategorizace vývoje dle Vágnerové

Myslím, že jednou z nejdůležitějších složek procesu adaptace je adaptovaný jedinec a jeho aktuální rozpoložení, tedy aktuální stupeň vývoje. Jsem toho názoru, že toto nelze oddělit od uchopení tématu a zodpovězení na otázku, zda je adaptační proces správně nastaven či případně, jak jej individuálně přizpůsobit příchozímu jedinci do organizace. Do celého procesu totiž vstupuje i vývoj jedince. Také očekávám, že představené vývojové teorie budou důležité pro následnou interpretaci výsledků.

V mé osobní oblibě je vývojová teorie Erika Eriksona, která poměrně zdařile akcentuje vývoj dospělého jedince. Jelikož člověk nastupuje do pracovního poměru až v dospělosti, myslím, že právě tato vývojová teorie je zde na místě. Erikson uvedl ve známost teorii, jež popisuje vývoj jedince v osmi stádiích, přičemž každé z nich je ve znamení tak zvaného psychosociálního konfliktu, přesněji řečeno konfliktu, mezi dvěma tendencemi. Tyto tendence jsou protichůdné. Jedna strana konfliktu představuje růst, druhá ohrožení. Je-li konflikt vyřešen adekvátně a ego získává nový potenciál. Erikson tento potenciál nazývá ctností. Konflikt, který není vyřešen úspěšně, představuje ohrožení. Uhne-li jedinec před řešením, převládne negativní a ctnosti se jedinci nedostane. V takové situaci se ego oslabí a člověk ustrne ve vývoji v příslušné osobnostní složce (Drapela, 2011).

Osm stádií započíná již narozením jedince, a to konfliktem mezi základní důvěrou proti nedůvěře. Postupně čekají jedince další konflikty – autonomie proti zahanbení a pochybnosti, iniciativa proti vině, snaživost proti méněcennosti a identita proti zmatení rolí. Tyto stádia postupně pokrývají, dle Eriksona, období od narození po přibližně 19. rok života.

V mém zorném poli zájmu jsou však poslední tři stádia, která věkovým rozložením odpovídají pracovníkům. Mezi 20. a 25. rokem je člověk vystaven konfliktu intimity proti izolaci. Je-li konflikt uspokojivě vyřešen, dostane se jedinci ctnosti – lásce. Další fází je „boj“ generativity proti stagnaci. Erikson tento konflikt

řadí do období 26. až 50. roku života. Možnou získanou ctností je pečování. Posledním, osmým věkem života, je integrita ego proti zoufalství. Tento konflikt přináší ctnost moudrost a je datován do věku nad 50. let.

Na úpatí dospělosti, v období mladé dospělosti, má člověk za úkol zejména uspořádání si profesního života a mezilidských vztahů (Říčan, 2010). Erikson (1999, podle Říčana, 2010) uvádí jako hlavní těžiště budování intimity. Drapela (2011) přibližuje intimitu jako spojení dvou identit, a to naší individuální a druhého jedince, bez ohledu na strach ze ztráty vlastní identity.

V období generativity proti stagnaci má člověk vytvářet hodnoty (hmotné zajištění, potomstvo, umělecká díla, a podobně). Kýženou ctností, které lze dosáhnout, je pečování, a dále ochota. Ta spočívá ve smysluplném přispění společnosti (Drapela, 2011). Člověk usiluje, aby přesunul těžiště mimo vlastní individuum. Má pečovat o své potomky, případně o osoby, za které má odpovědnost (Říčan, 2010).

Integrita ego proti zoufalství je poslední fází vývoje člověka. Erikson tuto fázi řadí do věkové kategorie 50 let (a více). Člověk touží zejména po smyslu a řádu. Zatímco jedinec ve dvaceti spíše hledí do budoucnosti, v letech padesátých již spíše k minulosti. Jedinec si uvědomuje, co nedokázal nebo dokázal, hledá (a ideálně nalézá) své kořeny a získává se mu odpovědi na to, kam patří. Na pomyslné druhé straně stojí zoufalství – to plyne ze ztrát. Kromě toho také jedinec čelí hrozící bezmoci, samotě a uvědomění si chyb. Obzvláště obtížná je skutečnost, že napáchané chyby již nelze vrátit (Říčan, 2010). Odměnou za zvládnutí tohoto psychosociálního konfliktu je dar ctnosti moudrosti.

Nelze přehlédnout, že Eriksonova teorie je ukončena 50. rokem. Minimálně v České republice se v posledních letech střední délka života významně prodloužila, a to v řádu několika let. Taktéž se postupně zvyšuje průměrný věk prvorodiček. Co však je, vzhledem k této práci nejdůležitější, postupně se také zvyšuje věk, v němž jedinec opouští pracovní trh a odchází do důchodu. V dnešní době je tedy nejspíše na místě brát Eriksonovu periodizaci lidského vývoje s lehkou

rezervou. Podívám-li se na celou problematiku optikou dnešní doby, tak lze konstatovat, že zdaleka ne všichni padesátníci bilancují, mají-li kupříkladu malé děti. Právě z tohoto důvodu jistě stojí za zmínku periodizace vývoje podle Vágnerové (2008). Tato autorka dělí dospělost do tří období – od 20 do 40 let (mladá dospělost), od 40 do 50 let (dospělost střední) a od 50 do 60 let (období starší dospělosti).

V období mladé dospělosti jde zejména o dosažení určitého profesního uplatnění a emočního přijetí. V rámci své profese se člověk prosazuje a pracuje na stabilních vztazích s blízkými. V tomto období je zapotřebí najít rovnováhu mezi vlastní individualitou a potřebami životního partnera (případně rodiny). Neméně důležité je rovněž volba dalšího směřování. Takové rozhodnutí může být významné a značně ovlivní další období lidského života. Mladá dospělost je obdobím optimismu, nových možností a otevřenosti. Na druhou stranu je toto období spojeno s novými právy, četnými povinnostmi a sociálními očekáváními (Vágnerová, 2008).

Následující období nazývá Vágnerová (2008) jako dobu protikladů. Na jednu stranu je jedinec na vrcholu svých sil, na druhou stranu dochází k postupnému uvědomování si, že takový vrchol již nebude mít příliš dlouhého trvání. Část jedinců této věkové kategorie je zcela spokojena. Disponuje fungujícím vztahem, dětmi, v práci se jim daří. Však další část lidí může právě v tomto období čelit nezdarům v práci, osobním životě, a podobně. Citelné změny probíhají v oblasti intimity a generativity. Střední věk je již ve znamení porozumění si s partnerem než oddávání se milostnému vztahu. Z předchozího období je již intimita naplněna a do popředí se spíše dostává generativita, k níž jedinec upíná své síly. Dominantní roli nehraje svůj osobní prospěch, avšak prospěch blízkých, případně firmy. Jedinci cítí odpovědnost za chod společnosti a často mají potřebu napnout síly směrem k věcem veřejným. Tato část populace je připravena poskytnout emoční podporu a předávat osobní zkušenosti.



Existují však interpersonální rozdíly mezi muži a ženami. Muž středního věku zpravidla prožívá úspěch a je spokojen. Naopak jsou jedinci, jejichž negativní bilance vede k propadu ve společenské hierarchii. Střední dospělost u žen mívá různý průběh. V dnešní společnosti se můžeme setkat s ženami, které se „teprve“ starají o své, malé, děti. Část žen již však svou úlohu, spojenou s mateřstvím, splnila. Tyto ženy nyní hledají smysluplnou náplň získaného volného času. Nemalé výzvě čelí ženy, které jsou vystaveny negativním situacím – nezdary v práci a osobním životě. Bohužel je toto období již obtížné pro nový začátek. Není tedy ojedinělé, že se ženy dostanou do područí negativních jevů (Vágnerová, 2008).

Starší dospělost je zejména ve znamení vyrovnání se se signály biologického stárnutí. Postupně se jedinci vzdalují příležitostem, jejichž prostřednictvím by se mohli adekvátně seberealizovat (Vágnerová, 2008). Vztahy jsou stabilnější a trvalejší. Dominantní úlohou vztahů je sdílení. V osobním životě je jedinec spokojen a akceptován. Člověk mění svůj postoj ke světu i k sobě samému, jelikož si uvědomuje své limity. Taktéž se může těšit z toho, co ve svém životě vykonal. Profesionální život je ve znamení sdílení zkušeností a je završen odchodem do důchodu (Vágnerová, 2008).

### **2.3 Psychologická smlouva**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole – jedním z prvků, jež jsou důležité pro adaptaci pracovníka, je psychologická smlouva. Termín psychologická smlouva použil poprvé Chris Argyris, a to už roku 1960. Významně se však tento pojem rozšířil až roku 1989 (The Oxford Review Encyclopaedia of Terms, 2022). Co si však pod termínem „psychologická smlouva“ představit? Lze ji charakterizovat jako soubor, často nevyslovených, očekávání, která jsou mezi pracovníkem a organizací (Armstrong, 2010). Jde o dohodu, založenou zejména na víře a očekáváníích. Předpokládá se, že obě strany jistými očekáváními disponují, a dle nich se budou chovat (The Oxford Review Encyclopaedia of Terms, 2022). Dle Sparrowa (1999, podle

Armstronga, 2010) je tato dohoda otevřená a neustále upravována v závislosti na vývoji očekávání, a to jak ze strany nového zaměstnance, tak organizace. V průběhu času se také objevují nová očekávání, která jsou pomyslně přidávána do celkového souboru.

Každá role, kterou jedinec zastává v rámci organizace, je spojena se sérií očekávání, zejména těch, týkajících se chování. Důležité je říci, že jde o očekávání nevyslovená a nijak nedefinovatelná. Přesto se však předpokládá, že se bude jedinec chovat dle očekávání. Nejlépe podle takových, která povedou k pozitivním výsledkům (Katz, Kahn, 1966, podle Armstronga, 2010).

