

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Adaptace nových pracovníků ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Radek Hůlka / PE52

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 11. 2018

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce bylo provést šetření s následným vyhodnocením průběhu adaptačního procesu ve vybrané společnosti, dále vyhodnocení míry spokojenosti zaměstnanců se stávajícím adaptačním procesem a na základě zjištěných skutečností naplnit hlavní cíl práce, tedy formulovat vlastní návrhy a doporučení na zefektivnění procesu adaptace.

2. Výzkumné metody:

Pro potřeby praktické části práce byly využity tyto metody: pozorování, anketa a polo-strukturované rozhovory. Jedná se tedy zejména o kombinaci kvalitativních výzkumných metod.

3. Výsledky výzkumu/práce

Z provedeného šetření a polo-strukturovaných rozhovorů vyplynula relativní spokojenost se stávajícím procesem adaptace, avšak byl identifikován prostor pro zkvalitnění průběhu adaptace pracovníků ve společnosti. Jedná se zejména o zlepšení v oblasti komunikace mezi vedoucím zubním technikem a adaptovaným zaměstnancem, dále pak úplná absence dokumentace k adaptačnímu procesu.

4. Závěry a doporučení:

Majitelům společnosti byla předložena následující doporučení, která povedou k zefektivnění současného stavu adaptace, zároveň umožní vyhodnocování adaptačního procesu jednotlivých zaměstnanců a v neposlední řadě mohou přispět k lepšímu klimatu na pracovišti.

- Majitelům společnosti byl představen návrh dokumentu pro adaptaci pracovníků, jenž by byl součástí adaptačního procesu a umožnil by tak kontrolu a vyhodnocení adaptačního procesu každého zaměstnance;
- pro zkvalitnění komunikace mezi nově nastoupivšími pracovníky a vedoucím zubním technikem bylo majitelům doporučeno školení mentoringu, komunikace a konflikt management, přičemž předpokládané náklady na proškolení vedoucích pracovníků by dosahovaly zhruba výše 75000 Kč;
- majitelům společnosti bylo doporučeno delegovat určité pracovní povinnosti vedoucího zubního technika na jeho zástupce. Pro společnost nebude mít předání povinností žádný finanční dopad - naopak může vygenerovat potenciální nové kapacity pro další rozvoj společnosti.

Všechny uvedené návrhy byly majitelům společnosti představeny a budou realizovány.

KLÍČOVÁ SLOVA

Adaptační proces, adaptační plán, cíl adaptačního procesu, adaptabilita, adaptovaný zaměstnanec, řízení lidských zdrojů, organizace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis was to carry out a search with subsequent evaluation of adaptation process course. In a particular company, as well as evaluation of the employee satisfaction level with the current adaptation process and fulfill major part of the thesis, i. e. To enunciate own suggestions and recommendations in order to improve the efficiency of adaptation process.

2. Research methods:

Methods such as observation, survey and half-structured interviews are going to be used in the practical part of the thesis. Thus it is a combination of qualitative research methods.

3. Result of research:

The outcome of the search and half-structured interviews showed relative employees' satisfaction with the current adaptation process. However, a space for improvement was identified for employee adaptation process improvement within the company. It is mainly in the area of communication between senior dental technician and the adapted employee. Also a documentation for the adaptation process is entirely missing.

4. Conclusions and recommendation:

The owners of the company were given the following recommendations, which are going to lead to adaptation process improvement efficiency increase. At the same time, they will facilitate the adaptation process evaluation and can contribute to make the work place atmosphere better.

- The owners of the company were introduced to employees' adaptation process document, which could be a part of the adaptation process and allow checking and benchmarking of the adaptation process of each employee;
- in order to improve communication between newcomers and senior dental technician we recommended the owners to train superiors in mentoring, communication and conflict management. The cost of such training are estimated to amount to approximately CZK75.000;
- the owners of the company were also advised to delegate certain responsibilities of the senior dental technician onto his deputy. This move does not represent any financial impact. On the contrary, it may generate new capacity potential for further growth of the company.

All the above mentioned recommendations have been handed over to the owners and carried out.

KEYWORDS

Adaptation process, plan of adaptation, the main purpose of the adaptation process, adaptability, adaptive employee, human resources management, organization

JEL CLASSIFICATION

J24 - Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Radek Hůlka
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 52
Název BP:	Adaptace nových pracovníků ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod – charakteristika řízení lidských zdrojů v současné společnosti, stanovení cíle práce. 2 Teoreticko-metodologická část – literární rešerše na dané téma, pojem adaptace, řízení adaptačního procesu, cíle adaptačního procesu, oblast adaptačního procesu, adaptační plán, metodika práce. 3 Praktická část – charakteristika vybrané společnosti, popis procesu adaptace pracovníků ve vybrané společnosti, vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, návrh doporučení ke zlepšení. 4 Závěr – shrnutí a vyhodnocení zkoumané problematiky
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. <i>Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883.• KOCIÁNOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha : Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-2497-3.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky</i>. 5. vydání. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.• VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. et al. <i>Podnikové řízení</i>. Praha : Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 06. 2018• Zpracování teoretické části do 30. 07. 2018• Zpracování výsledků do 25. 08. 2018• Finální verze do 28. 08. 2018
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 13. 05. 2018

**Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.**
Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
c=cs, postalCode=15800,
st=Praha, serialNumber=K2
1699525

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Adaptace nových pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů	3
2.2 Cíle adaptačního procesu	6
2.3 Řízení adaptačního procesu	7
2.3.1 Průběh řízení adaptačního procesu	8
2.3.2 Realizace a nástroje řízení adaptačního procesu	10
2.4 Jednotlivé oblasti adaptačního procesu	11
2.5 Adaptační plán	13
2.6 Metodika práce.....	14
3 Analytická část práce.....	18
3.1 Charakteristika vybrané společnosti	18
3.2 Proces adaptace zubních laborantů ve vybrané společnosti.....	19
3.3 Plán zaškolení ve společnosti Labdent spol., s.r.o.	20
3.4 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců	22
3.5 Polo-strukturované rozhovory – administrativní pracovnice	27
3.6 Návrhy a doporučení na zlepšení procesu adaptace.....	29
4 Závěr	32
Literatura	I
Přílohy	IV

Seznam grafů

Graf 1 – Spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti Labdent spol., s.r.o.	22
Graf 2 – Spokojenost s mezilidskými vztahy	23
Graf 3 – Seznámení s adaptačním plánem	24
Graf 4 – Spokojenost s průběhem adaptačního procesu	24
Graf 5 – Spokojenost s adaptačním procesem	25
Graf 6 – Spokojenost s přístupem vedoucího zubního technika	26
Graf 7 – Pomoc spolupracovníků s adaptací na novém pracovišti	26

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je problematika adaptace nových pracovníků v konkrétní organizaci – soukromé firmě. Oblasti adaptace nových pracovníků je nutno se důkladně věnovat, aby nově nastoupivší pracovníci byli v co nejkratší době zapracováni, byli schopni odvádět plnohodnotný pracovní výkon a představovali tak pro zaměstnavatele ekonomický přínos.

Na trhu práce v České republice, pro který je v současné době, tedy květnu 2018, charakteristická historicky nejnižší míra nezaměstnanosti a současně nejnižší míra nezaměstnanosti ve srovnání s ostatními členskými státy Evropské unie, chybí již více než čtvrt milionu pracovníků. Zaměstnanci se přitom firmám a organizacím nedostávají napříč celým spektrem profesních činností. Média nás tak informují o nedostatku řidičů, zdravotních sester, zubních i dětských lékařů, o tom, že problémy s náborem nových příslušníků mají rovněž bezpečnostní sbory České republiky, že tzv. stárnou pedagogické sbory všech typů škol atd. Setrvalým a obzvláště tíživým problémem pak je nedostatek kvalifikovaných řemeslníků nebo pracovníků ve strojírenství a dalších specializovaných oborech průmyslu. Stále se zvyšující nedostatek pracovníků se již začíná stávat závažným limitem, který podvazuje prosperitu zejména exportně zaměřených firem, jež jsou nuceny odmítat zakázky zahraničních zákazníků. Tím firmy přicházejí o zisky, které by mohly investovat do expanze nebo do dalšího technologického rozvoje a stát přichází o významné daňové příjmy, které by mohly vylepšit bilanci státního rozpočtu. Nedostatkem pracovníků tak trpí celá společnost a hrozí reálné nebezpečí, že příští ekonomická krize, kterou lze očekávat, nastane dříve, než si české firmy, české domácnosti a koneckonců i český stát připraví dostatečné finanční rezervy.

Jedním z možných řešení nedostatku zaměstnanců na pracovním trhu je samozřejmě příchod pracovních sil ze zahraničí. Ten se v České republice děje již více než dvě desítky let a přivedl na naše území již zhruba půl milionu cizinců. Ovšem právě v posledních letech neprobíhá tak rychle či intenzivně, jak požadují představitelé zaměstnavatelů. Objektivně je nutné konstatovat, že obyvatelstvo České republiky není příliš nakloněno přijímání většího počtu imigrantů, zejména pak těch, kteří pocházejí z islámských zemí. Tento postoj nelze zjednodušeně odsuzovat jako projev xenofobie či rasismu. Spíše se jedná o reflexi negativních zkušeností, kterou z části muslimských imigrantů učinily vyspělejší státy Evropy.

Výše naznačená situace poukazuje na nezbytnost změn v pojetí personálních činností. Kromě finančního, informačního a materiálového zabezpečení vynakládají moderní organizace nemalé prostředky v oblasti lidských zdrojů. Tvorbou adaptačních plánů pro nové zaměstnance, možností vlastního rozvoje a kariérního postupu, prostřednictvím atraktivních mzdových a pracovních podmínek, rozšiřováním nabídky benefitů či zlepšováním pracovního prostředí – tím vším se firmy snaží zajistit stabilitu v personální oblasti, protože největší současnou hrozbou firem je právě neloajální, fluktuující personál. Prostřednictvím zmíněných opatření jsou pak firmy schopné obstát v boji o zaměstnance na prořídlém trhu práce či tzv. přetahovat zaměstnance konkurenčním firmám a přitom udržet stávající kvalifikované zaměstnance v organizaci.

Vzhledem k současné situaci, kdy jsou společnosti k zajištění produkce nuceny zaměstnávat i pracovníky s poměrně nízkou kvalifikací, vstupuje pojem adaptace stále více do popředí zájmu. Právě prostřednictvím propracovaných adaptačních plánů dochází k rychlejšímu zapracování nových zaměstnanců i jejich zařazení do pracovních skupin.

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit současný stav adaptačního procesu, který probíhá ve vybrané společnosti a následně dle zjištěných skutečností navrhnout doporučení pro zlepšení

procesu adaptace. Za dílčí cíl lze považovat vyhodnocení míry spokojenosti samotných zaměstnanců s aktuálně nastaveným adaptačním procesem.

Bakalářská práce je členěna do 2 základních částí: teoreticko-metodologické a analytické.

Teoreticko-metodologická část vymezuje termín adaptace v návaznosti na oblast řízení lidských zdrojů a personální činnosti, dále specifikuje cíle, řízení i jednotlivé oblasti adaptačního procesu. Vysvětluje pozitivní aspekty propracovaného adaptačního plánu v organizaci a představuje metodiku práce. Pro potřeby práce byla využita metoda anketního dotazování u zubních laborantů a polo-strukturovaných rozhovorů u administrativních pracovníků, jejichž výsledky byly v následujících kapitolách vyhodnoceny.

V analytické části práce je v úvodu představena společnost Labdent spol., s.r.o., proces adaptace u zubních laborantů a adaptační plán pro nově příchozí laboranty. Dále jsou zde vyhodnocena šetření z oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti i se stávajícím adaptačním procesem, čímž byl naplněn dílčí cíl. V poslední kapitole analytické části práce jsou na základě šetření navržena konkrétní doporučení pro zefektivnění adaptačního procesu ve vybrané společnosti. V závěru je potom konečné shrnutí obsahu bakalářské práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části práce jsou uvedeny pojmy související s adaptací nových zaměstnanců a to v zakotvení problematiky do oblasti řízení lidských zdrojů. Vymezeny budou cíle adaptačního procesu, řízení samotného adaptačního procesu, stejně jako jeho jednotlivé části, či adaptační plán. Do této kapitoly je obsahově zařazena také deskripce metodiky praktické části práce.

2.1 Adaptace nových pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů

Vlivem globalizace, narůstající konkurence i rozvoje nových technologií se do popředí ekonomické úspěšnosti společností dostává flexibilita, tedy schopnost adaptovat se na měnící se podmínky. Tyto spekty je nutno aplikovat do praxe, čímž dochází nevyhnutelně ke změnám v oblasti řízení lidských zdrojů.

Podle slov Šikýře (2014, s. 34) bude společnost schopna čelit novým výzvám pouze za předpokladu správně nastaveného systému odměňování a rozvoje pracovníků. Pokud se podaří propojit tyto dvě nejdůležitější činnosti řízení lidských zdrojů, stává se organizace dostatečně schopná generovat pracovníky, kteří ji do budoucna umožní dosahovat strategických cílů, přinesou prosperitu a konkurenční výhodu. Tito pracovníci se stanou základem a hlavní kostrou organizace ke generování bohatství, protože budou schopni aktivně rozhodovat o materiálních, finančních i informačních zdrojích dané firmy.