Pracovníci zpravidla očekávají slušné zacházení, přísun adekvátních pracovních úkolů, během nichž naplno využijí své schopnosti, odpovídající odměnu, aktivní růst a zpětnou vazbu od nadřízených. Oproti tomu zaměstnavatelé očekávají loajalitu, v podobě kvalitně odvedené práce pro organizaci, dále ochotu a oddanost. Za předpokladu, že jedna či druhá strana neplní očekávání, může dojít k neshodám a stresu. V případě pracovníků k poklesu pracovního výkonu, zvýšené nemocnosti a v krajním případě i odchodu ze zaměstnání (Armstrong, 2010).

Je zapotřebí podotknout, že v souvislosti s psychologickou smlouvou se dá hovořit o dynamickém systému, který se postupně mění v závislosti na nárůstu zkušeností, měnících se podmínkách a vývojem očekávání zaměstnanců (Armstrong, 2010). Dle tohoto autora odpovídá psychologická smlouva na dvě základní otázky, a to, co mohu, jako pracovník, očekávat od organizace a co může organizace očekávat od mne.

Vytvoření psychologické smlouvy není nijak formalizováno. Tak jak bylo psáno v předešlém odstavci – jde o dynamický systém. To naznačuje, že jde o neustále se vyvíjející konstrukt. Naopak existuje velké množství činitelů (např. zkušenost, kultura organizace, očekávání, aj.), kteří vstupují do utváření smlouvy. Problémem však je, že pracovník často není zcela upevněn v očekáváních od organizace, a také si není jist, co naopak může nabídnout on organizaci (Armstrong,

2010). Podle Scheina (1965, dle Armstronga, 2010) je oddanost a efektivita pracovníků dána především očekáváními od organizace. Přesněji řečeno tím, co jim je zaměstnavatel schopen nabídnout. Dále pak, zda je jedinec ochoten trávit čas v práci výměnou za peníze. Z výzkumu, jež byl proveden ve Velké Británii (Herriot et. al., 2002) vyplývá, že obě strany, organizace i pracovníci, identifikovali stejné kategorie očekávání, avšak jejich důležitost se lišila. Toto zjištění naznačuje, že navzdory panující shodě mezi oběma stranami hrozí, že budou mít rozdílné vnímání jejich váhy.

Je možné také uvést zjištění, se kterými přichází Feldman (2009). Ten hovoří o konceptech poddajnosti smlouvy (což je míra, do jaké mohou jednotlivci tolerovat odchylky od očekávání) a opakovatelnosti smlouvy (míra, do jaké jednotlivci věří, že jejich psychologické smlouvy mohou být replikovány i jinde). Poddajnost a opakovatelnost se s přibývajícím věkem a pracovními zkušenostmi zvyšuje.

Psychologická smlouva je důležitá pro trvalé a vyvážené vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Porušení smlouvy může naznačovat konec sdílení hodnot a cílů (Spindler, 1994, podle Armstronga, 2010). Dle provedeného výzkumu (Zhao et. al., 2007) může mít porušení také dopad na efektivitu jedince a fluktuaci. Zkrátka, plnění psychologické smlouvy je spojeno s organizačním závazkem a chováním v práci, včetně absence, fluktuace a hodnocení pracovního výkonu (Sturges et. al., 2005). Psychologickou smlouvu je tedy třeba brát vážně, poněvadž úzce souvisí se spokojeností, oddaností pracovníků a přispívá k lepším mezilidským vztahům (Guest, 1996, podle Armstronga, 2010), dále pozitivně ovlivňuje řízení pracovní kariéry a lepší pracovní výkon (Sturges et. al., 2005).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 Vlastní výzkum: Evaluační případová studie

### 3.1 Cíl studie a formulace výzkumných otázek

Ústředním motivem celé této práce je adaptační proces. Ve středu mého zájmu jsou v této studii pracovníci v dopravě, zejména ti, kteří se dostali k práci v železničním provozu z různých odvětví. Kladu si za cíl popsat adaptační proces průvodčích ve vybrané dopravní společnosti a zjistit jeho průběh z perspektivy dokumentů adaptačního procesu, a dále jeho objektů a subjektů.

Zaměřím se na to, jak je adaptační proces ve vybrané organizaci plánován a realizován. Dále je mým cílem odpovědět na otázku, zda se liší prožitky či průběh procesu v závislosti na věku, a jestli se rozcházejí teoretické poznatky o adaptaci se zkušeností respondentů.

K naplnění cílů využiji techniky evaluační případové studie, jejíž obsahem bude analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory s vybranými respondenty z řad průvodčích a subjektů adaptačního procesu, tedy nadřízeného pracovníka a pracovnice personálního oddělení.

Na základě výše jmenovaných cílů si stanovuji výzkumné otázky - jednu hlavní a tři vedlejší. Hlavní výzkumnou otázkou je: Jakým způsobem probíhá adaptační proces z perspektivy dokumentů adaptačního procesu a aktérů zapojených do procesu (objektů a subjektů)?

Dále pak vedlejší výzkumné otázky:

- V1: Jak je plánován a realizován adaptační proces ve vybrané organizaci?
- V2: Liší se prožitky, případně průběh adaptace zaměstnanců, v závislosti na věku?
- V3: V jakých aspektech se rozcházejí teoretické poznatky o adaptaci od zkušenosti respondentů?

### 3.2 Popis výzkumné metody

Zvolenou výzkumnou metodou je evaluační případová studie. Případové studie patří k základním designům kvalitativního výzkumu. Jde o detailní studium jednoho nebo několika případů a používá se pro zkoumání určitého jevu, který se odehrává v reálném kontextu, případně pro získání relevantních údajů. Jde o komplexní porozumění případu v přirozeném prostředí (Švaříček, Šedřová, 2007).

Ke komplexnímu porozumění je zapotřebí vyzískat množství informací z řady různých zdrojů. K získání informací jsou využívány různé metody sběru dat. Mezi stěžejní techniky sběru dat patří rozhovory a analýzy dokumentů, přičemž vhodnost využití jednotlivých technik je dána především výzkumnou otázkou a cílem výzkumu (Švaříček, Šedřová, 2007).

V literatuře (Švaříček, Šedřová, 2007) jsou představovány typy případových studií, jedná se o deskriptivní, exploratorní, explanatorní a evaluační. Poslední jmenovaná, evaluační studie, je zvolenou výzkumnou metodou této části bakalářské práce. Smyslem evaluační případové studie je hodnotící analýza případu.

### 3.3 Procedura sběru dat

Samotnému sběru dat předcházelo oslovení několika dopravních společností. Od organizací, jež provozují dopravu na území měst, přes státní dopravce a správce železnic až po dopravce soukromé. Většina oslovených buď spolupráci na bakalářské práci odmítla či ponechala bez jakékoli odezvy. Nakonec jsem měla možnost vykonat studii u jednoho tuzemského soukromého dopravce. Tento fakt však nakonec kvituji, jelikož mi dopomohl k zúžení celé praktické části práce.

Z Oddělení železničního provozu jsem vyzískala dokumenty týkající se plánu školení. Personalistka mi dále poskytla další dokumenty, kupříkladu popis pracovního místa či výčet pracovních povinností. Dále mi zástupkyně personálního

oddělení rovněž pomohla vytipovat zaměstnance, odpovídající kritériu předešlé práce (či studia) v jiném odvětví.

Po vytipování následovalo samotné oslovení respondentů, kterým byly zaslány informace o tématu rozhovoru a jeho účelu. Valná většina bohužel rozhovor odmítla. Z důvodu malé možnosti výběru jsem neměla plně v rukou zajištění věkové diverzity a genderové vyváženosti. S danými dobrovolníky jsem se vždy domluvila na čase a místě. Všichni respondenti byli ochotni provést rozhovor pouze během svých směn u firmy. Rozhovory byly tedy realizovány při poměrně dlouhých pauzách mezi jednotlivými spoji. Rozhovory se subjekty adaptačního procesu (personalistkou a vedoucím provozu) byly realizovány v jejich pracovní době, v kancelářích firmy.

Rozhovor byl polostrukturovaný. Na základě poznatků z teoretické části jsem si stanovila jedenáct okruhů, jež se týkaly informací o průběhu prvního pracovního dne, očekávání pracovníka, prvního dne v organizaci, seznámení se spolupracovníky, nadřízenými a s prostředím. Dále jsem se v rozhovoru dotkla tématu zpětné vazby, pokroku v učení, množství informací, časového rozvržení adaptačního procesu, dokumentů adaptačního procesu, spokojenosti, sebedůvěry a akceptování cílů a hodnot.

Před zahájením rozhovoru byli respondenti obeznámeni s tématem bakalářské práce a s informovaným souhlasem. Dále byli požádáni o svolení s nahráváním rozhovoru. Rozhovor byl započat neformálně, převážně dotazem na současnou náladu respondenta či dotaz na to, jak se aktuálně daří v práci. Poté následovala série otázek, jejichž cílem bylo zjistit základní demografické údaje. Dále jsem se již zaměřila na otázky dle zvolených tematických okruhů.

Během rozhovoru byli respondenti povzbuzováni k volnému vyprávění, avšak dávala jsem pozor, abychom se v rozhovoru drželi, společně s daným participantem, tematických okruhů. Časová náročnost se pohybovala okolo 60 minut. Prostředí bylo voleno na základě preference dotazovaných. Při rozhovorech jsem byla přítomna pouze já a daný participant. Všichni respondenti souhlasili

s nahráváním rozhovoru, tudíž k jejich další analýze bylo nutné všechny nahrávky přepsat. Při přepisu získal každý participant smyšlené jméno.

### 3.4 Participantů

Výzkumný vzorek je složen z šesti respondentů – zaměstnanců tuzemské soukromé železniční společnosti. Tento vzorek se skládá ze čtyř žen a dvou mužů, přičemž tři ženy a jeden muž jsou v pozici průvodčích, tedy provozních zaměstnanců. Dále jeden muž zde zastupuje vedoucí pozici a jedna žena je zástupkyní personálního oddělení.

Respondenti z řad provozních zaměstnanců byli vybráni kritériálním účelovým výběrem. Tato metoda spočívá v cíleném hledání těch respondentů, kteří odpovídali předem stanoveným kritériím (Miovský, 2006). Stanoveným kritériem výběru provozních zaměstnanců byla předchozí práce v jiném než dopravním odvětví, případně studium nesouvisejícího oboru s dopravou.

U provozních zaměstnanců – průvodčích, jsem, vzhledem k výzkumným otázkám a stanovenému kritériu zjišťovala také údaje týkající se věku, pohlaví, předchozího zaměstnání či vzdělání a délku zaměstnání v organizaci. Z rozhovorů vyplynulo, že všichni respondenti jsou u společnosti více než půl roku. Věk respondentů jsem přiřazovala do kategorií (20 – 40, 40 – 50 a 50 – 60), dle periodizace dospělého věku uvedeného u Vágnerové (2008). Dvě ženy odpovídaly kategorii 40 – 50, další dva průvodčí – muž a žena, spadají do kategorie 20 – 40 let. V nejstarší věkové kategorii nebyl zachycen žádný respondent, poněvadž u firmy není staršího průvodčího 50 let. Každý z průvodčích disponuje středním vzděláním s maturitou. Ve výpovědích se objevila vzdělání směru pedagogického, chemického a obchodního. Jedna z dotazovaných participantek má vystudovaný dopravní obor, avšak do nástupu k firmě pracovala jako prodejce potravin, tedy do tohoto vzorku participantů patří, dle zadaného kritéria.

### **3.5 Analytické postupy**

Data z rozhovorů byla zpracována pomocí tematické analýzy. Kódování bylo realizováno formou „tužka papír“. Přepsané rozhovory do programu Word jsem si vytiskla a až po tomto úkonu jsem započala samotnou analýzu. Analýzu jsem prováděla postupně, vždy jeden přepis za druhým, nikoli paralelně, kupříkladu dle tematických okruhů. Vždy jsem si označila důležité pasáže s ohledem na výzkumné otázky. Rovněž jsem byla otevřena novým skutečnostem, mimo předdefinované okruhy.

### **3.6 Charakteristika zaměstnavatele, pracovní pozice průvodčí a dokumentů adaptačního procesu**

#### **Zaměstnavatel**

Se zástupci společnosti proběhla domluva, že v této práci nebude explicitně jmenována. Sledovaná organizace je soukromou, jež provozuje hromadnou dopravu. Specializuje se na autobusovou, trolejbusovou a železniční dopravu, prostřednictvím několika dceřiných společností.

Ačkoli jde o společnost, nyní již v tuzemských podmínkách poměrně známou, na železničním trhu však nezaujímá pozici ještě ani dekádu. Nejprve začínala provozovat dopravu na vlastní komerční riziko, až roku 2019 započala obsluhu několika vlakových linek v režimu závazkové dopravy. Ze společnosti, která měla na počátku pouze několik málo jednotek, strojvedoucích a ani ne desítku průvodčích, to všechno na jednom nástupním místě, se nyní rozrostla ve firmu, která již disponuje desítkami zaměstnanců napříč mnohými pozicemi a je rozšířena do několika míst České republiky.

#### **Průvodčí**

Průvodčí patří neodmyslitelně k železničnímu provozu. Historie tohoto povolání se píše již od nepaměti. Dovolím si tvrdit, že v minulosti představoval



průvodčí určitou autoritu a mnohdy na něm závisela bezpečnost provozu, jelikož dával, kupříkladu, strojvedoucímu pokyn k odjezdu. To, že měl průvodčí jednu z vedoucích úloh i při řízení železničního provozu je možné dovodit i ze smutné historie neštěstí na české železnici.

V dnešní době se pracovní povinnosti průvodčích a nároky na ně kladené poněkud posunuly. Zejména u tuzemských soukromých společností zastávají spíše funkci „reprezentativního“ prvku, jež prodává jízdenky (případně občerstvení) než osoby, která se spolupodílí na chodu železničního provozu. Pojetí průvodčího ve sledované společnosti bych viděla spíše na středu pomyslné hranice. Společnost si zakládá jak na reprezentativnosti daných jedinců, tak i na jejich působení v rámci provozu.

Průvodčí zpravidla pracují v turnusovém režimu, to znamená, že se jim pravidelně střídají dny, kdy jsou v práci a kdy mají volno. Nicméně, každý pracovní den vypadá odlišně. Směny mohou být v podobě jednodenních či dvoudenních, s odlišnou délkou trvání. Dále se střídají i linky, na kterých průvodčí působí.

V rámci směny musí provádět pracovní činnosti, jež jsou dány interním dokumentem „Popis pracovního místa“. Mezi tyto činnosti patří: Zajištění pohodlné a bezpečné cesty zákazníkům, řádná informovanost a prozákaznická péče o cestující (ve vlacích i ve stanici), odbavení a kontrola jízdních dokladů, koordinace přepravních a dalších činností během pobytu vlaku ve stanici a před odjezdem vlaku, pravidelná odevzdávka tržeb, řádná manipulace se svěřeným majetkem firmy, hlášení nedostatků ve vlaku, udržování čistoty ve vlaku, spolupráce se strojvedoucími, dodržování ústrojové kázně, dodržování předpisů, a podobně.

K vykonávání popsaného je nutné, aby byl jedinec adekvátně obeznámen se všemi informacemi, které jsou žádoucí pro plnění povinností. Dle mého výčet požadovaných činností odkazuje na to, že průvodčí musí obsáhnout značné množství informací.

## Dokumenty adaptačního procesu

Z dostupných dokumentů<sup>2</sup> adaptačního procesu dané firmy považují za důležité zmínit informační brožuru „Vítejte ve firmě“ a dokumenty: Komplexní hodnocení průvodčího, „seznamovací a evidenční list“ pro průvodčí, Záznam o vykonaných školeních včetně zácvikových jízd zaměstnance, Popis pracovního místa a povinností a podklady pro teoretická školení.

Brožuru „Vítejte ve firmě“ obdrží každý zaměstnanec od personalistky, v den nástupu. Tento materiál poskytuje informace o historii společnosti, působení na mezinárodním trhu, dceřiných společnostech, organizační struktuře, zaměstnaneckých benefitech a dobročinné činnosti. Dále jsou zde popsány hodnoty společnosti, průběh prvního pracovního dne a adaptační období. V této příručce je tedy i „adaptační době“ věnováno pár řádků. Období adaptace charakterizuje jako zkušební dobu, v níž se jedinec seznamuje s organizací. Toto období zpravidla trvá tři měsíce. Cílem procesu je dosažení požadovaného pracovního výkonu s potřebnými znalostmi a dovednostmi. Uvádí, že součástí tohoto období je absolvování vstupních e-learningových školení, která mají dopomoci k rychlejší orientaci v organizaci. Dále vybízí ke komunikaci s kolegy v případě nejasností. Po uplynutí adaptačního období je slibováno celkové vyhodnocení pracovního výkonu jedince, včetně zpětné vazby od nadřízeného. Rovněž uvádí, že při této příležitosti bude prostor pro vyjádření vlastního názoru nového pracovníka, návrhy na zlepšení a zhodnocení celkového začlenění do nového pracovního prostředí a kolektivu. Na celý adaptační proces dohlíží přímý nadřízený.

Komplexní hodnocení průvodčího obsahuje veškeré informace o jedinci působícím v této organizaci. Jsou zde základní údaje – jméno, datum narození, adresa trvalého bydliště, dále pak kolonky pro informaci, kdy a kým byl nový zaměstnanec seznámen s organizací práce, pracovištěm, školením bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a organizací firmy. Následuje oddíl odborné

---

<sup>2</sup> Ukázky uvedených dokumentů, vyjma informační brožury, jsou k nahlédnutí v příloze. Ukázka informační brožury nebyla zahrnuta z důvodu zachování anonymity společnosti.

zkoušky. Zde se doplňují údaje o délce trvání jízdního závuku, teoretických školení a termín absolvování zkoušky. Dále je zde prostor pro záznam data a obsahu pravidelných a mimořádných školení.

Na úvod představení dalšího dokumentu musím podotknout, že jeho název jsem vytvořila sama, vzhledem k jeho obsahu – jde o „seznamovací a evidenční list pro průvodčí“. Tento dokument je, dle personalistky, „novinkou“ posledních dní. Jedinec by měl v průběhu prvního měsíce, navštívit několik útvarů: Personální oddělení, Manažer provozní oblasti (MPO), Zástupce MPO oddělení zákaznické péče, Komandující a Úsek informačních technologií. Druhá strana listu pak slouží k evidenci vydaných věcí průvodčímu, tedy stejnokrojových součástí, telefonu, telefonního čísla, razítka, a podobně. Myslím, že je však otázkou, jaký je účel tohoto dokumentu, zda to má být nástroj pro samostatné seznámení zaměstnance či má jiný záměr. Samotný dokument totiž dává prostor pouze pro jméno pracovníka daného útvaru, jeho podpis a případnou poznámku. Dle dotazované personalistky jde nejspíš o dokument, který má dát prostor pro seznámení.

Záznam o vykonaných školeních včetně závukových jízd zaměstnance je dokumentem, který popisuje předběžný plán školení, včetně jejich obsahu a záznamový list o závukových jízdách. Povinná školení jsou dle tohoto dokumentu rozdělena do pěti dní, přičemž časová náročnost jednoho dne je šest hodin. Jízdní závuky by měly být provedeny za celkem dvanáct dní.