S výše uvedenou myšlenkou souhlasí taktéž Armstronga (2011, s. 23), který považuje zaměstnance za nejcennější výrobní zdroj organizace. Pouze prostřednictvím dostatečného množství kvalifikovaných, flexibilních a loajálních pracovníků, je možné zajistit růst a bohatství dané organizace. Prioritním úkolem řízení lidských zdrojů proto je zajistit kvalifikované pracovníky, tyto pracovníky nadále rozvíjet, zvyšovat jejich kvalifikaci a za pomoci propracovaného systému odměňování motivovat tyto zaměstnance odměnami finančního i nefinančního charakteru k lepším výkonům a větší prosperitě společnosti. Lidé, kteří jsou v organizaci zodpovědní za řízení lidských zdrojů, musí být schopni předvídat budoucí potřebu zaměstnanců a nastavit optimální systém jejich soustavného rozvoje a zvyšování kvalifikace.

Na nutnost rozvoje pracovníků upozorňuje také Koubek (2011, s. 138-139) tvrzením, že mezi nejzásadnější zdroje produktivity práce, zvyšování kvality odvedené práce, zvyšování množství práce a zlepšování hospodaření s financemi, energií a materiálem patří dobře zvládnutý systém vzdělávání pracovníků, jejich další rozvoj v prohlubování jak technických tak osobnostních znalostí. Tento rozvoj pracovníků nemůže být zaměřen pouze na současnou situaci, ale musí být především zaměřený do budoucnosti. Jen tak bude organizace moci využít znalosti a dovednosti pracovníků pro svůj další rozvoj a udržení klíčových pracovníků v organizaci.

Specifickou součástí dalšího vzdělávání pracovníků a tedy i celoživotního učení ve firmách, společnostech či organizacích je adaptace nových pracovníků. Pro uvedení do problematiky adaptace nových pracovníků jako součásti procesu řízení lidských zdrojů je použito tvrzení Váchala et al. (2013, s. 304), že adaptace nových zaměstnanců může být označována také jako pracovní orientace nebo zapracování. Ať však tento proces budeme označovat tak či onak, představuje podle zmíněného autorského kolektivu uvedení zcela nových pracovníků do organizace nebo do konkrétní pracovní pozice či funkce. Adaptace je tedy obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám v dané organizaci.

S tímto názorem souhlasí Kocianová (2010, s. 130), která blíže specifikuje termín adaptabilita jako schopnost přizpůsobit se novému prostředí. Tato schopnost je však u každého jedince rozdílná, z čehož vyplývá, že lidé se vyznačují odlišnými předpoklady ke zvládnutí změn. Úroveň adaptability přitom vždy závisí na osobnostních předpokladech a je podmíněna sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby pracovníků. Míra adaptability člověka z velké míry ovlivňuje zvládnutí nové pracovní činnosti i dobu nezbytnou k začlenění do sociálního prostředí či skupiny v organizaci.

Také Armstrong a Taylor (2015, s. 359-360) používají termín zapracování nových zaměstnanců jakožto synonymum termínu adaptace a navíc uvádějí, že velká většina nových zaměstnanců v rámci zapracování již vykonává svěřenou práci, což však může být – a v optimálním případě by mělo být – doplněno vzděláváním mimo běžné pracoviště, tedy nezávisle na výkonu svěřené práce.

S poněkud odlišným termínem pracuje Dvořáková et al. (2012, s. 537), která upřednostňuje termín orientace zaměstnanců neboli employee orientation. Orientace pracovníka podle zmíněného autorského kolektivu spočívá zejména v seznámení zaměstnance s novým zaměstnavatelem a přidělenou pracovní funkcí a v jeho adaptaci na nové prostředí. Za účelem formální a systematické orientace doporučují používat orientační program, který socializaci organizuje a zvyšuje riziko, že se nový, respektive vracející se zaměstnanec se důkladně a rychle adaptuje. Tak též Koubek (2011, s. 139) zmiňuje termín orientace zaměstnanců. Tento proces popisuje jako předem promyšlený program specifických a vzdělávacích aktivit, které jsou přiřazeny ke každému pracovnímu místu a také ke každému pracovišti v organizaci. Hlavním cílem orientace je usnadnit seznamování nových pracovníků se sociálním a pracovním prostředím v organizaci.

K tomu dodává Pavlík et al. (2014, s. 45), že vzhledem k relativní komplikovanosti celého procesu, je pro úspěšnou realizaci adaptace třeba zapojit do adaptačního procesu kromě přímého nadřízeného další subjekty, které svou činností pozitivně ovlivní průběh i rychlost adaptačního procesu.

Konkrétní, ideální personální složení v adaptačním procesu (Pavlík et al., 2014, s. 45):

- Garant adaptace: garantem adaptace by měl být přímý nadřízený nového zaměstnance, který je ostatně zodpovědný za průběh a výsledky adaptačního procesu. Jeho úkolem je nastavit adaptační plán a jeho cíle, kontrolovat průběh realizace celého adaptačního procesu, vyhodnocovat dílčí efekty a výstupy adaptačního procesu a navrhnout změny;
- Mentor: jedná se o jakéhosi poradce a průvodce nového zaměstnance, který jej provází po celou dobu adaptačního období. Jeví se jako účelné, aby mentorem byl jmenován ten zaměstnanec, který se vyznačuje takovými zkušenostmi, odbornostmi a vyžralou osobností, které ho kvalifikují k tomu, že může poskytovat efektivní rady, předávat mu odborné know-how a napomáhat méně zkušeným kolegům v jejich odborném rozvoji;
- Personalista: jedná se o pracovníka personálního oddělení, popřípadě o pracovníka útvaru vzdělávání a rozvoje, který poskytuje metodickou podporu aktérům procesu adaptace, shromažďuje dokumenty a vyhodnocuje ty výstupy, které proces již přináší;
- Nový zaměstnanec: zaměstnanec, který nově nastoupil na určité pracovní místo, který prochází adaptačním procesem, by se měl snažit postupovat takovým způsobem, aby pokud možno v co nejkratším časovém úseku spolehlivě dosáhl definovaných cílů adaptačního procesu nutných k zapracování na novém pracovním místě.

Kvalitní nastavení systému řízení lidských zdrojů ve společnosti vyžaduje zapojení dalších účastníků do adaptačního procesu. Aby byl adaptační proces maximálně efektivní, je kromě zajištění plynulosti adaptačního procesu nutné zajistit adekvátní personální složení účastníků.

Na problém nedostatečného personálního zajištění adaptačního procesu upozorňuje Štěpaník (2010, s. 54) vyjádřením, že v praxi nejedné organizace se v průběhu adaptačního procesu objevuje poměrně závažný problém, kdy noví pracovníci jsou vybíráni a přijímáni personálním oddělením bez součinnosti budoucího přímého nadřízeného přijímaného pracovníka. Ovšem ona součinnost s přímým nadřízeným a jeho osobní účast na výběru a na následujícím adaptačním procesu je zcela nezbytná hned z několika důvodů. Tím hlavním důvodem je skutečnost, že právě on bude pracovníka bezprostředně řídit, právě on nejlépe zná jeho budoucí pracovní náplň i pracovní skupinu, do níž bude nový zaměstnanec začleněn.

Je ovšem nutné upozornit na fakt, že samotná teoretická organizace adaptačního procesu či pouhá účast subjektů v adaptačním procesu k efektivní adaptaci nevede. Zítková, Pokorná a Mičudová (2015, s. 11), výstižně potvrzují výše uvedené odstavce v tvrzení, že efektivně a „... adekvátně vedený adaptační proces je dobrodružstvím, které poskytne novému pracovníkovi pevné základy, na kterých v průběhu další praxe může bezpečně stavět.“ Aby tento adaptační proces byl uskutečněn s pozitivním výsledkem pro konkrétního nového zaměstnance i pro organizaci, která jej přijala, je zapotřebí, aby se všichni, kteří jsou do procesu adaptace zainteresováni, snažili podávat co nejlepší výkony.

Stejně, jako je pro efektivní adaptační proces důležité personální zapojení všech nezbytných subjektů, je třeba zajistit plynulost adaptačního procesu. Vochozka et al. (2012, s. 238) proto rozčlenil celkový proces adaptace nových pracovníků do čtyř základních fází, které by v optimálním případě měly navazovat jedna na druhou.

Jedná se o tyto fáze (Vochozka et al., 2012, s. 238):

- Přípravná fáze: zahrnuje období před změnami životních a pracovních podmínek, kdy svou roli může sehrávat nespokojenost pracovníka na stávajícím pracovišti, následná přihláška do konkurzu či výběrového řízení na nové pracovní místo a další aspekty;
- fáze globální orientace: nastupuje počátkem působení nových podmínek, kterými jsou především nástup na nové pracoviště, seznámení se s novými pracovními podmínkami;
- fáze uvědomělé orientace: zaměstnanec si v rámci této fáze již začíná velmi zřetelně uvědomovat svůj rodící a rozvíjející se vztah ke změněným podmínkám a je již také schopen stále efektivněji využívat všech dobrých možností, které mu změna přinesla;
- fáze vpravení se do nových podmínek, do nového systému: je označována jako tzv. adaptabilita, ovšem v některých případech dochází k rezignaci na novou pracovní pozici, což nastává tehdy, když pracovník či organizace nezvládne předchozí fázi.

Z uvedeného výčtu lze říci, že každý nový zaměstnanec pro adaptaci na novém pracovišti či pracovní pozici potřebuje určitou časovou dotaci na to, aby mohl projít všemi výše uvedenými fázemi adaptačního procesu. Ze strany organizace je potom nezbytné zajistit plynulost tohoto procesu a pozivním a aktivním působením na adaptovaného pracovníka v průběhu adaptačního procesu podporovat jeho rozvoj.

V rámci adaptačního procesu je ze strany organizace přijímající nového pracovníka nutné vypořádat se s některými relativně závažnými problémy, na což upozorňuje Kocianová (2010, s. 84). Ta vcelku realistickým způsobem připomíná např. nemalé finanční náklady, které jsou na adaptaci či zaučení nových pracovníků vynaloženy. Dále pak na čas nezbytný k optimální adaptaci, v rámci kterého je nutné vyřešit mimo jiné i otázku finančního očekávání nových pracovníků. Rovněž je nutné vzít v úvahu, že pracovník po dobu adaptace obvykle nepodává plný pracovní výkon, a to mimo jiné i z toho důvodu, že musí čelit stresu z přechodu na nové profesní působiště. V tomto kontextu je patrné, že situace je náročná nejen pro adaptovaného zaměstnance, ale taktéž pro stávající pracovníky, kteří se musí

novému kolegovi věnovat. Adaptace nového pracovníka je navíc vždy spojena s určitou mírou rizika, že se adaptace nezdaří a nový pracovník se do pracovního týmu nezačlení, resp. výběr tohoto pracovníka v rámci přijímacího řízení se ukáže jako volba nesprávná.

Na závěr této kapitoly je nutné zdůraznit, jak uvádí také Santlerové et al. (2011, s. 162), že doba, kterou zaměstnanci potřebují k tomu, aby se plně přizpůsobili chodu nové firmy, aby začali využívat nově nabytých odborných i obecných kompetencí nebo dovedností, aby se vypořádali s každým typem problému, který v rámci pracovních povinností nastane, či se začlenili do týmu spolupracovníků, je vysoce individuální. V mnoha případech trvá tento proces i několik měsíců, což znamená, že svou délkou přesahuje i zákonem stanovený limit zkušební doby.

2.2 Cíle adaptačního procesu

Za základní cíl adaptačního procesu je považován takový stav, kdy je pracovník efektivně a rychle adaptovaný na specifické podmínky příslušné firmy či organizace.

V této souvislosti konstatuje Kocianová (2010, s. 130), že adaptovaný zaměstnanec je dobře identifikovaný se svou prací i sociálním prostředím v organizaci, přičemž lze předpokládat, že bude na nové pracovní pozici v příslušné organizaci, firmě či společnosti spokojený a stabilizovaný.

Zítková, Pokorná a Mičudová (2015, s. 13-14) ovšem upozorňují na fakt, že adaptace nového pracovníka nemusí být vždy trvalého charakteru a zvládnutí činností spojených s novým pracovní pozicí může být pouze dočasné. I z tohoto důvodu je třeba uvažovat o adaptačním procesu jako neustále se vyvíjejícím jevu, který provází v menší či větší míře každého zaměstnance celým obdobím ekonomické aktivity. Cílem adaptačního procesu tedy není jen zavedení pracovníka do společnosti a zaučení na konkrétní pracovní pozici, ale také vytvoření takového podnětného prostředí, které zaměstnance povede k jeho dalšímu rozvoji a aktivnímu pozitivnímu zasahování do chodu společnosti.

Hlavním cílem procesu adaptace zaměstnanců je dle Pavlíka et al. (2014, s. 45), podpořit a pečovat o nového zaměstnance v době jeho adaptace v nové organizaci – ať se již jedná o soukromou firmu, či instituci veřejného sektoru – a to takovým způsobem, aby jen v relativně krátkém časovém úseku spolehlivě dosáhl potřebného pracovního výkonu a byl pevně začleněn v sociálním a kulturním prostředí dané organizace. Naplňování tohoto úkolu by přitom mělo být snahou hlavních účastníků adaptačního procesu, za které zmíněný autorský kolektiv považuje garanta adaptace, mentora, personalistu a konečně samozřejmě také samotného nového zaměstnance.