Dokument Popis pracovního místa a povinností pojednává pouze o povinnostech průvodčího. Povinnosti byly zmíněny již výše, u průvodčích. Podklady pro teoretická školení jsou rozděleny dle tematických okruhů, odpovídající nutným informacím, které průvodčí potřebují ke své práci, rovněž korespondují s plánem závuků. Z mého pohledu jde o poměrně zdařilý a přehledně uspořádaný výtah, obsahující stěžejní informace o probírané látce.

## 4 Výsledky studie

### 4.1 Plánování a realizace adaptačního procesu

Jak je adaptační proces v organizaci plánován a realizován? K zodpovězení této otázky užiji výpovědí respondentů – objektů a subjektů adaptačního procesu a příslušných dokumentů.

K představení realizace adaptačního procesu využiji tematických okruhů, které jsem si stanovila již před rozhovory. Mám za to, že právě tyto celky je možné použít jako základní body realizace adaptačního procesu ve společnosti. Jednotlivé body byly stanoveny na základě poznatků v teoretické části.

#### 4.1.1 Plánování adaptačního procesu v organizaci

Dle odborné literatury (Bedrnová, Nový, 2002) má adaptace na jedince určité dopady, proto je nutné, kromě usměrňování a řízení, jí také plánovat. Literatura hovoří o optimální délce šesti měsíců, tedy období, kdy nejčastěji hrozí odchod zaměstnance z organizace. Z rozhovorů však vyplývá, že železniční doprava vyžaduje mnohem rychlejší adaptaci jedinců na nové zaměstnání. Již během prvního dne, dne nástupu, je nutné začít s teoretickým školením. Takové školení trvá v současné době (asi poslední dva měsíce) osm pracovních dnů, dříve čtyři dny. Následuje praktická část – jízdní zácvik. Jízdní zácviky jsou zakončeny odbornou zkouškou. Po úspěšném složení zkoušky jedinec získá všechny potřebné náležitosti pro výkon dopravní služby a je mu přidělen termín první samostatné směny. Od prvního školení do první samostatné směny dělí nového pracovníka zpravidla jeden měsíc. Za tuto dobu musí jedinec obsáhnout znalosti z několika tarifů – dopravce a integrovaných dopravních systému, dále znalosti o výpravě vlaku, bezpečnosti, a podobně.

Dotazovaná personalistka uvedla, že je adaptační proces plánován Oddělením železničního procesu, které jej dimenzuje do časové úseku jednoho měsíce. Personální oddělení uvádí, že, oproti oddělení provozu, vidí adaptační

proces, jako proces tříměsíční, tedy po dobu zkušební doby. Zároveň však personalistka dodává, že jeden měsíc pro získání a utříbení všech znalostí není zcela optimální, naopak by mělo být období školení praktické i teoretické přípravy delší, stejně tak i zkušební doba: *Stává se, že zhruba ve druhém až třetím měsíci pozorujeme fluktuaci.* Slova personalistky nepřímo upozorňují na hrozbu odchodu ze zaměstnání, není-li jedinec adekvátně adaptován.

Vedoucí pracovník, který je hlavním tvůrcem adaptačního programu pro nově příchozí průvodčí, je toho názoru, že je jeden měsíc zcela dostačující, respektive, dle jeho slov, musí být dostačující. Uvádí také: *„...hlavně potřebujeme lidi do provozu. Provoz je rychlý a živý organismus, nemůžeme si dovolit delší období, kdy se jedinec jen rozkoukává...“* Jinými slovy, pro mne z řečeného vyplývá, že adaptační proces zaměstnance zpravidla nemůže být delší než právě zmíněný jeden měsíc. Kromě toho je, dle vedoucího provozu, dána zodpovědnost za adaptaci, hlavně na budoucího průvodčího. *„Nemůžeme nikoho vodit za ručičku, ten nový průvodčí ví, že na to má měsíc. S tím, jak to bude probíhat byl dopředu obeznámen a měl by tedy dělat všechno pro to, aby to zvládl.“*

Osobně si myslím, že již při plánování adaptačního procesu, respektive jeho časového rozvržení, dochází ke střetu potřeb společnosti a potřeb nově příchozích zaměstnanců. Ukazuje se, že personalistka stojí spíše na straně zaměstnanců, jelikož patrně sleduje fluktuaci v prvních dvou až třech měsících od nástupu. Na druhou stranu, jedním z cílů adaptačního procesu je, aby jedinec pro organizaci znamenal co největší přínos v krátkém časovém období. Postoj vedoucího pracovníka, tedy z mého pohledu, je do jisté míry legitimní, avšak si myslím, že by měl být brán větší ohled na zaměstnance, a tedy při plánování adaptačního procesu reflektovat i fakt, že během prvních měsíců hrozí odchod zaměstnanců ze společnosti.

#### 4.1.2 Realizace adaptačního procesu

##### 1) Informace o průběhu prvního pracovního dne a první pracovní den

V literatuře (Koubek, 2007) je psáno, že adaptace začíná již před nástupem do nového zaměstnání. Než nastane první pracovní den, měl by nový pracovník získat informace o jeho průběhu.

Ve firmě existuje brožura pro nově příchozí zaměstnance. Součástí tohoto dokumentu je část „Jak vypadá první pracovní den“. Zde je popisováno, jak bude první den v organizaci vypadat a co si s sebou přinést. Má dojít taktéž k představení zaměstnance kolegům a provedení po pracovišti. I když ji pracovníci získají až v průběhu prvního pracovního dne, je nutné podotknout, že její úlohu patrně doplňuje e-mail personalistky, tudíž zaměstnanci nejsou ochuzeni o podstatné informace. V zaslaném e-mailu se uchazeč dozví den a čas, kdy se má dostavit na pracoviště a je připojen i stručný harmonogram, včetně časového rozvržení. Taktéž je zapotřebí zmínit že údaje v brožuře neodpovídají pracovní náplni prvního dne, tedy informační e-mail je z mého pohledu dostačující.

V teoretické části práce již bylo zmíněno, že autoři (Foot, Hook, 2005; Koubek, 2007) rozdělují jednotlivé činnosti do prvního dne, prvního týdne a měsíce. V den oficiálního nástupu do zaměstnání by měla pověřená osoba z personálního oddělení zkompletovat dokumentaci a předat informace o společnosti. Dále by mělo proběhnout seznámení se základními interními dokumenty (Stýblo, 2003) a obeznámení s rozvržením pracovní doby. Nadřízený by měl provést nového zaměstnance prostředím organizace a představit jej kolegům.

Personalistka uvedla, že první den nové pracovníky ve firmě uvítá. Každý zaměstnanec, získá při příchodu do organizace, již zmíněnou, informační brožurku. Dále je rovněž prostor pro doplnění dokumentace. Tímto úloha personálního oddělení v adaptačním procesu de facto končí, nutno podotknout, že role personálního oddělení je víceméně v souladu s odbornou literaturou. Vyjma odborné literatury se, s ohledem na výpovědi respondentů, ukazuje i shoda s nimi a personálním oddělení. Ačkoli si první den vybavují jako hektický, jelikož jim

nebyly přichystány všechny potřebné dokumenty k podpisu, ostatní probíhalo dle zasláního harmonogramu. Je tedy zřejmé, že respondenti byli dobře informováni o průběhu prvního dne, včetně odpovídajících činností.

## 2) Očekávání pracovníka

Hoskovec (2003) uvádí, že jedinec vstupuje do organizace s určitým souborem očekávání. U přijímající organizace očekávání zpravidla korespondují s nároky na pracovníka, které jsou v souladu s jeho následným pracovním zařazením. Oproti tomu jedinec vstupuje do zaměstnání se souborem nadějí, ambicí a přání.

Z popisu pracovního místa a popisu pracovních povinností vyplývá, že má jedinec disponovat komunikačními schopnostmi a chovat se „prozákaznický“. Dále by měl být schopen obsáhnout informace, týkající se výkonu práce průvodčího a v těchto nabytých znalostech se dále zdokonalovat. Důraz je také kladen na určitou psychickou odolnost, a to jak v komunikaci s cestujícími, tak při řešení nastalých mimořádných událostí. Jedinec by měl rovněž adekvátně reprezentovat tuto přepravní společnost a dodržovat všechna pravidla, jež jsou dána interními předpisy a zásadami ochrany a bezpečnosti zdraví při práci.

Očekávání subjektů adaptačního procesu víceméně, jak je psáno v literatuře, vychází z nároků na pracovníka. Personalistka dále očekává dochvilnost a praxi s hotovostí. V souladu s dokumenty si představuje ideálního uchazeče jako jedince, který umí komunikovat s lidmi a je schopen „zachovat chladnou hlavu“. Vedoucí pracovník očekává zejména časovou flexibilitu. Dále loajlnost vůči firmě a dochvilnost. Mohu tedy konstatovat, že se očekávání subjektů adaptačního procesu prolínají s povinnostmi, jež jsou dány interním dokumentem, se kterým je přichozí jedinec obeznámen.

Očekávání respondentů se poněkud lišila, a to jak od očekávání subjektů adaptačního procesu, tak i mezi danými respondenty. Nicméně, je zapotřebí dát, do určité míry, za pravdu odborné literatuře, dle níž vstupuje jedinec do organizace se

souborem nadějí, ambicí a přání. Ve vysloveném se objevilo přání pracovat s lidmi, což dotazovanou velmi těší, dále učení se novým věcem a časté cestování.

Z rozhovorů vyplynulo, že vstup do společnosti byl však spíše spojen s obavami. Objevily se obavy z nadcházející změny, lékařské prohlídky, práce v turnusovém režimu a množství informací, které musí průvodčí obsáhnout. Obavy jsou, dle odborné literatury (Michie, 2002, Hiršová, 2009), zcela opodstatněné a přirozené, jelikož jedinec vstupuje do nového prostředí. U dotazovaných respondentů lze hovořit taktéž o zcela neznámém prostředí, poněvadž všichni dotazovaní průvodčí se uchýlili k práci v dopravě z jiných odvětví z trhu práce. Myslím, že zejména u těchto osob nabývá snaha o nastavení optimálního adaptačního procesu na důležitosti.

### **3) Seznámení se spolupracovníky, nadřízenými a prostředním organizace**

Jedním z důležitých momentů celého adaptačního procesu je seznámení se s prostředím organizace, spolupracovníky a nadřízenými. Toto seznámení by mělo proběhnout v prvním dni, potažmo během prvního týdne.

Společnost vede dokumentaci každému pracovníkovi. Stěžejní dokument je nazván „Komplexní hodnocení průvodčích“. Název je, alespoň z mého pohledu, poněkud zavádějící, co se seznámení týče. Nicméně, obsahuje i oddíl, jež je nazván „Nástup do zaměstnání“, jehož součástí jsou kolonky: Seznámení s organizací práce a seznámení s pracovištěm. U každé z těchto položek by měl zodpovědný vedoucí pracovník přidat svůj podpis a datum, kdy byl úkon proveden.

Vedoucí pracovník hovořil o tom, že jsou pracovníci, v rámci úvodních školení, seznamováni se strukturou. Osobní seznámení, dle jeho slov, není možné provést, a to jak se spolupracovníky, tak s prostředím a nadřízenými. Opět je zde kladen důraz na osobní odpovědnost nově příchozích

Co se prostředí týče, tam platí obdobná situace, jako u seznámení s pracovníky. Taktéž to, vzhledem k povaze provozu, není možné provést. Pracovníci se s prostředím organizace seznamují postupně. Dále se zde nabízela



otázka, zda nadřazení nových pracovníků zaznamenávají situace, kdy noví zaměstnanci nemohou „něco“ najít – nocležnu, pomůcky pro výkon služby, a podobně. Vedoucí provozu tyto situace připouští, ale jedním dechem dodal, že jsou to „individuální případy“. Uvádí, že v takových případech jsou k dispozici průvodčí instruktoři, kteří jsou k dispozici na telefonu: *„Vždycky se má ten dotyčný na koho obrátit, když má problém.“*

Dotazovaní uvedli, že seznámení s dalšími kolegy ze školení probíhalo víceméně spontánně, případně u neformálních, však dle respondentů neplánovaných, seznamovacích aktivit. S dalšími kolegy, mimo školení, jak už ostatně zmínil i vedoucí pracovník, probíhalo seznamování postupně – buď v rámci jízdnic zácviků nebo až po zkouškách, na samostatných směnách.

S prostředím organizace se respondenti taktéž seznamovali postupně. Někdy již během zácviků, jindy však zjišťovali potřebné informace až během samostatných směn. Dotazované dámy uvedly, že z prvních dní ve společnosti znaly pouze toalety. Jedna z nich říkala: *„Opravdu se spoléhá na to, že se bud' zeptáme, anebo nám to průvodčí, který nás má v zácviku, řekne.“* Ženy taktéž uvedly, že je tato úplná neznalost prostředí leckdy dostaly do nepříjemné situace, kdy nemohly najít potřebné vybavení či místo pro odpočinek.

V seznamování v rámci organizace spatřuji největší odklon od odborné literatury, která popisuje, že by tato činnost měla probíhat v rámci prvního dne či týdne. To však, vzhledem k povaze železničního prostředí, nelze provést. Nicméně, opět mne překvapuje důraz, který je kladen na samostatnost nových zaměstnanců. Vedení k samostatnosti jistě není nic proti ničemu, a to i proto, že se průvodčí v provozu pohybují de facto samostatně. Avšak jak jsem již uvedla výše, adaptační proces je nutné řídit a usměrňovat. Však z vysloveného mám pocit, že se jedinec má přizpůsobovat „živému organismu provozu“, ale na druhou stranu je otázkou, zda je podpora pro to, aby se úspěšně adaptoval, dostatečná.

#### 4) Zpětná vazba

Literatura praví, že by mělo alespoň jednou týdně dojít k setkání nového zaměstnance a nadřízeného, a to za účelem zhodnocení dosavadního průběhu adaptačního procesu. Dle autorů (Kociánová, 2010; Koubek, 2007) se zhodnocení ukazuje jako důležité, poněvadž může brzy odhalit potencionální problémy nově příchozích zaměstnanců. Po období šesti měsíců, tedy ke konci adaptačního procesu, by mělo následovat závěrečné zhodnocení a zpětná vazba novému zaměstnanci.

Dokumentem, který zmiňuje zpětnou vazbu je již uvedena příručka pro nové zaměstnance. Zde je slibováno, že po uplynutí zkušební doby probíhá celkové vyhodnocení výkonu pracovníka, včetně zpětné vazby od nadřízeného. Rovněž dodává, že zde, při vyhodnocení, bude prostor i pro vyjádření vlastního názoru, návrhu na zlepšení či zhodnocení začlenění do pracovního prostředí i kolektivu.

Vedoucí provozu, tedy nadřízený pracovník průvodčích, také spravuje dokument, jež se nazývá „Komplexní hodnocení průvodčích“. Součástí tohoto dokumentu je, kromě údajů o zaměstnanci, již zmíněné seznámení, a dále prostor pro informace o zkoušce odborné způsobilosti. V této části dokumentu vedoucí pracovník zaznamenává, jak dlouho trvalo období přípravy (přepravní zácvik), teoretické přípravy formou samostudia, teoretické přípravy formou školení a absolvování zkoušky, včetně jejího výsledku.

Dotazovaní průvodčí uváděli, že zpětnou vazbu získají skrze písemný test, jež je součástí odborné zkoušky - tento test je velmi striktně bodován. Další a o dost citelnější získají od samotných cestujících. Respondentka Jitka takovou zpětnou vazbu ohodnotila jako „tu opravdovou a nejcennější“. Libuše s Martinou se shodly, že se k nim od cestující dostává zpětná vazba zejména s negativním obsahem, než s pozitivním. Ačkoli jsou toho názoru, že svou práci nedělají až tak špatně. Obě uvedly, že je to takto trápí a v určitých chvílích se cítí nedoceny, jelikož kontrolou nadřízených projdou bez větších obtíží, avšak od cestujících získávají jen negaci.

Z uvedeného vyplývá, že adaptační proces, jako takový, hodnocen není. Toto zjištění mne poměrně překvapilo, vzhledem, až k idylickému, popsání vyhodnocení v uvedené příručce pro nově příchozí zaměstnance. Vedoucí provozu i respondenti z řad průvodčích sice uvádí, jakým způsobem je jim zpětná vazba poskytována, nicméně od popisu v brožuře se to velmi liší. Nejcennější na „teorii z příručky“ jsem považovala prostor pro vyjádření zaměstnance. Bohužel tato události, jak popisuje subjekt, tak objekty adaptačního procesu, patrně není realizována. Z mého pohledu je neprovádění zhodnocení za přítomnosti zaměstnance ne příliš chytrým krokem, zvláště, potýká-li se společnost s fluktuací v rámci prvních měsíců působení jedince. Kromě toho může vyhodnocení adaptačního procesu predikovat další rozvoj jedince v organizaci (Bedrnová, Nový, 2002).

#### **5) Předání potřebných vědomostí, množství informací a časové rozvržení**

Armstrong (2010) uvádí, že je jedinci nutné dodat potřebné vědomosti tak, aby dosáhl požadované úrovně svého pracovního výkonu. Důležité je rovněž zajistit plánovaný a systematický učební proces, a to zejména z toho důvodu, aby nový pracovník znamenal pro organizaci co největší přínos, v co nejkratším časovém horizontu.

V souboru dokumentů, které mi byly poskytnuty společností, je již zmíněný dokument „Komplexní hodnocení průvodčího“, ten obsahuje, kromě jiného, údaje o jízdním zácviu a teoretické přípravě. Nicméně, je zde pouze prostor pro vyplnění data provedení školení či jízdního zácviu a podpis odpovědné osoby za danou proceduru.

Vedoucí oddělení železničního provozu hovořil o předávání a množství informací, které daný jedinec musí obsáhnout. Zatímco ještě do nedávné doby probíhala teoretická školení čtyři dny, v jednom týdnu, nyní jde o osm dní, jež jsou rozděleny do čtrnácti dnů. Dle vedoucího provozu došlo k této změně z důvodu přibývajících množství informací, které průvodčí musí pro svou práci obsáhnout.

Po teorii následují dva až tři týdny jízdnic zácvíků. Tyto zácvíky probíhají pod dozorem „zkušených“ průvodčích, kteří mají nově příchozí jedince prakticky připravit na každodenní realitu železničního provozu.

Vedoucí podotýká, že vedení přistupuje k novým průvodčím individuálně a v případě potřeby je možné teoretická školení i jízdnic zácvíky prodloužit, pokud se noví průvodčí sami ozvou. Dle jeho slov jsou i tací, kteří nezvládnou jak nápor informací, tak případné nestandardní situace. Takoví jedinci, pokud to, dle jeho slov, pochopí, sami ukončují pracovní poměr. Okrajově také zmiňuje působení stresu na zaměstnance: „*Velkou roli hraje i stres – práce s lidmi je nejtěžší a stresující.*“

Všichni dotazovaní průvodčí nastupovali ještě za „starého“ systému školení, tedy absolvovali čtyři dny. Informací bylo dle nich dost a dle Libuše se nedaly zapamatovat, avšak je toho názoru, že během jízdnic zácvíků se znalosti, po střetu s realitou, utřepaly. Lukáš s Jitkou se shodují na tom, že čtyři dny byly dostačující, avšak uvítali by jiné rozložení učební látky. Respondenti však shodně uvedli, že i za předpokladu, kdy by byla teoretická školení i jízdnic zácvíky delší, stejně by se nepřipravili na všechny situace, které by mohly při samostatných směnách nastat. Martina zmínila: „*Nevozíme uhlí, ale lidi, a to je vždycky jedna noha v kriminále. Na školení nám vždycky říkali, že základem je vždy zajistit bezpečnost. Myslím, že ostatní se pak vždycky nějak udělá.*“ Tato respondentka také hovořila o zkušenosti s mimořádnou událostí srážky vlaku s osobou. Společně s dalším respondentem uvedla, že by se jim, pro tyto situace, hodilo kupříkladu školení z krizové komunikace.