Průcha a Veteška (2014, s. 18-19) souhlasně uvádějí, že tím základním cílem každého adaptačního procesu je, či přesněji řečeno, mělo by být, co nejrychlejší zařazení či zapracování konkrétního nového pracovníka tak, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Svou myšlenku dále doplňují o tvrzení, že proces adaptace za tímto účelem musí být formalizován a řízen zpravidla přímým nadřízeným pracovníka nebo personálním útvarům. Tím se sníží riziko tzv. adaptačního stresu, který mnohdy bývá reakcí zaměstnance na nové - často neznámé a někdy i obávané - pracovní prostředí a situace. Další výhodou cíleně realizovaného adaptačního procesu je rychlejší zapojení pracovníka do pracovního týmu a efektivnější dosažení adekvátního pracovního výkonu. Jako dílčí cíl adaptačního procesu lze označit orientaci pracovníka, tedy jeho obecné seznámení s příslušnou organizací, s její firemní kulturou, etickým kodexem – pokud jej ovšem daná organizace má vypracován – s vnitřními předpisy či podmínkami výkonu práce.

Zítková, Pokorná a Mičudová (2015, s. 12-13) přistupují k vymezení cílů adaptačního procesu na základě definování průběhu adaptačního procesu v několika základní fázích. Jedná se o fázi přípravnou, která je plná představ nebo očekávání; o fázi globální orientace; dále pak o fázi uvědomělé orientace; o fázi zvládnutí a v některých případech bohužel také fáze rezignace. Cílem, tedy výsledkem, adaptace nového pracovníka na pracovní prostředí v organizaci, by měla být samozřejmě fáze zvládnutí, která může být dočasná, v optimálním případě by se však mělo jednat o fázi trvalou.

K problematice cílů adaptace se vyjadřují také Veselá a Kanioková (2011, s. 95-96), které za hlavní cíl adaptačního procesu označují adaptovanost, chápánou jednak jako průběžnou úroveň vyrovnávání se s podmínkami měnícího se prostředí (např. počáteční adaptovanost), tak dosažený výsledek celého adaptačního procesu, tedy částečnou, popřípadě úplnou adaptovanost. Avšak za cíl adaptačního procesu může být označována také socializace, přičemž je však nutné vzít v úvahu, že se jedná o fenomény sice odlišné, nicméně současně takové, mezi nimiž existuje jen velmi neostrá hranice. Přesto však existují značné rozdíly. Tak především socializace je procesem celoživotním, zatímco adaptace představuje proces pouze krátkodobého charakteru, který je spojený s konkrétní situací v životě člověka. Socializace je také funkcí působení společnosti na jedince, adaptace pak je funkcí aktivního vyrovnávání se jedince s působením společnosti. V procesu socializace si člověk vzorce jednání osvojuje, zatímco v procesu adaptace je spíše využívá. Samotná adaptace se pak vyznačuje větší mírou aktivity každého jedince. Lze konstatovat, že v procesu adaptace je člověk výrazně aktivnější.

Dvořáková et al. (2012, s. 164) doplňuje, že adaptovanost zaměstnance – jakožto výsledek celého procesu adaptace – charakterizují jednak odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, tak i začlenění nového pracovníka do sítě sociálních vztahů, tedy skutečnost, jak aktivně a často tento nový pracovník spolupracuje se svými kolegy na pracovišti. Uvedený autorský kolektiv dále v této souvislosti upřesňuje, že adaptovanost nového zaměstnance by měl posuzovat jeho přímý nadřízený, popřípadě vedoucí dané organizační jednotky, patron nebo jeho spolupracovníci, jejichž výpověď by měla být v optimálním případě doplněna výpovědí adaptovaného o tom, jak on sám vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení úrovně adaptovanosti pak vypovídá o úrovni spokojenosti nového zaměstnance s prací, o míře jeho integrace do skupiny či do systémů organizace. Personálnímu útvaru pak hodnocení poskytuje cenné informace využitelné k tomu, aby celý adaptační proces byl napříště zdokonalen a probíhal tak efektivnějším způsobem.

2.3 Řízení adaptačního procesu

Systém řízení adaptačního procesu je zapotřebí vnímat jako neustále probíhající flexibilní cyklus používaný manažery při práci s jednotlivci i celými týmy. Podle Zítkové, Pokorné a Mičudové (2015, s. 12-13) jej lze představit jako obecný rámec, ve kterém může společná činnost probíhat pokud možno co nejlépe, přičemž aktivní ovlivnění průběhu celého adaptačního procesu ze strany přímého nadřízeného by mělo vycházet právě z tohoto rámce. Cyklus řízení adaptačního procesu by měl podle výše zmíněné autorské trojice zahrnovat dohodu o pracovním výkonu a rozvoji v průběhu adaptačního procesu, dále pak řízení pracovního výkonu v průběhu adaptačního procesu a konečně zkoumání a posuzování pracovního výkonu v průběhu celého adaptačního procesu. Důraz na fenomén cyklu však rozhodně neznamená, že by mělo být opakováno stále totéž. Neustálé opakování stejných postupů, přístupů forem či metod by totiž mohlo v praxi vést k tomu, že budou velmi často opakovány stále stejné chyby a že se daná organizace nikam tzv. neposune, co se efektivity adaptačního procesu týče.

2.3.1 Průběh řízení adaptačního procesu

Řízení adaptačního procesu by se měl ujmout vždy přímý nadřízený nového zaměstnance. Dle Neščákové a Marelové (2013, s. 42 -43) je nezbytné, aby ihned po přijetí nového zaměstnance každý profesionálně zdatný manažer naplánoval a uvedl v život kvalitní adaptační proces. Adaptační proces však u každého nově přichozícího pracovníka nastává vždy v okamžiku nástupu do nové organizace, i v tom případě, že jej manažer žádným způsobem nenaplňuje. Každý nově přichází se nejdříve seznamuje novým prostředím, se svými budoucími kolegy, začíná postupně navazovat formální i neformální vztahy se spolupracovníky i nadřízenými, osvojuje si nové pracovní postupy a poznává systém práce, zvyklosti, tradice a třeba i rituály v nové organizaci. Pokud manažer nechá tento proces proběhnout samovolně, spontánně, nemusí to nutně znamenat ohrožení nového zaměstnance. Problém ovšem může nastat, pokud se nový pracovník nijak výrazně neprojevuje. Může být na jednu stranu mylně hodnocen pozitivně, že zapracování probíhá bez problémů – není tedy důvod se více projevovat, protože vše se zdá být jasné, nebo naopak negativně jako neaktivní, neproduktivní, přestože adaptace probíhá v pořádku a zdánlivá neaktivita je povahovým rysem zaměstnance. Právě z tohoto důvodu je žádoucí, aby každý adaptační proces byl řízen, protože urychluje prvotní orientaci nového zaměstnance ve firmě.

Váchala et al. (2013, s. 306-307) uvádí následující postup přímého nadřízeného, který lze jako modelový aplikovat a uplatňovat v rámci procesu adaptace nově přijatého pracovníka či zaměstnance.

Jedná se o tento doporučený postup (Váchala et al., 2013, s. 306-307):

- Seznámení nově přijatého zaměstnance či pracovníka s celkovou problematikou adaptace a s používanými metodickými prostředky jejího řízení, jako je především individuální plán adaptace pracovníka, evaluační mechanismus, zkušební doba apod.;
- vstupní pohovor zahrnující informace o dané organizaci či firmě, o její historii, ale také o dosavadní činnosti, jejich úspěších, o charakteristických rysech organizační struktury a kultury, o organizační filosofii, perspektivách do budoucnosti;
- zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, respektive zařazení na pracoviště, jeho seznámení s pracovištěm, úkoly a podmínkami práce i odměňováním práce, dále pak informování pracovníka o pracovních podmínkách, organizaci pracovní doby, sociálních službách a činnostech, které jsou spojené s výkonem daného zaměstnání aj.;
- představení nového pracovníka budoucím kolegům a jeho uvedení na pracoviště, dále charakteristika nového pracovníka, jeho odbornost, zkušenosti, kvalifikace, schopnosti;
- seznámení nového pracovníka se stávajícími zaměstnanci na daném pracovišti, kdy je upřesněno zastoupení jednotlivých profesí, přehled odbornosti členů skupiny, psané či nepsané normy, zvyklosti a tradice;
- určení garanta adaptačního procesu, tedy jakéhosi konzultanta, obvykle mimořádně zkušeného a osobnostně vhodného i zralého staršího pracovníka, který se ujme nového zaměstnance a bude jej v rámci adaptačního procesu zasvěcovat do dění v organizaci;
- průběžné sledování pracovníka a procesu jeho začleňování do pracovního týmu nebo skupiny, průběžné získávání objektivní zpětné vazby o všech výsledcích jeho činnosti;
- pravidelná a systematická kontrola plnění všech dílčích aspektů adaptačního procesu;
- závěrečné hodnocení výsledků a naplnění stanovených cílů procesu adaptace.

Z výše uvedeného mimo jiné vyznívá důležitost každé části adaptačního procesu. Nováček tak není ponechán náhodnému tápání a dotazování u kolegů, nýbrž řízenou činností a postupnými logickými kroky je mu ze strany manažera pomáháno, aby adaptaci zvládl rychle a efektivně.

Velmi významnou součástí řízení adaptačního procesu představuje uvedení pracovníka na jeho nové pracoviště. Kocianová (2010, s. 129-130) v této souvislosti prezentuje jako prakticky využitelný následující modelový příklad, který uvádí jednotlivé kroky, jejich obsah či případně garanty jejich realizace (Kociánová, 2010, s. 129-130):

- Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště, přičemž by tak měl učinit i v případě přechodu na jiné místo v rámci dané organizace, a předat jej do péče jeho bezprostřednímu nadřízenému, a to i tehdy, když se pracovník se svým nadřízeným zná. Určité formality je totiž vhodné zachovat;
- bezprostřední nadřízený by měl seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi, což by mělo být učiněno i v případě, že tak již předtím učinil personalista. Měl by novému pracovníkovi poskytnout detailnější informace o příslušném pracovišti, o pracovním místě, a odpovědět mu na veškeré jeho dotazy. Současně by měl být nový pracovník seznámen se všemi předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci;
- nadřízený by měl seznámit nového pracovníka se všemi ostatními pracovníky dané organizační jednotky, zejména tedy s jeho nejbližšími spolupracovníky. V takovém případě, kdy je zapotřebí nového pracovníka zacvičit či zaškolit, může mu být za tímto účelem přidělen jako instruktor nebo školitel někdo ze stávajících velmi zkušených zaměstnanců, který nového pracovníka zaškoluje a kontroluje průběh jeho adaptace;
- novému pracovníkovi by též měly být poskytnuty informace o sociálně-hygienických podmínkách práce, tedy o takových záležitostech, jako např. kde se nacházejí šatny, jakou šatní skříňku bude mít přidělenou, kde se nacházejí sprchy či umývárny, kde jsou záchody, jaké v rámci organizace jsou možnosti občerstvování či firemního stravování;
- na závěr je pracovník zaveden přímo na místo výkonu své práce, je mu přiděleno nebo formálně předáno zařízení potřebné k výkonu práce (např. stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač atd.) a nezbytný materiál. Pracovní prostředí, do kterého je daný nový pracovník přiveden, by mělo být příjemné a uspořádané tak, jak se bude v budoucnosti od pracovníka vyžadovat. Poté mohou být pracovníkovi přiděleny první pracovní úkoly, načež budou všichni čekat, jak se s nimi vypořádá. Je samozřejmě vhodné pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát úspěch v práci i v životě.

Role vedoucího pracovníka a nejbližších spolupracovníků, kteří svými odbornými znalostmi a především přístupem a chováním nejvíce ovlivňují adaptační proces nového zaměstnance, je velmi důležitá, a to zejména v počátečních fázích adaptace. Nováček není ponechán jen svému náhodnému tápání a dotazování u kolegů, nýbrž řízenou činností a postupnými logickými kroky je mu ze strany manažera pomáháno, aby adaptaci zvládl rychle a efektivně.

S výše uvedeným se ztotožňuje také Santlerová et al. (2011, s. 162) v konstatování, že odpovědný manažer by měl podpořit rychlé začlenění nového pracovníka tím, že se pokusí vytvořit podmínky odpovídající jeho potřebám, pomůže mu získat kladné sebehodnocení a tím usnadní jeho přijetí ostatními členy týmu. Vhodné je v této souvislosti pohovořit např. o historii organizace, o jejích dlouhodobých cílech, o hodnotách, o mechanismu či systému předávání informací, o organizační struktuře, pracovní době apod. Každý nový pracovník totiž potřebuje být informován o tom, co přesně se od něj očekává, kdo jsou – a jací jsou – jeho spolupracovníci a nadřízení a jaký systém odměňování v organizaci funguje. Samozřejmostí by rovněž měla být prohlídka nového pracovního místa, vysvětlení toho, co konkrétně dané pracoviště v rámci celé organizace zajišťuje, jaká je návaznost na další pracoviště atd. To vše je možné učinit formou exkurze či pohovoru.

2.3.2 Realizace a nástroje řízení adaptačního procesu

Za nástroj řízení adaptačního procesu, lze považovat typový adaptační program. Dle Zítkové, Pokorné a Mičudové (2015, s. 14-17) se jedná o soubor opatření regulujících adaptaci určité kategorie pracovníků. V rámci jednotlivých pracovišť by za účelem jeho efektivního využití měly být vypracovány standardní postupy vedení adaptačního procesu. Typový adaptační program také představuje metodický návod pro zpracování adaptačních plánů jednotlivců. Vedoucí pracovníci jednotlivých týmů či útvarů v rámci organizací by měli vycházet při vedení adaptačního procesu z tohoto obecně společného rámce, který je závazný pro všechna pracoviště dané organizace, ovšem přitom mají současně možnost v intencích daného dokumentu doplnit specifika, která odrážejí jejich konkrétní oblast. Další potenciálně účinný nástroj adaptačního procesu pak podle zmíněné autorské trojice představuje tzv. adaptační kolečko, které je většinou odborníků označováno jako rotace práce.

Optimální průběh a efektivní výsledky adaptačního procesu mohou být dle konstatování Dvořákové et al. (2012, s. 163) zaručeny pouze součinností několika subjektů, které při řízení adaptace plní předem stanovené role. Jedná se zejména o následující subjekty, s nimiž se setkáváme ve středních a větších firmách.

Tyto subjekty uvádí (Dvořáková et al., 2012, s. 163):

- Patron a přímý nadřízený: tito průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. K tomu by též měli poskytovat zpětnou vazbu;
- patron a personalista: pravidelně kontrolují proces adaptace a realizaci plánu adaptace;
- patron a personalista nebo přímý nadřízený a personalista: tito zpracují závěrečné hodnocení průběhu procesu adaptace a úroveň adaptovanosti konkrétního zaměstnance;
- vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený: rozhoduje o uplatnění nového zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj jeho kariéry.

Spolupráce všech účastníků adaptačního procesu je velmi důležitá. Pouze dobře řízený a efektivně vedený adaptační proces totiž umožní plnohodnotné začlenění nového pracovníka na stanovené pozici.

Problematické rotace práce se podrobnějším způsobem věnuje Šikýř (2016, s. 77-78), podle kterého rotace práce znamená dočasné přemísťování zaměstnanců na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami. Obecně lze rozlišovat rotaci krátkodobou a dlouhodobou, přičemž krátkodobá rotace – realizovaná během jediného dne či maximálně týdne – zvyšuje rozmanitost, kompenzuje jednostrannost a naopak značně snižuje monotonii práce. Současně zvyšuje využitelnost a zastupitelnost pracovníků. Dlouhodobá rotace – realizovaná spíše během týdnů a měsíců – představuje nejen součást adaptačního procesu, ale také významný aspekt personálního rozvoje zaměstnanců, kteří se na jiných pracovních místech s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami nejen adaptují, ale také připravují na další kariéru v organizaci.

Další z potenciálně využitelných a také efektivních nástrojů řízení adaptačního procesu může představovat mentorství či mentorování. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 361) se jedná o specifický proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců, tedy mentorů, kteří se snaží pomáhat přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Mentoři připravují zaměstnance na to, aby v budoucnosti dosáhli ještě lepších výsledků, než jakých dosahují v současnosti, aby lépe zvládali obtížnější výzvy, tedy např. adaptaci na nové pracoviště a následný rozvoj kariéry. Mentorování v tomto ohledu může sehrát velmi významnou pozitivní roli zejména

v případě adaptace a rozvoje manažerů a lídrů. Mentorování podporuje vzdělávání na pracovišti, což je zřejmě ten nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní potřebné znalosti.

Další nástroj představuje koučování. Koučování je podle Armstronga (2011, str. 184-186) dnes již zcela nezbytnou a mimořádně důležitou aktivitou v rámci řízení pracovního výkonu, která využívá příležitosti, jež představuje práce sama, a využívá je k rozvoji znalostí, dovedností, schopností a tím i pracovního výkonu nových zaměstnanců. Koučování je vždy založeno na osobním přístupu, který se uskutečňuje při výkonu práce. Pokaždé, když manažer někoho pověřuje nějakým novým úkolem, vytváří se příležitost ke koučování, k tomu, aby bylo novému pracovníkovi pomoheno, aby se naučil všechny nové dovednosti nebo metody potřebné k vykonávání požadované práce. Koučování by se mělo zaměřit zejména na následující skutečnosti. Jedná se o rozšíření vlastních znalostí a zlepšení procesů myšlení nového pracovníka. Koučování dále může zlepšit u pracovníka znalost sebe sama a usnadnit získání detailního pohledu na to, jak asi daného pracovníka vnímají ostatní lidé, a vytvořit příznivé, vstřícné, podporující, prospěšné, avšak současně náročné prostředí, které bude podněcovat a rozvíjet ty nejdůležitější dovednosti myšlení daného nového pracovníka, jeho tvořivé nápady a pozitivní pracovní chování.

Za důležitou lze považovat také supervizi, kterou lze rovněž s nadějí na úspěch aplikovat v rámci adaptačního procesu. Venglářová et al. (2013, s. 60-62) v této souvislosti uvádí, že je vhodné, aby se role supervizora nového pracovníka ujal zkušený manažer, který v dané organizaci pracuje již delší dobu a je tedy dokonale obeznámen se všemi dílčími aspekty práce. Současně je vhodné, aby manažer v roli supervizora byl neformálním lídrem, kterému zaměstnanci důvěřují a nemají obavy sdělovat mu nepříjemné či složité problémy nebo dokonce kritiku.

Pavlík et al. (2014, s. 47) uvádějí, že během prvního měsíce adaptace by měl nový zaměstnanec postupně zvládat všechny činnosti zadané nadřízeným pracovníkem, měl by se již relativně dobře orientovat ve struktuře dané organizace a v jejích činnostech, měl by rovněž znát své spolupracovníky a případně i významné partnery, klienty či zákazníky mimo danou organizaci. Během prvního měsíce adaptace lze za nezbytné považovat absolvování veškerých vstupních školení a vzdělávání, která vyžadují příslušné právní normy. Dále by pak na základě spolupráce s mentorem a přímým nadřízeným měl nový zaměstnanec prohlubovat svou odbornost, pronikat do všech činností organizace, přičemž současně s plněním svého adaptačního plánu by měl sledovat svůj případný posun a mentor a nadřízený by mu přitom měli poskytovat zpětnou vazbu.

Pokud je řízení adaptačního procesu realizováno nedbale či chybně, celý adaptační proces se bude vyznačovat nepříznivým průběhem. Veselá a Kanioková (2011, s. 95-96) v této souvislosti podotýkají, že nepříznivý průběh adaptačního procesu se projevuje především špatnou pracovní morálkou nového zaměstnance, lhostejností nebo pasivitou ve vztahu k organizaci, spolupracovníkům i vykonávané práci, izolovaností v rámci daného týmu či pracovní skupiny a v horším případě i flukтуаčními tendencemi, které mohou vyvrcholit až odchodem pracovníka z organizace.

2.4 Jednotlivé oblasti adaptačního procesu

Dle Šikýře (2014, s. 108-109) adaptace – či, jinak řečeno, orientace – zaměstnanců představuje onu poslední etapu modelového postupu obsazování volných pracovních míst v organizaci, která zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a zařazením nového pracovníka do příslušného kolektivu dané organizace, společnosti či firmy. Jako takový adaptační proces zahrnuje několik základních oblastí.

Jednotlivé oblasti adaptačního procesu podle Dvořákové et al. (2012, s. 537) dohromady vytvářejí celý adaptační neboli orientační program, pro který se používá anglosaský termín „orientation program.“ Jedná se o návod nebo opatření, kterým organizace – především ty velké – formalizují proces pracovní a sociální adaptace nových zaměstnanců. Orientační programy slouží jako nástroje socializace a umožňují novému zaměstnanci, aby pochopil a přebral podnikovou kulturu, aby se začlenil do sociálního systému organizace a v co nejkratším časovém úseku dosáhl standardního pracovního výkonu. Základním cílem je vytvořit nové a silné vztahy, podnítit angažovanost a zapojit do pracovního procesu nového pracovníka i osobnosti s vůdčími schopnostmi.

Kocianová (2010, s. 133) v kontextu výše uvedeného upřesňuje, že adaptační proces, který je realizovaný u nových pracovníků v rámci dané organizace by se měl zaměřovat na následující tři základní oblasti.

Jedná se o následující oblasti, které uvádí (Kociánová, 2010, s. 133):

- Celopodniková adaptace: zahrnuje seznámení pracovníka s informacemi, jež jsou společné pro všechny pracovníky dané organizace, a to bez ohledu na obsah práce;
- útvarová či případně skupinová, týmová adaptace: vztahuje se primárně vždy k určité organizační jednotce, skupině či týmu, přičemž do této oblasti jistě náleží obsazované pracovní místo a je logicky zaměřena na charakteristická specifika práce ve skupině;
- adaptace na konkrétní pracovní místo: je obsahově diferencovaná podle charakteru či obsahu práce na konkrétním pracovní pozici v rámci dané organizace.

Propojením všech 3 základních oblastí získává zaměstnanec informace o cílech a směřování celého podniku a zároveň si uvědomuje vlastní roli, důležitost a smysl plnění úkolů v rámci podniku.

V rámci každé z uvedených oblastí adaptačního procesu, dle Pauknerové et al. (2012, s. 216) je vhodné při posuzování celkové míry adaptivnosti konkrétního pracovníka uplatnit objektivní i subjektivní kritéria. Objektivní kritéria představuje např. množství a kvalita odvedené práce, rozsah jeho pracovní ochoty nebo nasazení, samostatnost, postavení pracovníka v rámci systému mezilidských vztahů dané organizace, míra jeho autority u spolupracovníků atd. V případě subjektivních kritérií lze zmínit např. vztah adaptovaného pracovníka k jeho profesi a k organizaci, dále pak jeho profesní sebedůvěru, aspiraci a cíle spojené s jeho prací v podniku, spokojenost s nadřízeným manažerem, ochotu spolupracovat s ostatními atd.

V každé z oblastí adaptace – v zájmu efektivity celého procesu – je rovněž nezbytné realizovat součinnost personalistů a vedoucích pracovníků. Na tuto skutečnost upozorňují Dvořáková et al. (2012, s. 163), podle kterých personalisté předávají vždy největší množství informací, dotýkajících se základních zájmů všech zaměstnanců společnosti. Personální útvar také poskytuje novému zaměstnanci při nástupním pohovoru informace k celopodnikové adaptaci či orientaci, kterou lze podle zmíněného autorského kolektivu označit také jako rámcovou adaptaci. Tyto informace jsou zpravidla sděleny na úvodním školení, načež je zaměstnanci předána jeho první informační příručka, která jej v obecné rovině seznamuje s organizací, s její strukturou, politikou, pracovními podmínkami, zásadami odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, péčí o zaměstnance atd. Personalista pak formálně uvede nového zaměstnance k jeho přímému nadřízenému, který jej – obvykle ústní formou – seznamuje s jeho povinnostmi či právy, s pracovními činnostmi a úkoly, s pracovními podmínkami na jeho konkrétním pracovišti, s předpisy o bezpečnosti práce. Přímý nadřízený však také nového zaměstnance představí jeho nastávajícím spolupracovníkům a seznámí jej při této příležitosti se zvyklostmi, normami a tradicemi daného pracoviště.

2.5 Adaptační plán

Zpracování nových zaměstnanců na jejich novém pracovišti může být chaotické, neúčinné a nevhodné, a proto je vhodné uplatňovat plánovaný a systematický přístup. Plánovaný přístup k adaptaci zaměstnanců by podle autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 359-360) měl zahrnovat vymezení toho, co se od všech nových zaměstnanců očekává a čeho mají v rámci své role dosáhnout, dále pak posouzení toho, co se musí naučit, využívání zkušeností vyškolených spolupracovníků jako rádců, mentorů nebo koučování ze strany vedoucích týmů či speciálně vybraných a vyškolených interních lektorů.

Také Kocianové (2010, s. 134-135) považuje individuální plán pro adaptační období za potenciálně efektivní nástroj řízení adaptace pracovníků. Takový plán by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo a tyto jednotlivé kroky by měly být zaneseny do časového harmonogramu. Individuální plán pro adaptační období pak může sloužit jako informační zdroj průběhu celé adaptace nejen pro přímého nadřízeného adaptovaného pracovníka, ale také pro ostatní spolupracovníky, kteří se na řízení adaptačního procesu podílí a samozřejmě i pro samotného adaptovaného zaměstnance. Informovanost pracovníka o průběhu jeho adaptace je mimořádně důležitá. Plán adaptace nového pracovníka by měl obsahovat základní schematické kroky směřující k adaptaci na úrovni dané organizace, které se budou vztahovat ke všem pracovním místům v organizaci, ale také individualizované aktivity, jež se zaměřují na rozvoj kompetencí určitého pracovníka na daném pracovním místě. Zmíněná autorka dodává, že plán adaptace nového pracovníka by měl vážně respektovat i sociální aspekty procesu adaptace.

Efektivní adaptační plán dle Santlerové et al. (2011, s. 162-163) by měl předcházet výskytu nejčastějších chyb, ke kterým v rámci adaptačního procesu může docházet, a které – v horším případě – mohou způsobit odchod pracovníka ještě ve zkušební době.