Průvodčí jsou v prvních dnech své nové práce vystaveni velkému množství informací, před čímž bylo varováno v teoretické části práce (Hroník, 2007). Je ovšem důležité říci, že sdělení informací je nutné pro další působení jedince v organizaci. Co se ukázalo, z výpovědí respondentů, jako problematické je rozložení učební látky. Tento problém se možná povedlo do značné míry eliminovat přidáním delší doby pro teoretická školení. Bohužel se neobjevují školení z krizové komunikace či

na obdobná témata. Myslím, že vzhledem k riziku vzniku mimořádných událostí, které bývají spojeny i se smrtí osob, by tato průprava nebyla jistě od věci.

#### **6) Spokojenost, sebedůvěra, ochota plnit pracovní úkoly a akceptování cílů a hodnot organizace**

Hoskovec (et. al., 2003) uvádí, že úroveň adaptovanosti jedince lze odhadnout skrze jeho projevy, jako je například ochota, sebedůvěra, spokojenost a vnímání cílů a hodnot organizace. Dále, cílem adaptačního procesu je, mimo jiné, identifikace zaměstnanců s vykonávanou prací a organizací. Vykonávaná činnost má být tak zvaně přijata za svou – měla by být zdrojem uspokojení a potěšení. Identifikaci s organizací je možno vyjádřit skrze zaměstnaneckou loajalitu, tedy postoj zaměstnanců k organizaci. Loajalita se dále projevuje v uznávání a akceptování hodnot a cílů a ochotu pracovat ve prospěch celé organizace (Hoskovec et. al., 2003).

V příručce pro nové zaměstnance jsou firemní hodnoty uvedeny. Důraz je kladen na jednotu zaměstnanců, maximální péči o zákazníky a starost o životní prostředí. V prioritách je rovněž bezpečnost zákazníků i zaměstnanců. Neméně důležitý je pro firmu další rozvoj. Firma si klade za cíl být „lepší a větší“.

Vedoucí zmínil, že se čas od času setká s tím, že počáteční euforie u nově příchozích jedinců poměrně rychle opadá po tom, co přijdou. Také se stává, že dochází až k frustraci, že se jejich pracovní kariéra u firmy vyvíjí jinak, než jak si představovali: „*Není to jen o tom, že někomu cvaknou lístek ve vlaku a jdou dál. Nevěří tomu, že ta práce je i o něčem jiném.*“ Dle mého názoru toto může pramenit z nenaplněných očekávání na straně zaměstnance. K eliminaci tohoto rizika by mohl dopomoci koncept psychologické smlouvy, která z mého pohledu, uvádí do vzájemného souladu očekávání pracovníka i organizace.

Vedoucí provozu prezentuje cíle společnosti jako další podnikání a zisk další části trhu tuzemské železniční dopravy. Netají se tím, že si se stávajícími výkony na několika linkách veřejné dopravy nevystačí. Myslí si, že by tato prezentace

plánovaného růstu měla být pro zaměstnance signálem, že se chce firma rozvíjet, dále růst. To hodnotí jako velké plus, jelikož nastupují do prosperující společnosti.

Dotaz na spokojenost s prací u dotazovaných respondentů se ukázal jako poměrně obtížný. Lukáš odpověděl, že je v práci spokojen, avšak jej do jisté míry trápí rozložení směn. Nicméně, mezi respondenty se objevil i názor, že právě toto rozložení směn je vyhovující, taktéž se jedna z respondentek ráda setkává s kolegy. Jedna z respondentek má neutrální postoj. Pocituje sice úpadek nadšení, jelikož je práce s lidmi náročná a vyčerpává ji.

Co se týče vnímání a akceptování cílů a hodnot společnosti, respondenti určité vize vnímají a ztotožňují se s nimi. Ve výpovědích se pokaždé objevilo, že cílem společnosti je získání nových linek, převést co nejvíce cestujících, zkrátka růst: *„Myslím, že hlavně expandovat, mít nové vláčky, spokojené zaměstnance i cestující.“*

Lukáš s Martinou pociťují, že v současné době jde organizaci zejména o její „profesionalizaci“. Shodně popsali, že k naplnění tohoto cíle mají nejspíše přispět kontroly průvodčích i strojvedoucích, poněvadž právě na těchto postech firma v nedávné době poměrně značně, oproti minulosti, posílila. Tento cíl se setkává jak se znepokojením, tak se souhlasem.

Obecně by se však dalo, alespoň z poskytnutých výpovědí, soudit, že dotazovaní zaměstnanci cíle a hodnoty firmy akceptují. Jedna z respondentek uvedla, že i pro ní, jako zaměstnance mají takto nastavené cíle benefity, jelikož se bude moci realizovat na více linkách, vydělat si více peněz a co se nových vlaků týče, ještě bude v pěkném prostředí. Z tohoto vyplývá, že dotazovaní jedinci jsou adaptováni. Z mého pohledu by ovšem nebylo od věci zapracovat i na větší spokojenosti pracovníků, aby nedocházelo k odchodům z organizace.

## 4.2 Prožitky z nového zaměstnání v závislosti na věku

Při analýzách rozhovorů jsem se zaměřila na to, zda existují odchylky v prožívání adaptačního procesu v závislosti na věku respondentů. Jinými slovy, zda je možné pozorovat odlišnosti ve vnímání vstupu do nového zaměstnání, vzhledem k charakteristikám jednotlivých věkových kategorií. Kupříkladu, dle odborné literatury (Hoskovec et. al., 2003) je věk jeden z prediktorů identifikace s prací.

Jak již bylo zmíněno v charakteristice participantů, v mém souboru se objevili dva respondenti ve věkové kategorii 20 – 40 a dvě respondentky v kategorii 40 – 50. Bohužel se mi nepovedlo nalézt respondenta, který by náležel do skupiny 50+, avšak je nutné podotknout, že průvodčí tohoto věku není u firmy zaměstnán.

U nejstarší věkové kategorie, i když se zde nenachází žádný zaměstnanec, a tím tedy ani jeden respondent, bych se na pár řádků zastavila. Vágnerová (2008) uvádí, že v této věkové kategorii se jedinec vyrovnává se signály biologického stárnutí, dále se jedinci postupně vzdalují možnosti seberealizace. Co se profesního života týče, zde jde již zejména o sdílení zkušeností. Toto může napovídat, proč se takový respondent hledá v řadách průvodčích těžce. Povaha práce, která tkví zejména v nepravidelnosti a stresu, nemusí již být v souladu s biologickými znaky stárnutí - každý z uchazečů o post průvodčího musí projít důkladnou zdravotní prohlídkou, v opačném případě není možný nástup na tuto pozici. Je taktéž možné, že „starší“ průvodčí působí spíše již na pozici školitelů, a tím sytí svou potřebu sdílet nabyté zkušenosti z aktivnější části profesního života.

S ohledem na počátečnímu nastavení této podkapitoly budu postupovat chronologicky, od nejstarší kategorie po nejmladší. Další kategorií je tedy 40 – 50. Vágnerová (2008) toto období charakterizuje jako období protikladů, v němž naproti sobě stojí vrchol sil, na druhé vynořující se znaky stáří. Podotýká, že část jedinců věkové kategorie je spokojena – mají uspořádaný osobní život a daří se jim i v práci. Další část čelí, v uvedených oblastech, četným nezdarům. Citelné změny

probíhají i v oblasti intimity a generativity. Právě generativita se dostává do popředí. Zvláště u žen má průběh tohoto období různý průběh. Jsou zde ženy, které se starají o malé děti a pak je zde část těch, které již svou mateřskou úlohu splnily. Tyto ženy již hledají výplň získaného volného času. Výplň může představovat i práce. Respondentka Jitka zmínila, že cítila, že potřebuje vnést do svého života změnu. Změnu tedy měla přinést nová práce v „dynamickém“ prostředí. Přesto však hovoří o tom, že nástup do společnosti byt protkán stresem a nejistotou. Dále poznamenala: *„Měla jsem strach z doktorů, jestli jsem zdravá – přeci jen už nejsem nejmladší...“*

Druhá respondentka této věkové kategorie prožívala nástup do společnosti velmi obdobně. Rovněž se bála a působení v novém zaměstnání bylo pro ní zdrojem stresu. *„Myslím, že už ve svém věku dokážu vidět hlubší souvislosti takové změny, když mě to nechytne, co pak? Co budu dělat? Kdo mě zaměstná?“*

Z mého pohledu se narážky na věk u obou respondentek, nezávisle na sobě, poměrně hojně objevovaly. Myslím, že to může odkazovat na postupné uvědomování si vynořujících se znaků stáří. Obě respondentky shodně uvedly, že se působení v novém zaměstnání obávaly a pociťovaly stres. Michie (2002) uvádí, že vstupem do nového zaměstnání čelí jedinec mnohému, například nejistotě. Hiršová (2009) je toho názoru, že taková změna může působit stres. Kociánová (2010) však podává možné východisko z této situace, a to v podobě adekvátně řízeného adaptačního procesu.