Jedná zejména o následující chyby, které uvádí (Santlerová et al., 2011, s. 162-163):

- Pracovník je tzv. hosen do vody bez dostatečné opory a podpory, cítí nespokojenost s přístupem ze strany nadřízených. Odejít ve zkušební době je pak nejsnazší řešení;
- pracovník je zahlcen velkým množstvím odborných informací, které mu navíc nikdo nepomáhá řádně utřídit. Nováček si sám neví rady a adaptační proces velmi zadržává;
- pracovník dostává od nadřízených jen podřadné úkoly, které oslabují jeho zájem na efektivní spolupráci s ostatními, klesá tedy intenzita jeho spoluúčasti na aktivitách atd.;
- pracovník dostává úkoly, které se obvykle nedávají začátečníkům, protože jsou pro ně příliš složité. Špatný odhad jeho schopností pak vede k brzké demotivaci a k obavám, že na tak těžkou práci nebude stačit, což významně snižuje jeho produktivitu.

Z uvedených nejčastějších pochybení v adaptačním procesu vyplývá sama důležitost tvorby adaptačního plánu i to, že adekvátně nastavený adaptační plán pomáhá eliminovat chyby při adaptaci a tím maximálně podpořit zapracovávajícího se zaměstnance a minimalizovat možnost fluktuace či předčasného odchodu pracovníka ze společnosti.

Průcha a Veteška (2011, s. 162-163) zastávají názor, že adaptační plán je vhodné připravovat pouze u některých pracovních pozic. Pokud je však již připraven, měl by jistě obsahovat přesné stanovení obsahu adaptace a délky celého adaptačního procesu. Rovněž by v něm měla být věnována pozornost vymezení nejvhodnějších metod adaptace nového pracovníka, přičemž uvedená autorská dvojice podotýká, že jako nejefektivnější metoda seznámení nového pracovníka s organizací v rámci procesu jeho adaptace na nové pracoviště se jeví tzv.

rotace práce, která umožní poznat vícero pozic. Uvedená metoda je jistě potenciálně účinná, nicméně využít lze jistě i mnohé další metody.

Pro stanovení adaptačních plánů jednotlivců je nezbytný profil konkrétní pracovní role, na kterou byl nový pracovník přijat. Zítková, Pokorná a Mičudová (2015, s. 15) uvádějí, že profil pracovní role seznamuje nového zaměstnance s hlavními očekávanými výsledky toho, co musí znát, co musí být schopen vykonávat a jak se má chovat ve svém novém konkrétním prostředí. V praxi pro tyto účely mohou být zpracovávány různé záznamy, kontrolní listy, seznamy jednotlivých činností, jež musí nový pracovník absolvovat a naučit se je s jistotou a především bezchybně vykonávat ku prospěchu celé organizace. Tyto materiály samozřejmě budou závislé na složitosti, náročnosti a specifčnosti daného pracoviště a vykonávané činnosti.

Každý adaptační plán by podle Veselé a Kaniokové (2011, s. 95-96) měl brát v úvahu to, že výsledkem jeho realizace by měl být optimální průběh pracovní a sociální adaptace nového pracovníka v rámci příslušné firmy či organizace. Tento optimální průběh je podmíněn několika základními předpoklady, mezi které náleží zejména schopnost daného pracovníka vyrovnat se s nároky jeho nového pracovního zařazení. Významnou roli v tomto ohledu sehrává vlastní proaktivní přístup pracovníka ke zvládnutí problémů spjatých s novou pracovní situací. Pozitivně působí dobré přijetí nového pracovníka ze strany konkrétní pracovní skupiny a cílevědomá snaha organizace a jejího managementu usnadnit pracovníkovi adaptační období. A konečně zmíněná autorská dvojice v této souvislosti poukazuje na možnosti a ochotu organizace plnit v uspokojivé míře vstupní očekávání nově přijatého pracovníka. Nesplnění byť jen jediného z právě uvedených předpokladů může ve svých důsledcích vést k tomu, že se nový pracovník adaptuje pouze částečně nebo se v horším případě neadaptuje vůbec.

Zítková, Pokorná a Mičudová (2015, s. 15) neopomínají zdůraznit, že optimálně stanovený adaptační plán by kromě stanovených cílů z oblasti jednotlivých činností měl také vymezovat konkrétní podmínky ukončení adaptačního procesu na daném pracovišti a v těchto souvislostech pak např. vzdělávací aktivity, podpůrné aktivity či studium požadované odborné literatury, organizačních norem atd., které jsou pro nového pracovníka závazné a které by tedy měl během adaptačního procesu nastudovat. Výše uvedená autorská trojice dodává, že ke zdárnému průběhu adaptačního procesu, k jasnému a konstruktivnímu přístupu ke společné práci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je naprosto nezbytné veškeré tyto informace podávat nejen ústní formou, ale v optimálním případě i písemně, aby bylo možné se k zadání průběžně vracet, upravovat je podle vývoje situace a aktuálních potřeb konkrétní firmy či jejího pracoviště. Efektivní tok informací se tedy jeví jako jeden ze základních předpokladů úspěšnosti realizace adaptačního plánu konkrétního pracovníka. Je přitom zásadně důležité, aby všechny subjekty zainteresované na tomto toku informací s informacemi pracovaly objektivně, transparentně, aby informace nezatajovaly, protože jedině za těchto okolností budou informace sloužit svému účelu.

2.6 Metodika práce

Pro potřeby praktické části této práce budou využity tyto metody: pozorování, anketní dotazování a polo-strukturované rozhovory. Jedná se tedy o kombinaci kvalitativních.

Sociologický výzkum dle Urbana (2011, s. 75) lze rozdělit do dvou velkých skupin, které představují výzkum kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkum probíhá na výběrovém souboru, jehož velikost se pohybuje v řádech desítek až tisíců respondentů, přičemž důraz je kladen na maximální reprezentativnost výběrového souboru. Tento typ výzkumu se snaží vypovídat o tom, jak je nějaký znak v dané části populace zastoupen, nebo

jaký postoj je možné u ní najít. Nejčastěji se v tomto případě využívá metody dotazníkového šetření či standardizovaných rozhovorů. Kvalitativní výzkum je prováděn na mnohem méně početném výběrovém souboru, například na skupinách o počtu do deseti respondentů. Jedná se o intenzivní šetření zaměřené na vysvětlení motivace, potřeb, pocitů, přání, názorů a postojů respondentů. Otázky často začínají „proč?“ a „jak?“.

Dotazníkové šetření, resp. anketu označuje Havlíčková (2015, s. 31) jako jednu z nejčastějších metod sběru dat, která se vyznačuje relativně nízkou časovou a finanční náročností, možností opakovaného využití stejného dotazníku a zajištěním značné míry anonymity respondentů. Aby však dotazníkové šetření splnilo dobře svůj účel, je podle zmíněné autorky zapotřebí věnovat důkladnou pozornost důsledné specifikaci jeho cíle. Rovněž správné stanovení hypotéz je nezbytným předpokladem úspěchu.

Sedláková (2014, s. 158) upřesňuje, že anketa představuje takovou výzkumnou techniku, která poskytuje vysoce standardizovaná data, přičemž to je právě vysoká míra standardizace – kdy je snahou vytvořit pro všechny dotazované stejné podmínky – která má zajistit srovnatelnost získaných dat a současně přispívá k jejich vyšší reliabilitě. V dotazníku jsou zjišťovány verbálně vyjádřené názory, postoje či pocity, které jsou vědomě poskytovány vybranými respondenty. Dotazník, popř. anketa tedy – jak výše uvedená autorka správně upozorňuje – nezkoumá realitu jako takovou, ale to, jak lidé sociální realitu vidí, jak o ní uvažují, jaký vůči ní zauímají postoj, jak se stylizují, co si myslí o svém jednání atd. Jako obecnou výhodu tohoto výzkumu, označuje jeho schopnost poskytovat data z velkých souborů a současně relativně jednoduchou administraci.

Za tři nejdůležitější vlastnosti dobrého dotazování považuje Chráska (2016, s. 165) jeho praktičnost, validitu a reliabilitu. Validita dotazování podle zmíněného autora spočívá v tom, že dotazník se snaží zjišťovat skutečně to, co zjišťovat má, tedy to, co je výzkumným záměrem. Dotazník by měl tudíž vycházet ze zdůvodněné hypotézy a jeho jednotlivé položky musí přinášet data důležitá pro verifikaci stanovených hypotéz. Reliabilitou dotazníku pak ve své práci označuje schopnost dotazníku zachycovat spolehlivě a přesně zkoumané jevy, což logicky znamená, že dostatečně vysoká reliabilita je nezbytným předpokladem dobré validity, ač sama o sobě ještě validitu nezaručuje.

Další výzkumnou metodou je rozhovor k problematice rozhovorů se ve své práci vyjadřuje Sedláková (2014, s. 210-211). Tato autorka strukturovaný rozhovor popisuje jako metodu stojící na samotném pomezí mezi standardizovanou a volnou formou dotazování, která poskytuje snadno zpracovatelná data. Od informantů jsou požadovány obvykle jen stručné odpovědi. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru je podle zmíněné autorky skutečnost, že nedává příliš prostoru ani tazateli, ani informantovi, aby bylo možné do rozhovoru prosadit vlastní témata. Důsledkem je potom fakt, že strukturovaný rozhovor neumožňuje plné využití potenciálu, který nabízejí kvalitativní metody. Ovšem právě z tohoto důvodu jsou v praxi mnohem častěji využívané rozhovory polo-strukturované, označované rovněž jako semi-strukturované. Ačkoli i v tomto případě je rozhovor započatý předem připravenými otázkami, nic však nebrání tomu, aby v návaznosti na konkrétní průběh rozhovoru byly tyto připravené otázky následně doplněny o otázky další, nebo aby byly některé otázky upraveny, a to čistě na základě aktuálního uvážení tazatele. Stejně tak je logické, že v rozhovoru již nebudou položeny otázky, na které informant odpověděl již spontánně. Polo-strukturovaný rozhovor tak lze považovat za optimální způsob získávání dat.

Respondenti z řad zubních laborantů byli pro potřeby ankety rozděleni do následujících dvou skupin: ženy – laborantky a muži - laboranti. Věková hranice nebyla v této souvislosti stanovena, průměrný věk respondentů je 35 let. Vzhledem k celkově nevelkému počtu zubních laborantů, kteří ve společnosti Labdent spol., s.r.o. pracují, byl počet respondentů

v jednotlivých skupinách relativně malý a bylo tedy snahou zajistit maximální účast respondentů v dotazníkovém anketním šetření.

Výzkum byl proveden v reálně existující společnosti Labdent spol., s.r.o. a byl proveden na úrovni zubních laborantů. Data byla sbírána prostřednictvím anketního dotazování, při kterých byly všem respondentům položeny stejné otázky. Dotazování proběhlo v datovém rozpětí od 25. 5. 2018 do 12. 6. 2018 a účastnilo se jej celkem 30 laborantů z celkového počtu 35, což představuje 86% účast. Velkou většinu tvořili zástupci ženského pohlaví, konkrétně se jednalo o 90 % žen a pouze 10 % mužů – tedy 27 žen a 3 muže.

Všem respondentům z řad pracovníků společnosti byly v rámci rozhovorů položeny následující otázky:

1. Jste celkově spokojen/spokojena s tím, že pracujete ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?
2. Jste spokojen/spokojena s výší Vašeho finančního ohodnocení?
3. Jste spokojen s kvalitou mezilidských vztahů na pracovišti Labdent spol., s.r.o.?
4. Byl Vám při nástupu předložen adaptační plán?
5. Byl jste spokojen/spokojena s tím, jak ve Vašem případě proběhl adaptační proces (tzv. zapracování)?
6. Naučil/naučila jste se novou práci rychle či snadno?
7. Bylo Vám během adaptačního procesu (tzv. zapracování se) vše dobře vysvětleno?
8. Podporoval Vás během adaptačního procesu (tzv. zapracování) vedoucí zubní technik?
9. Podporovali Vás během adaptačního procesu (tzv. zapracování) administrativní pracovníci?
10. Podpořili Vás během adaptačního procesu Vaši noví spolupracovníci?

Na výše uvedené otázky respondenti odpovídali spontánně a odpověď byla následně kategorizována do jedné ze tří variant:

1. ano/spíše ano,
2. neutrální postoj,
3. ne/spíše ne.

Vzhledem k počtu laborantů, se kterými byly vedeny anketní rozhovory, jsou výsledky shrnuty do grafů, které přehledně znázorňují odpovědi všech respondentů.

Kompletní přepisy anketního dotazníku, které byly laborantům společnosti předloženy, nejsou v práci uvedeny. Anketní dotazník je součástí přílohy bakalářské práce. Autor se stotožňuje se stanoviskem Strausse a Corbinové, (1999, s. 13), kteří uvádějí, že není možné ani žádoucí všechny své nashromážděné údaje prezentovat. Za podstatné přitom autoři považují prezentaci přesného popisu daného předmětu výzkumu. Současně bylo uplatněno jimi uvedené pravidlo, které říká, že přepsáno bude jenom tolik, kolik je nutné.