Nejmladší věková kategorie 20 – 40 let byla složena ze dvou respondentů – muže a ženy. Vágnerová (2008) charakterizuje toto období jako část života, v němž jedinec usiluje o profesní uplatnění. V rámci své profese se adekvátně prosazuje a má zájem na stabilizaci vztahů s blízkými. Často také dochází k hledání rovnováhy mezi potřebami životního partnera a individualitou. Respondent Lukáš uvedl, že považoval za vhodné najít si stálé zaměstnání. Do společnosti jej až tak úplně nevedlo zaujetí vlaky, jako potřeba zaměstnání ve stabilním odvětví. Co ho



však na této práci trápí je skladba směn, a tedy obtížné uvedení do souladu pracovního a osobního života. Toto uvádí i oslovená respondentka.

Dle mého názoru lze zde vidět potvrzení předeslané vývojové teorie. Zatímco „mladí“ myslí i na svůj osobní život a spíše jim jde o prosazení se v práci a stabilní zaměstnání, „starší“ ročníky hledají výplň volného času, jsou si vědomi postupného příchodu stáří, pocíťují stres a nejistotu z nadcházejících změn. Tyto poznatky jsou dle mého názoru důležité pro subjekty řízení adaptačního procesu, jelikož mohou přispět k individuálnímu přístupu s ohledem na příslušnou věkovou kategorii zaměstnanců. Dále by bylo možné nalézt nástroj na odstranění těchto obav, aby se zaměstnancům vytvořilo adekvátní klima pro jejich adaptaci. Takovým nástrojem by mohla být kupříkladu větší informovanost a posílení podpory, zacílené na oblasti obav z nového zaměstnání.

## 5 Závěr a limity studie

V empirické části práce jsem se zabývala tím, jak je adaptační proces plánován a realizován, zda se objevují odchylky v prožívání nového zaměstnání v souvislosti s věkem a v jakých aspektech se nastavený proces v organizaci rozchází s odbornou literaturou.

Adaptační proces ve vybrané organizaci je plánován na období jednoho měsíce. V tomto časovém úseku probíhají teoretická školení a jízdni zácviky. Ačkoli toto časové období není zcela v souladu s doporučeními, jež vychází z odborné literatury, ukazuje se, že tato doba představuje nejkratší časový horizont, který je ze strany firmy akceptovatelný.

Největší odchýlení od poznatků teoretické části spatřuji v seznamování pracovníka s organizací a vyhodnocení adaptačního procesu. Z výpovědí i adaptačních dokumentů vyplynulo, že pro seznamování s prostředím organizace a spolupracovníky není vyhrazen zvláštní prostor, naopak se má za to, že se pracovníci seznámí postupně a individuálně. Zde je zapotřebí zmínit, že vzhledem k povaze železničního provozu není možné „řízené“ seznamování provést, poněvadž je obtížné „shromáždit“ všechny zaměstnance na jednom místě a nově příchozím ukázat všechna místa, na nichž se budou pohybovat.

Co je však, z mého pohledu proveditelné – uskutečnění vyhodnocení adaptačního procesu. Toto vyhodnocení není společností prováděno. Vzhledem k tomu, že bylo několikrát zmíněna snaha o individuální přístup ze strany společnosti, myslím, že právě hodnocení adaptačního procesu by mohlo být přínosné právě pro společnost a její další činnost. Myslím, že na základě zpětné vazby by bylo možné lépe nastavit jednotlivé kroky adaptačního procesu.

Ukazuje se, že řízení a realizace adaptačního procesu patrně probíhá jen na bázi plánování školení a následné kontrolní činnosti. Ve výpovědích zaměstnanců se však objevil názor, že v současné době kráčí firma vstříc obrodě, respektive k určité profesionalizaci. Myslím, že právě nyní je i prostor zamyslet se nad

nastavením adaptačního procesu, jelikož jeho současné nastavení na mne spíše působí tak, že je nový zaměstnanec, s nadsázkou řečeno, tím, který si adaptační proces sám řídí.

Dále lze, na základě výpovědí zaměstnanců, konstatovat, že dotazovaní se s prací identifikovali a vnímají cíle společnosti, ve kterých někteří vidí i benefity pro ně samotné. Nicméně, nebylo by nejspíš od věci zapracovat i na větší spokojenosti pracovníků, odstraněním obav a nenaplněných očekávání. To by mohl být jeden z faktorů brzkého odchodu zaměstnanců z organizace.

Z rozhovorů vyplynulo, že lze očekávat odlišné vnímání nového zaměstnání v závislosti na věku respondentů. Jak bylo zmíněno, mladší věková kategorie myslí na svůj osobní život a jde jim o prosazení se v práci. Starší věková kategorie spíše hledá vyplň volného času. Respondentky uváděly, že se potýkají se strachem, nejistotou a stresem. Identifikace těchto potřeb a obav by mohla pomoci k vytvoření adekvátního prostředí pro žádoucí adaptaci jedince.

Tato studie se potýká se s limity. Jelikož se jedná o kvalitativní výzkumný design, není možné jeho výsledky zobecnit. K dalšímu zkoumání a možná lepšímu nastavení adaptačního procesu ve společnosti by spíše dopomohl kvantitativní výzkum. Studie má spíše význam pro odhalení současného stavu a ukazuje na možné nedostatky, které by mohly sloužit jako podklad pro přípravu případných systémových změn. Je rovněž pravdou, že by si získaná data zasloužila další analýzu. Dále by nejspíš bylo vhodné zabývat se taktéž například motivací jedinců pro volbu tohoto zaměstnání a s tím následně pracovat. Domnívám se, že adaptační proces je komplexním procesem, a je nutné k němu takto i přistupovat.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2010). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-246-1407-8.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002) *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1064-3.
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: CP Book, a.s. ISBN 80-251-0223-7
- Drapela, V. J. (2011). *Přehled teorií osobnosti*. Přeložil Balcar, K. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0040-6.
- Feldman, C., D. (2009). Age, Work experience and the Psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*. 30(8): 1053-1075.
- Foot, M., & Hook, C. (2005). *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s. ISBN 9788072265152.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J.M. (2002). The content of psychological contract. *British Journal of Management*, 8: 151-162.
- Hiršová, M. (2009). *Manažerská psychologie*. Praha: Oeconomia. ISBN 978-80-245-0928-8.
- Hoskovec, J., Riegel, K., Rymeš, M., & Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press. ISBN 80-254-0698-9.
- Kasper, H. & Mayrhofer, W. (2007). *Personální management. Řízení organizace*. Linde. ISBN 978-80-86131-57-3.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*. 59, 67-72.

- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.
- O'Leary, V. E., & Ickovics, J. R. (1995). Resilience and thriving in response to challenge. *Women's Health*, 1, 121-142.
- Parke, R.D., Leidy, M.S., Schofield, T.J., Miller, M.A. & Morris, K.L. (2008). *Socialization*. University of California. <https://doi.org/10.1016/B978-012370877-9.00152-3>
- Reichel, J. (2008). *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2594-9.
- Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3133-9.
- Scott, J., & Marshall, G. (2014). *Oxford Dictionary of Sociology*. Oxford University Press. ISBN 01-996-8358-1.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *J. Organiz. Behav.*, 26: 821-838.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-7281-097-X.
- Švaříček, R., & Šedová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- Vágnerová, M. (2008). *Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1318-5.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology.*, 60: 647-680.

Interní dokumenty železniční společnosti: *Vítejte v XXXX!, Komplexní hodnocení průvodčího, Evidenční list průvodčího, procesní listy, podklady ke školení, Popis pracovního místa, Záznam o vykonaných školeních včetně zácvikových jízd zaměstnanců – průvodčí*

## **Použité webové stránky**

The OR Briefingx – Oxcognita LLC. (2021). Psychological contract: What they are and why they critical. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/psychological-contract/>

## **Přílohy**

Příloha 1: Komplexní hodnocení průvodčího .....	64
Příloha 2: „Seznamovací a evidenční list“ .....	65
Příloha 3: Popis pracovního místa a povinností.....	67
Příloha 4: Plán školení.....	68
Příloha 5: Plán zácvikových jízd.....	69
Příloha 6: Ukázka podkladů pro teoretická školení .....	70

Příloha 1: Komplexní hodnocení průvodčího

<u>KOMPLEXNÍ HODNOCENÍ PRŮVODČÍHO</u>			
Osobní údaje	Osobní údaje	Osobní údaje	Osobní údaje
Jméno a příjmení:	_____	_____	_____
Nar. / bydliště	_____ / _____	_____	_____
Organizační složka:	_____	_____	_____
Nástup zaměstnání:	_____	_____	_____
Praxe ve funkci průvodčí:	_____	_____	_____
Založil - jméno, příjmení:	_____	_____	_____
- podpis a funkce:	_____	_____	_____
- datum:	_____	_____	_____
<b>NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ</b>			
Seznámení s organizací práce (kdy, provedl):	_____	_____	_____
Seznámení s pracovištěm (kdy, provedl):	_____	_____	_____
Školení BOZP + Organizace firmy (kdy, provedl):	_____	_____	_____
<b>ZKOUŠKA ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI</b>			
Období přípravy – přepravní zácvik:	_____	_____	_____
Teoretická příprava (samostudium):	_____	_____	_____
Teoretická příprava (SPP, PL, Tarify, Doprava):	_____	_____	_____
Absolvování zkoušky dne:	1. termín - výsledek	_____	_____
	2. termín - výsledek	_____	_____
	3. termín - výsledek	_____	_____



Příloha 2: „Seznamovací a evidenční list“

## Průvodčí

*Vyplni personální oddělení*      *Křížkem označ neplatné*

Osobní číslo	Vznik pracovního poměru	Změna pracovní smlouvy	Ukončení pracovního poměru	Ke dni:
--------------	-------------------------------	------------------------------	----------------------------------	---------

Popis změny:

**Útvary k navštívení**

Útvar	Jméno	Podpis	Poznámka
Personální oddělení			
Manažer provozní oblasti (MPO)			
Zástupce MPO oddělení zákaznické péče			
MTZ			
Komandující			
Úsek informačních technologií			

Podpis zaměstnance: \_\_\_\_\_      Uzavřel/a za personální oddělení: \_\_\_\_\_

Dne: \_\_\_\_\_      Podpis: \_\_\_\_\_      Dne: \_\_\_\_\_

K dodatečnému vypořádání:

# Evidenční list

Jméno a příjmení: \_\_\_\_\_

Osobní číslo: \_\_\_\_\_

## Průvodčí

Název	Počet	Výnosní doba	Datum převzetí	Podpis
Pánská / Dámská košile dlouhý rukáv	2x	1 rok		
Pánská / Dámská košile krátký rukáv	2x	1 rok		
Polokošile pánská / dámská (triko) – tyrkys	2x	1 rok		
Vesta pánská tmavá	1x	1 rok		
Vesta dámská tyrkysová	1x	1 rok		
Pánské / Dámské kalhoty	2x	1 rok		
Sukně (ženy)	2x	2 roky		
Mikina pánská tmavá (fleecová bunda)	1x	2 roky		
Mikina dámská tyrkysová (fleecová bunda)	1x	2 roky		
Vázanka (kravata, muž)	2x	2 roky		
Šátek (žena)	2x	2 roky		
Opasek (muž)	1x	2 roky		
Zimní čepice	1x	3 roky		
Zimní bunda	1x	3 roky		
Bunda softshellová	1x	2 roky		
Obuv vycházková celoroční	1x	1 rok		
Obuv vycházková zimní	1x	2 roky		
Služební průkaz	1x	5 let		
Telefon	1x	neomezeno		
Telefonní číslo:			IMEI telefonu:	
Reflexní vesta, univerzální klíč, pišfalka	1x	neomezeno		
Označovací razítko	1x	dle potřeby		

<b>POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA</b>	
<b>NÁZEV PRACOVNÍHO MÍSTA:</b> PRŮVODČÍ	<b>JMÉNO A PŘÍJMENÍ:</b>
<b>ORGANIZAČNĚ FUNKČNÍ VZTAHY</b>	
<b>FUNKCE NADŘÍZENÁ: KOORDINÁTOR ZÁKAZNICKÝCH SLUŽEB</b>	
<b>FUNKCE PODŘÍZENÁ:</b>	
<b>POPIS PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění pohodlné a bezpečné cesty pro naše zákazníky</li> <li>• řádná informovanost a prozákaznická péče o naše zákazníky na palubě vlaku i ve stanicích (výluky, mimořádnosti, pomoc při nástupu/výstupu aj.)</li> <li>• odbavení cestujících a prodej a kontrola jízdních dokladů</li> <li>• bezzávadná koordinace přepravních, resp. dalších činností během pobytu vlaku ve stanicích a před odjezdem vlaku, včetně výpravy vlaku s cílem eliminace případných zpoždění</li> <li>• pravidelné a plnočetné odevzdávky tržeb dle určení náplně směn</li> <li>• zdokonalování se v obchodních nabídkách dopravce a IDS</li> <li>• řádná a bezpečná manipulace se svěřenými pracovními pomůckami (POP, MPOS apod)</li> <li>• aktivní prodej doplňkového občerstvení, je-li tato služba ve vlaku zavedená</li> <li>• monitoring a hlášení všech vzniklých nedostatků ve vlaku</li> <li>• udržování čistoty během jízdy vlaku a zajištění předepsané formy úklidu během obratu soupravy</li> <li>• spolupráce se strojvedoucím, komandujícími, dispečery a dalšími kolegy</li> <li>• aktivní komunikace s ostatními členy vlakového personálu s cílem předcházení komplikací a nespokojenosti cestujících</li> <li>• využívání aplikací zaměstnavatele k plnění pracovních úkolů</li> <li>• zvládání mimořádných událostí</li> <li>• vzorná reprezentace společnosti</li> <li>• dodržování ústrojové kázně</li> <li>• používání předepsaných pracovních a ochranných pomůcek</li> <li>• dodržování interních předpisů, závazných pokynů uvedených Elektronické knize normálí a manuálů</li> </ul>	
<b>POPIS DALŠÍCH DOPLŇKOVÝCH ČINNOSTÍ</b>	
<p>Vykonává veškeré další činnosti související s výše uvedeným pracovním místem podle operativních příkazů vedoucího/nadřízeného.</p> <p>Dodržuje vnitřní předpisy a nařízení zaměstnavatele, které se týkají tohoto pracovního místa.</p>	

<b>Bezpečnost práce a požární ochrana:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodržuje bezpečnostní a hygienické předpisy</li> <li>- dodržuje předpisy požární ochrany na pracovišti</li> <li>- účastní se pravidelných školení zaměstnanců</li> </ul>	
<b>Kvalita a ekologie:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodržuje vnitřní předpisy v oblasti ekologie</li> <li>- dodržuje právní a ostatní předpisy vztahující se k vykonávané práci a vnitřní předpisy a Závazné pokyny zaměstnavatele</li> </ul>	
Datum převzetí zaměstnancem:	Datum vypracování:
<b>Podpis zaměstnance:</b>	<b>Podpis nadřízeného:</b>
Jméno zpracovatele / HR	

Příloha 4: Plán školení

Povinné školení

01.09.2021 školení SPPO, Procesní listy – rozsah 6 hodin

Lektor: \_\_\_\_\_

podpis: \_\_\_\_\_

02.09.2021 školení PID - rozsah 6 hodin

Lektor: \_\_\_\_\_

podpis: \_\_\_\_\_

03.09.2021 školení SJT, tarif - rozsah 6 hodin

Lektor: \_\_\_\_\_

podpis: \_\_\_\_\_

06.09.2021 školení IDS DÚK, IDOL, IREDO rozsah 6 hodin

Lektor: \_\_\_\_\_

podpis: \_\_\_\_\_

08.09.2021 školení BOZP + DCZ - rozsah 6 hodin

Lektor: \_\_\_\_\_

podpis: \_\_\_\_\_

Příloha 5: Plán zácvkových jízd

**Záznamový list o provedených zácvkových jízdách**

Průvodčí v zácviku si zde nechá označit označovacím razítkem přítomnost na uvedeném vlaku dle rozpisových směn.

Vlakový průvodčí označí označovacím razítkem příslušnou kolonku a stvrdí svým podpisem, že se řádně věnoval průvodčímu v zácviku.

**09.09.2021**

Označovací razítko 1143	Označovací razítko 1142	Označovací razítko 1147
Označovací razítko 1148		

**10.09.2021**

Označovací razítko 1143	Označovací razítko 1142	Označovací razítko 1147
Označovací razítko 1148		

**11.09.2021**

Označovací razítko 26205	Označovací razítko 26206	Označovací razítko 26207
Označovací razítko 26208	Označovací razítko 26209	Označovací razítko 26210



## PREZENTACE INTEGROVANÉHO DOPRAVNÍHO SYSTÉMU IDOL

IDOL je integrovaný systém zónové relační – platí rozsah zóny a časová platnost. (celkem 297 zón)

*↳ každá zóna patří do konkrétní relace*

Jízdním dokladem se rozumí:

- Papirová jízdenka
  - BČK – bezkontaktní čipová karta - *zpracováno bez ORG KARTY ANONYMNÍ X PERSONÁLI ZOVÁLA*
- Pokud cestující vlastní BČK je povinností jízdní doklad vždy nahrát na BČK!!! Hlavně pozor, když cestující cestuje do zóny s MHD – při nenahrání jízdního dokladu na BČK cestujícího připravíme o možnost na tento doklad v době platnosti cestovat MHD – hrozí stížnost !!!**
- je možné vždy předatka malovat!*

Integrovaný jízdní doklad – je doklad umožňující cestujícím v rámci časové a zónové platnosti využít ke svým cestám všechny spoje v IDOL a mezi spoji libovolně přestupovat. Integrovaný jízdní doklad je nahrán na BČK (výjimkou je doklad pro zavazadlo/jízdní kolo). Při zakoupení jízdního dokladu prostřednictvím BČK obdrží také papírový doklad o zaplacení. Jízdním dokladem je pouze doklad nahráný na BČK.

Co mám dělat, když nejde načíst BČK nebo načíst lze, ale není tam jízdní doklad?

1. Má doklad o zaplacení ceny → uznám. U časového kupónu na doklad zapíšu „odbavení bez BČK“ + datum a otisk razítka.
2. Nemá doklad nebo je starší 3 dnů → neuznám, odbavuji novým jízdním dokladem.

Neintegrováný jízdní doklad – je doklad nepřestupní v papírové podobě.

Jízdenka pro jednotlivou jízdu:

- Platí pro jednu jízdu směrem z nástupní zastávky, která leží v nástupní zóně, do výstupní zastávky, která leží v cílové zóně. Časová platnost jízdenky je stanovená v minutách od okamžiku zakoupení jízdenky.
- Nelze předprodej ani měnit platnost jízdního dokladu, platí pouze ve spoji, ve kterém byl jízdní doklad zakoupen.**

• Bezkontaktní čipová karta OPUSCARD (nosič elektronických jízdenek)

- *není možné mít více karet na jednu kartu (jednotlivě)*
- Anonymní – není vydána konkrétnímu držiteli [Na anonymní kartu není možné zakoupit integrovanou jízdenku s platností delší než jeden den.] Umožňuje výhodné jednotlivé přestupní jízdné. *50,-*
- Osobní – je vydána konkrétnímu držiteli, je opatřena fotografií, jménem a příjmením. Poskytuje veškerý sortiment výhodného jízdného. *-140/145,-*

*- možnost kam být ze 4 místními jízdenky*

*- jednotlivé jízdenky nejen jízdenky, bytostem!*

Vyhotovil: Tomáš Vrba

verze 05/2020

*- jízdenka z POP je platná jen ve vlaku, ve kterém byla vydána*

*- předprodej není možný! a nepřestupní*