Druhou skupinu informantů budou představovat administrativní pracovníci. Již na tomto místě lze předeslat, že zatímco zubních laborantů ve společnosti Labdent spol., s.r.o. pracuje několik desítek (35 laborantů) – a v jejich případě se tedy forma výzkumu anketních rozhovorů s následnou kategorizací odpovědí jeví jako adekvátní metoda – administrativních pracovníků je zde jen několik, a proto se za účelem zjišťování jejich spokojenosti s adaptačním procesem jeví jako vhodnější polo-strukturované rozhovory. Tyto rozhovory se nakonec podařilo realizovat se všemi pěti administrativními pracovníky, přičemž ve všech případech se jednalo o ženy, které jsou v současné době ve věku do 40. let, ve společnosti Labdent, spol., s.r.o., pracují čtyři z pěti administrativních pracovníků již minimálně deset let, a které disponují středoškolským vzděláním s maturitou.

Ještě před tím než se uskutečnil samotný rozhovor, byly pracovnice požádány o ústní souhlas s nahráváním rozhovorů pro účel bakalářské práce. Pracovnice byly seznámeny s tím, že tyto nahrávky budou použity pouze pro účely bakalářské práce za účelem přesného přepisu rozhovorů.

Pro vedení rozhovorů s administrativními pracovníci byly předem připraveny následující otázky:

1. Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s prací ve společnosti Labdent, spol., s.r.o.?
2. Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s výší finančního ohodnocení?
3. Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s kvalitou mezilidských vztahů ve společnosti Labdent, spol., s.r.o.?
4. Vzpomínáte si na některé aspekty toho, jak proběhl Váš adaptační proces?

Vzhledem k malému počtu respondentek, které se polo-strukturovaných rozhovorů účastnily, nelze formulovat relevantní závěr. Spíše jen bude zajímavé zkoumat, jaký postoj pracovnice v oblasti spokojenosti ve firmě zaujímají a poskytnout tak jiný vhled do zkoumané problematiky. Kompletní přepisy rozhovorů s administrativními pracovníci, jsou součástí přílohy bakalářské práce.

Ještě před samotným vyhodnocením výzkumu je nutné zmínit tzv. limity výzkumu, tedy takové skutečnosti, které mohou do jisté míry ovlivnit výsledky výzkumu. Ke zmíněným limitům při realizaci této bakalářské práce autor řadí zejména místo výzkumu a pak také dotazovanou osobu.

Jak již bylo uvedeno výše, veškerý výzkum byl realizován v prostorách společnosti Labdent spol., s.r.o. Přestože, všechny rozhovory probíhaly v odpočinkové části prostor společnosti, mohla mít volba prostředí vliv na odpovědi zaměstnanců. Dalším limitem je dotazovaná osoba, jež odpovídala v polo - strukturovaných rozhovorech či anketním dotazování a chtěně či nechtěně mohla svou výpověď zbarvit zkoumané skutečnosti a tím ovlivnit výsledek výzkumu. Stejně tak se může stát, že tazatel nebude působit na respondenta důveryhodně a tím může svou výpověď naopak negativně zbarvit. K dalším skutečnostem ovlivňující výsledek výzkumu řadíme např. aktuální klima na pracovišti či zdravotní stav respondenta.

3 Analytická část práce

V této části práce je představena zvolená společnost, jsou zde popsány nastavené procesy adaptace pracovníků ve společnosti, plán adaptace pracovníků a vymezení konkrétních potřeb a požadavků na konkrétní pracovní pozici.

3.1 Charakteristika vybrané společnosti

Pro tuto práci byla zvolena společnost Labdent, spol. s r.o., která byla založena v roce 2002 a zabývá se výrobou fixních a snímacích dentálních náhrad a jejich opravou. Společnost se dle informací od spolumajitele společnosti Jana Plačka a interní dokumentace (Labdent, 2018) specializuje na fixní protetiku, klade vysoký důraz na preciznost, kvalitu a estetiku výsledných výrobků. Cílem firmy je neustálé zlepšování výsledných produktů a seznamování se s moderními materiály a trendy ve stomatologii. Pro výrobu a opravy zubních náhrad se využívají nejmodernější dostupné technologie a materiály. Velký důraz je přitom kladen na osobní a individuální přístup ke každé zakázce se snahou vyjít maximálně vstříc konkrétním požadavkům jednotlivých zubních ordinací i pacientů.

Společnost (Labdent, 2018) působí na území Středočeského kraje a v Praze. Své pobočky má v Praze 2 a v Kosmonosích. Partnery společnosti jsou zubní lékaři a stomatologická zařízení zejména z Prahy, Mladá Boleslav a přilehlého okolí. Ve společnosti je v současné době - tedy květnu 2018 - zaměstnáno 40 pracovníků. Administrativní zaměstnanci jsou ohodnoceni fixní mzdou, u laborantů je nastaveno úkolové hodnocení. Výše mzdy jednotlivých laborantů je tedy odvislá od kvality odvedené práce, produktivity i pracovního nasazení každého zaměstnance. Jednotlivé produkty společnosti jsou dle časové dotace a náročnosti na výrobu finančně ohodnoceny kódy, jejichž vysčítáním vytváří administrativní pracovníce podklady ke mzdovému ohodnocení.

Informace o společnosti:

Sídlo:	Vrchlického 12, Praha 5
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Organizační uspořádání:	2 majitelé s odpovědností za jedno pracoviště
Pracoviště:	Praha - Kosmonosy
Počet zaměstnanců:	40

Hlaví náplň společnosti (Labdent, 2018):

- Metalokeramické a celokeramické náhrady
- Kompozitní náhrady
- Fixní náhrady na implantáty
- Presovaná keramika
- Celkové a částečné snímatelné náhrady
- Hybridní náhrady
- Skeletové náhrady

Z rozhovoru s panem Plačkem (2018) vyplynulo, že výroba fixní protetiky probíhá ve vybrané společnosti jak na základě klasických výrobních postupů od sádrových modelů po individuální vypalování keramiky, ale stále více se prosazuje výroba prostřednictvím moderních technologií. Zuby jsou tak naskenovány přímo v ústech pacienta nebo dle zhotoveného modelu. Kompletní výroba již pak probíhá u monitoru počítače, přičemž

výsledný výrobek je nakonec vyroben v přesném frézovacím centru s přesností setin milimetru, tedy mnohem přesněji, než by bylo možné vyrobit klasickou ruční cestou.

3.2 Proces adaptace zubních laborantů ve vybrané společnosti

Dle vyjádření pana Plačka (2018) je práce laborantů ve zkoumané společnosti dosti kvalifikovaná a specializovaná. Jedná se o práci, kterou po relativně dlouhém zapracování zvládne v podstatě jen člověk, který má dostatečnou vůli pracovat, je manuálně zručný, dokáže si dobře organizovat vlastní práci, je schopen pružně reagovat na množství zakázek a je ochoten se přizpůsobit novým trendům ve výrobě zubních implantátů. Dalším aspektem je nezbytné vzdělání zubních laborantů, které představuje minimálně 4leté studium oboru zubní technik na Střední zdravotnické škole, které je možné rozšířit o 2leté nadstavbové studium. Právě tento kvalifikovaný charakter práce ve společnosti Labdent s.r.o. zcela zásadním způsobem ovlivňuje aspekty a průběh adaptačního procesu. Ve skutečnosti je třeba každému nově nastoupivšímu laborantovi věnovat velké množství času na úkor vlastní výroby i energie vedoucího pracovníka či zapracováním pověřeného kolegy. Zároveň je nutné počítat minimálně po dobu 6-8 měsíců s tím, že zaměstnanec bude vzhledem k nízké produktivitě pro firmu představovat ekonomickou zátěž. Všechny uvedené aspekty spočívají v samotném charakteru práce zubního laboranta.

V následujících odstavcích je spolujednatel společnosti – panem Plačkem (2018) - detailně popsána první část adaptačního procesu, realizovaná bezprostředně po nástupu nového zaměstnance. Každý nový zubní laborant ihned poté, co podepíše pracovní smlouvu a vyřídí si případné další formality – je z personálního oddělení, jehož úkoly vykonávají ve výše uvedené společnosti 5 zaměstnankyň, pověřených současně vedením mzdového účetnictví – poslán za vedoucím zubním technikem. Vedoucí zubní technik je reprezentant nižšího managementu, odpovědný za personální a materiální zajištění výroby.

Pan Líman (2018), odpovědný vedoucí zubní technik laboratoře, který je svými podřízenými obecně respektován pro své organizační schopnosti a pro svůj tzv. lidský přístup k laborantům, nejdříve pošle nového zaměstnance do skladu pro pracovní oděv, následně mu přidělí šatní skříňku a poté jej osobně provede po pracovišti, přičemž mu zběžně vysvětluje, jak probíhá proces výroby. Postupně jej seznamuje s nastávajícími spolupracovníky a současně jej zaspěčuje do podmínek a pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Během této první seznamovací pochůzky po společnosti je tedy realizováno vstupní bezpečnostní školení. Dále je nový zaměstnanec obeznámen se zařízením laboratoře, proškolen s návody k obsluze strojních zařízení, jež se nacházejí na pracovišti, a které při práci bude využívat. Všechna tato školení jsou písemně potvrzena a archivována pro pozdější potřeby. Po tomto seznamovacím dni je pracovníkovi představen zaměstnanec, jenž bude po dobu půl roku dohlížet a kontrolovat odvedenou práci nově nastoupivšího zaměstnance. Po ukončení 6 - ti měsíčního zaškolení bude na vyžádání novému zaměstnanci k dispozici pro radu.

Následně dle vyjádření pana Límana (2018) pak vedoucí zubní technik novému zaměstnanci přidělí pracovní místo a seznámí ho se spolupracovníky. Vedoucí zubní technik je pak spoluodpovědný za to, jak rychle a kvalitně se nový zaměstnanec naučí vykonávat svou práci. Za tímto účelem mu manažer firmy vymezuje konkrétní pracovní pozici v rámci svého týmu a finanční odměnu za čas věnovaný novému laborantovi. Vedoucí technik pracovní úkony novému zaměstnanci vysvětlí buď sám, pokud se zrovna nemusí věnovat jiným pracovním povinnostem, nebo tímto úkolem pověří některého ze starších a zkušenějších laborantů, ke kterému nováčka tzv. přidělí na zaučení a pouze kontroluje, zda proces zaškolení probíhá v souladu s původním plánem. Na tomto místě je nutné podotknout, že proces zaučení

či zapracování probíhá ve vybrané společnosti za plného provozu a nový zubní laborant se tedy učí tzv. za pochodu. Podle zkušeností vedoucího zubního technika nebo zkušeného laboranta se jedná o nejpraktičtější a nejefektivnější způsob adaptace.

Spolumajitel společnosti, (Plaček, 2018) dále uvádí, že na samotném nováčkovi pak záleží jak je vnímavý, jakou má vůli pracovat a naučit se novou práci, do jaké míry je ochoten se učit od starších a zkušenějších zaměstnanců, jak je manuálně zručný, psychicky odolný a zodpovědný a zda má v oboru nějakou praxi. Pokud mu tyto předpoklady nechybí – nebo se mu jich dostává v alespoň průměrné míře – pak se v rámci adaptačního procesu obvykle nevyskytují žádné vážnější problémy. V rámci adaptačního procesu je samozřejmě ještě nezbytné, aby se nový pracovník určitým způsobem začlenil do kolektivu. S jakým výsledkem toto začlenění proběhne, záleží na osobnostních charakteristikách nového laboranta na straně jedné a stávajících zaměstnanců na straně druhé. Spolupráce a pracovní klima ve stávajícím kolektivu může pozitivně či negativně ovlivnit průběh adaptačním procesu nového zubního laboranta. Začleňování do kolektivu je ze strany členů managementu a vedoucího technika výroby zpravidla ponechán volný průběh, avšak podle slov J. Plačka je v případě potřeby snahou vedoucích pracovníků postoj svých podřízených k nováčkovi pozitivně ovlivnit. Kvalita adaptace z hlediska mezilidských vztahů samozřejmě představuje výrazně individuální záležitost, přičemž v tomto ohledu je obtížné jakkoli zobecňovat.

Pan Plaček (2018) dále dodává, že pokud právě popsany proces pracovní adaptace probíhá bez vážnějších problémů – tedy pokud se nový pracovník chce naučit novou práci a chce si ji udržet – pak obvykle do půl roku od nástupu na nové pracoviště zvládne většinu činností spojených s výkonem práce na podobné úrovni, na jaké ji zvládají jeho služebně starší kolegové a pro firmu se tak stává ekonomicky přínosným.

Lze předpokládat, že v případě zapracování vedoucího zubního technika by adaptační proces probíhal jiným – složitějším a sofistikovanějším způsobem. Současně je však nutné zdůraznit, že takový adaptační proces nebylo možné ve společnosti Labdent spol s.r.o. pozorovat, ale ani nebylo možné se na něj dotazovat. Všichni současní vedoucí zubní technici totiž ve společnosti pracují od doby vzniku společnosti, tedy od té doby, kdy zakončili své středoškolské studium. Postupem času nabývali takových pracovních a obecněji životních zkušeností, že v okamžiku, kdy došlo k rozšíření výroby a bylo třeba nominovat vedoucí pracovníky, bylo jasnou volbou obsadit tuto pozici spolehlivými zaměstnanci, kteří byli schopni okamžitě začít vykonávat novou řídicí funkci.

3.3 Plán zaškolení ve společnosti Labdent spol., s.r.o.

Ze šetření interních dokumentů společnosti (Labdent, 2018) a dle informací od vedoucího zubního technika Límana (2018) vyplývá, že zaškolování nových zubních laborantů probíhá již dlouhé roky ve stejném - stereotypním režimu. Bohužel nejsou ve společnosti zavedeny adaptační plány, ani jiné záznamy o konkrétních postupech a plněných cílech v adaptačním procesu nejsou vedeny, stejně tak nejsou k dispozici žádné dokumenty o výsledcích zaškolení. Zaznamenávána jsou pouze povinná školení, která jsou daná předpisy. Seznam úkolů, které je nutné zajistit před nástupem nového zaměstnance nebo nejpozději během prvních pracovních dnů, má vedoucí zubní technik zautomatizované. Tato skutečnost plyne z toho, že ve společnosti pracuje od jejího vzniku a s nástupy a zaškolením pracovníků má dlouholeté zkušenosti. Níže je uveden seznam konkrétních úkolů spojených s nástupem nového zaměstnance do společnosti a jeho zapracováním.

Adaptační proces (Labdent, 2018) nově nastoupivšího zaměstnance do společnosti je v současné době rozčleněn do tří základních fází. První fáze trvá od výběru nového pracovníka do jeho nástupu do společnosti. Tato fáze je organizační a informační. Pracovník

je převážně v kontaktu s přímým nadřízeným, tedy vedoucím zubním technikem, získává informace o společnosti, o pracovní době a systému odměňování. První fáze je zakončena okamžikem podepsání pracovní smlouvy a nástupem nového zaměstnance do společnosti.

První fáze, probíhající před nástupem zaměstnance do společnosti zahrnuje (Labdent, 2018):

- Přípravu pracovního místa – k základním pracovním nástrojům zubního technika patří odlévací zařízení, plynový hořák, brusky, vrtačky, dláta, pilníky, frézky apod;
- povolení vstupu na pracoviště;
- přístupy do technologických systémů;
- vstupní lékařskou prohlídku.

Z interní dokumentace Labdent (2018) vyplývá, že druhá fáze se odehrává bezprostředně po nástupu zaměstnance do společnosti. Není stanoveno, jak dlouhá by tato fáze měla být, ovšem jedná se o dobu v řádu několika dnů. Zde je již zaměstnanec v kontaktu se všemi kolegy zubní laboratoře. Z psychologického hlediska se jedná o velice náročnou část adaptačního procesu. Zejména pak pro absolventy bez předchozích zkušeností a praxe je tato fáze velice náročná a vyžaduje velkou míru soustředění a iniciativy.

V této fázi, při nástupu zaměstnance do společnosti je třeba provést následující kroky (Labdent, 2018):

- Školení BOZP, požární ochrana;
- seznámení s kolegy a provedení po pracovišti;
- seznámení s výrobním zařízením;
- seznámení se základními technologiemi a postupy výroby.

Třetí a zároveň poslední fáze adaptačního procesu (Labdent, 2018) má dobu trvání několika měsíců. Jedná se o období získávání takových odborných vědomostí a schopností, které umožní novému zaměstnanci samostatně vykonávat všechny činnosti spojené s výrobou zubních náhrad. Tato fáze je zakončena po zvládnutí všech technologických postupů a ovládnutí technologických a informačních zařízení.

Ve třetí fázi dochází k postupnému zapracování zaměstnance ve výrobě zubních náhrad. Zapracování probíhá dle náročnosti výrobků – od méně náročných postupů až po nejsložitější v následujícím sledu (Plaček, 2018):

- Obsluha technologických zařízení laboratoře;
- schopnost samostatně řešit základní problémy;
- samostatně určit postup práce;
- kontrola výsledné práce;
- zhotovování stomatologických protéz;
- protetika na zubní implantáty;
- kořenové a korunkové inleje;
- teleskopické korunky a Solo korunky;
- provizorní náhrady;
- můstky;
- opravy zubních náhrad, šablony pro implantologii;
- opravy zubních náhrad – drobnější opravy na počkání;
- snímatelné náhrady – celkové, částečné, skeletové, hybridní.

Z výše uvedených odstavců vyplývá, že na nové zaměstnance na pozici zubní laborant ve společnosti Labdent spol., s.r.o. jsou kladeny v podstatě vysoké a specifické nároky.

V rámci adaptačního procesu nejsou používány žádné sofistikované metody a zaškolování probíhá za provozu od méně náročných až po složité protetické výrobky. Z šetření dokumentů a z rozhovoru s odpovědnými pracovníky bylo ovšem zjištěno, že není sepsána žádná speciální dohoda o výsledcích a cílech adaptačního procesu a koneckonců ze strany vedoucího zubního laboranta – tedy ze strany managementu – není ani možné doložit, jak dlouho adaptační proces u jednotlivých pracovníků trval, s jakými výsledky a zda se vyskytují velké rozdíly v délce adaptace jednotlivých pracovníků.

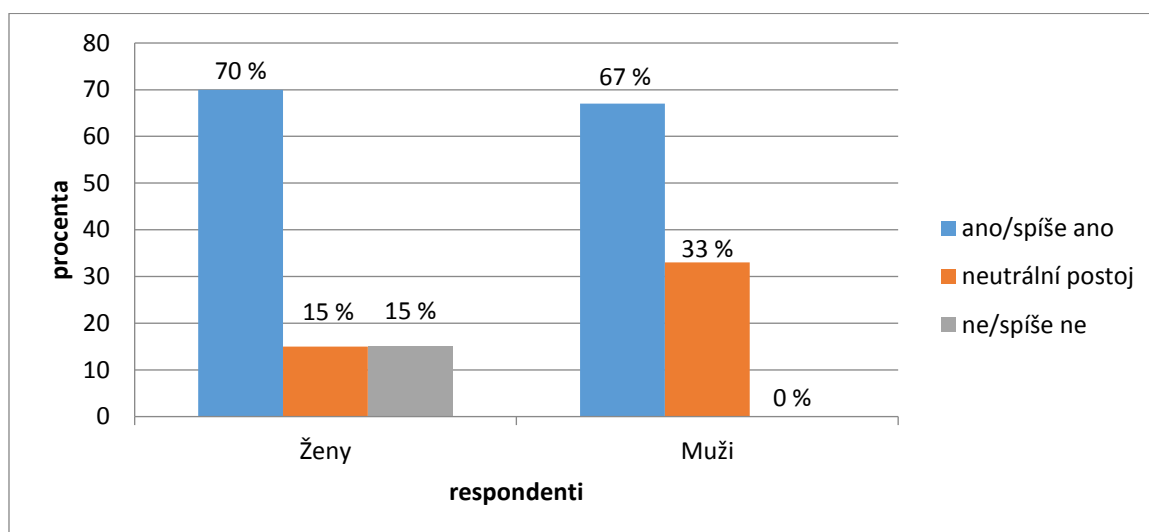
3.4 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců

Vyhodnocení míry spokojenosti zaměstnanců s průběhem adaptačního procesu zaměstnanců zkoumané společnosti Labdent spol. s.r.o. bylo realizováno prostřednictvím vlastních anketních rozhovorů, jehož respondenty jsou zubní laboranti a polo-strukturovaných rozhovorů s administrativními pracovníci.

V této podkapitole je znázorněno, pomocí zanesení kategorizovaných odpovědí do grafů, vyhodnocení všech otázek, které byly pokládány laborantům/laborantkám vybrané společnosti. Zjištěné poznatky jsou vždy okomentovány a na závěr zhodnoceny.

Otázka č. 1 – Jste celkově spokojen/spokojena s tím, že pracujete ve společnosti Labdent spol., s.r.o., otázka je zpracována v níže uvedeném grafu 1.

Graf 1 – Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Labdent spol., s.r.o.



Zdroj: vlastní výzkum

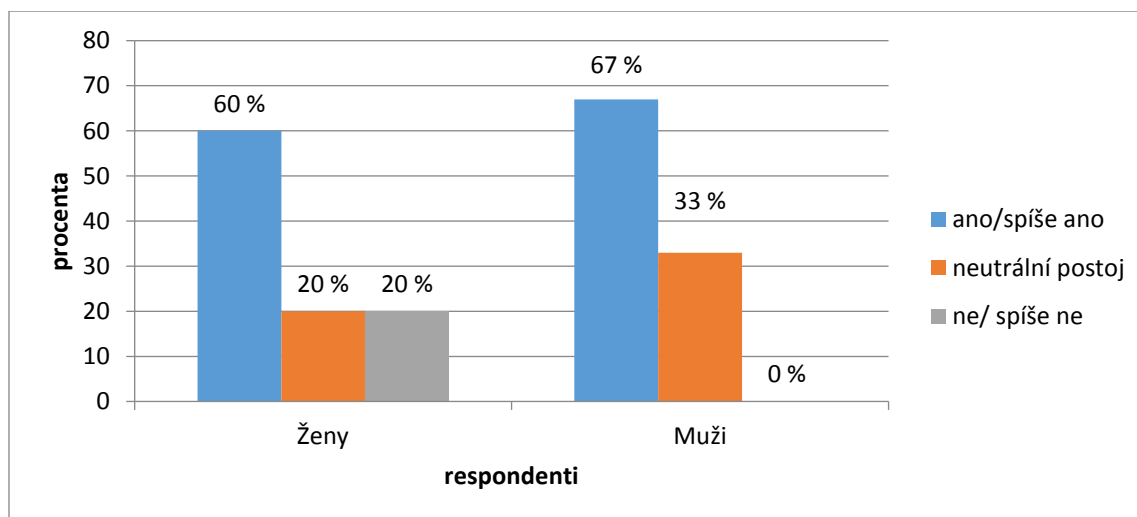
Z rozložení odpovědí u první položky dotazování vyplývá, že mezi oslovenými respondenty z řad zubních laborantů společnosti Labdent spol., s.r.o. převažuje spokojenost s tím, že pracují právě v dané společnosti, byť zjištěná převaha je spíše jen mírná. Na zadanou otázku totiž kladným způsobem odpovědělo celkem 70 % žen a zcela podobný podíl mužů 67% je taktéž spokojen. Vzhledem k nezanedbatelnému podílu respondentů, kteří k položené otázce zaujali neutrální postoj, je zcela zřejmé, že mezi oslovenými respondenty panuje dosti velká míra spokojenosti s tím, že pracují právě ve společnosti Labdent spol., s.r.o. Podíl nespokojených respondentů se v rámci jednotlivých skupin pohybuje v rozmezí 15 % u žen a 0 % u mužů, přičemž jako méně spokojené se v tomto ohledu jeví ženy.

Otázka č. 2 - Jste spokojen/spokojena s výší Vašeho finančního ohodnocení?

Rozložení odpovědí u této položky ankety je jednoznačné. Ani jediný z oslovených respondentů není nespokojen s výší svého finančního ohodnocení. Příčinou této skutečnosti – ostatně jak již bylo poznamenáno v textu kapitoly věnované charakteristice dané společnosti – je vyšší úroveň mzdy. To je odvislé od toho, že laboranti jsou placeni v úkolové mzdě. Dílčí rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů se týkají pouze rozložení odpovědí mezi varianty „spíše ano“ a „ano“ a navíc jsou jen malé. Spokojenost s výší finančního ohodnocení lze tedy považovat za jednotící charakteristiku laborantů ve společnosti Labdent spol., s.r.o. I když se na první pohled může zdát, že tato otázka s tématem práce nesouvisí, má své opodstatnění. Spokojenost zaměstnanců se odráží v kolektivní atmosféře a v případě, že prochází nový zaměstnanec procesem adaptace v kolektivu dostatečně finančně ohodnocených, resp. v tomto směru spokojených kolegů, kteří kvalitu adaptačního procesu do značné míry ovlivňují, např. při zaškolování nového pracovníka, lze konstatovat, že spokojenost s finančním ohodnocením může mít na proces adaptace vliv (a to pozitivní i negativní).

Otázka č. 3 - Jste spokojen s kvalitou mezilidských vztahů ve společnosti Labdent spol., s.r.o. Výsledek šetření je znázorněn v níže uvedeném grafu č. 2.

Graf 2 – Spokojenost v oblasti mezilidských vztahů



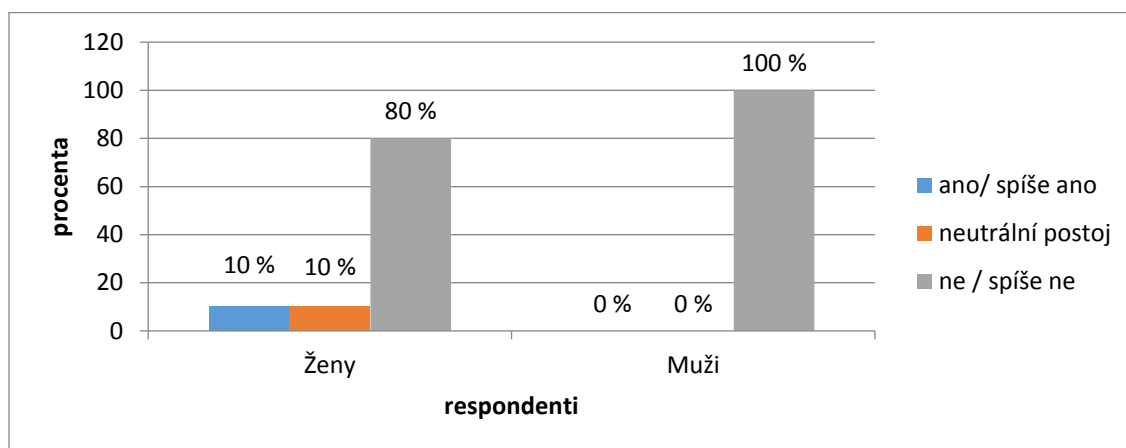
Zdroj: vlastní výzkum

Rozložení odpovědí u této otázky lze označit jako rozpačité. Vyplývá z něho totiž, že spokojenost či naopak nespokojenost s úrovní či kvalitou mezilidských vztahů oslovených respondentů s jejich spolupracovníky deklaruje zhruba stejný počet zubních laborantů, a to v obou základních skupinách. Kladným způsobem totiž na položenou otázku odpovědělo celkem 60 % žen, 67 % mužů. V každé skupině tedy shodně jedna třetina oslovených respondentů označila mezilidské vztahy se spolupracovníky jako dobré či spíše dobré. Naopak zápornou odpověď deklarovalo celkem 20 % žen, 0 % mužů. Jako relativně nejkritičtější k úrovni mezilidských vztahů v organizaci se tedy projevíly ženy.

Otázka č. 4 – Byl Vám při nástupu předložen adaptační plán? V níže uvedeném grafu č. 3 je znázorněno výjádření pracovníků k problematice seznámení s adaptačním plánem.

Prostřednictvím této položky anketního datazování bylo ověřeno, jak a zda vůbec jsou novým pracovníkům předkládány plány adaptačního procesu. Tato otázka měla zjistit, zda zubní laboranti mají povědomost o plánu adaptačního procesu ve společnosti a zda dostali zpětnou informaci o průběhu své adaptace a výsledcích adaptačního procesu. Na položenou otázku jednoznačně kladně odpovědělo 0 % mužů, což tedy reálně znamená žádný pracovník, záporně odpovědělo 100 % mužů, což znamená všeobecnou nevědomost o plánech adaptačního procesu. U žen tato otázka vyzněla podobně, kdy 80% odpovědělo záporně a jen 20% odpovědělo neutrálně nebo kladně. V níže uvedeném grafu č. 3 je patrné, že zubní laboranti nejsou dostatečně seznamováni s plány adaptačního procesu. Tato odpověď se odráží i v následující otázce anketního dotazování.

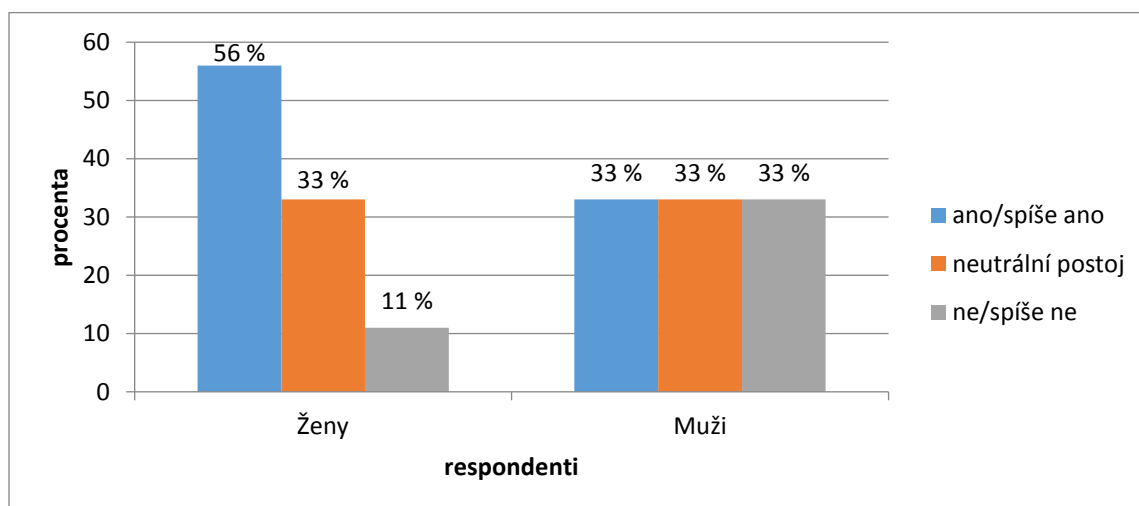
Graf 3 – Seznámení s adaptačním plánem



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 5 – Byl jste spokojen/spokojena s průběhem Vašeho zapracování ve společnosti Labdent spol., s.r.o.? Z níže uvedeného grafu č. 4 je patrný názor na průběh adaptace ve společnosti.

Graf 4 – Spokojenost s průběhem adaptačního procesu



Zdroj: vlastní výzkum

V případě této položky anketního datazování se jako výrazné specifikum ukázal vysoký počet oslovených respondentů, kteří k položené otázce zaujali neutrální postoj. Ten je vůbec nejvyšší ze všech položek dotazníkového šetření. Tuto variantu odpovědi totiž zvolilo celkem

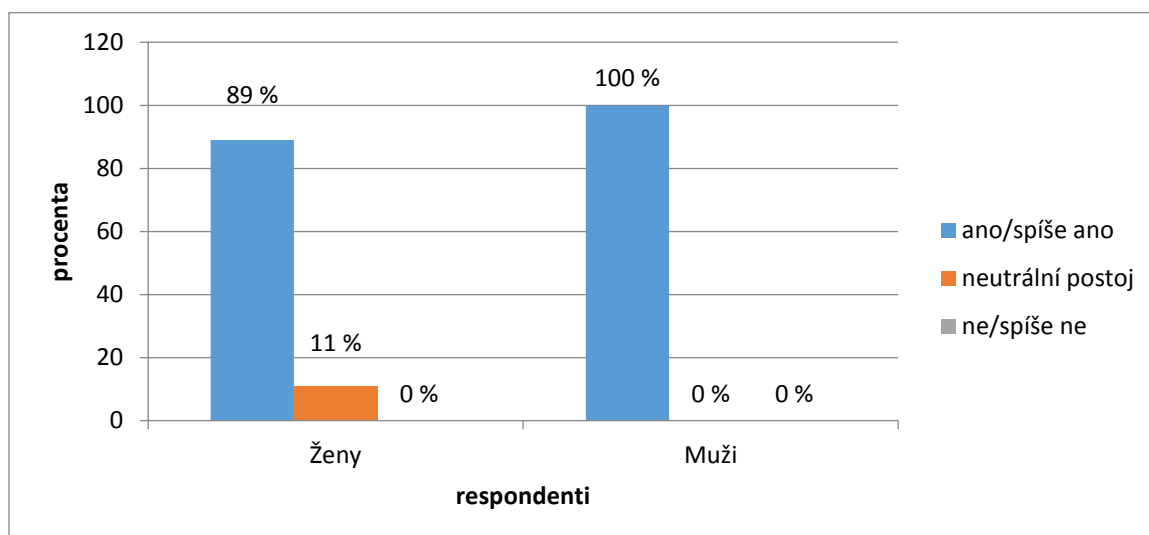
33 % žen a 33 % mužů. Ze zbývajících počtu respondentů se pak většina na položenou otázku vyjádřila kladně. Učinilo tak celkem 56 % žen, 33 % mužů. Jednoznačně zápornou odpověď pak deklarovalo 11 % dotazovaných žen. Vyhodnocení této otázky anketního šetření je signálem, který majitelům poukazuje na nutnost zkvalitnění adaptačního procesu, jasné definování adaptačních plánů a adaptačních cílů.

Otázka č. 6 - Naučil/naučila jste se novou práci rychle či snadno?

Z jednoznačného rozložení odpovědí u této položky anketních rozhovorů vyplývá, že se všichni oslovení respondenti z řad zubních laborantů společnosti Labdent spol., s.r.o. podle vlastního vyjádření naučili novou práci relativně rychle. Na položenou otázku totiž kladným způsobem odpovědělo celkem 100 % žen a stejně tak 100 % mužů. Tato skutečnost bude patrně způsobena tím, že zubní laboranti jsou vysoce kvalifikovaní dělníci, s nezbytným vzděláním v oboru, kteří přicházejí ze škol dobře připraveni na svou pracovní pozici, zároveň vypovídá o tom, že nastavený adaptační proces ve společnosti je považován za dostatečný.

Otázka č. 7 - Bylo Vám během adaptačního procesu (během tzv. zapracování se) vše dobře vysvětleno? V níže uvedeném grafu č. 5 je znázorněn proces adaptačního procesu.

Graf 5 – Spokojenost s adaptačním procesem



Zdroj: vlastní výzkum

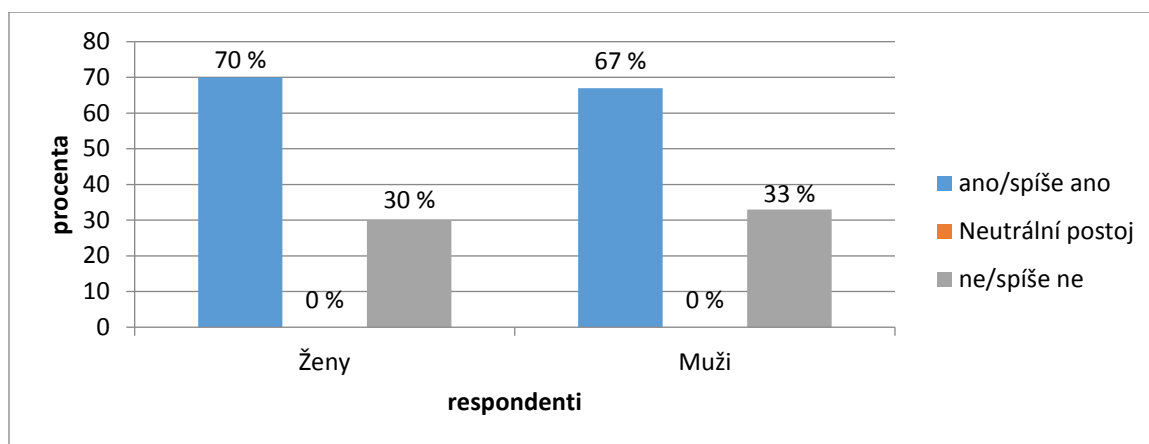
Rozložení odpovědí na otázku č. 7 do značné míry koresponduje s rozložením odpovědí u položky předchozí, kde byli respondenti dotazováni na to, zda rovněž v jejich případě platí konstatování, že se naučili novou práci rychle či snadno. Je tedy zřejmé, že oslovení zubní laboranti spojují snadnost a rychlost průběhu adaptačního procesu s tím, jak dobře jim byly vysvětleny nejrůznější aspekty spojené s výkonem nové práce. Tentokrát na položenou otázku kladně odpovědělo celkem 89 % žen a 100 % mužů. Je nutné podotknout, že ti respondenti, kteří nedeklarovali kladnou odpověď, zaujali neutrální postoj.

Otázka č. 8 – Podporoval Vás během adaptačního procesu (tzv. zapracování) vedoucí zubní technik? Otázka je zpracována níže uvedeném grafu č. 6.

Největší podíl respondentů v případě této položky zaujal kladný postoj. Je to větší podíl, než byl zaznamenán u otázky č. 5, kde byli respondenti dotázáni, zda jsou spokojeni s tím, jak v jejich případě proběhl adaptační proces, tedy tzv. zapracování. Záporný postoj tentokrát zaujalo 33 % mužů a stejně se vyslovilo i 30 % žen. Mezi těmi, co vyjádřili pozitivní názor,

pak v podstatě úplně převažují ti respondenti, kteří s přístupem vedoucího výroby vyjádřili spokojenost.

Graf 6 – Spokojenost s přístupem vedoucího zubního technika



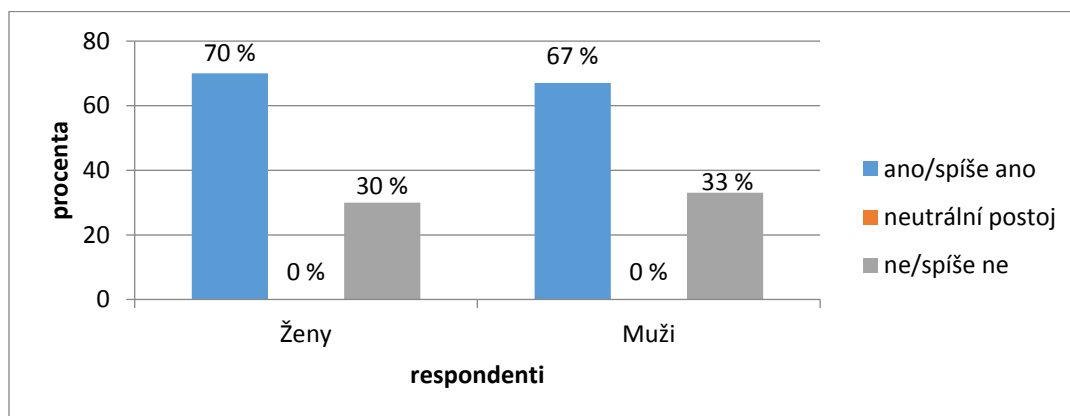
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 9 – Podporovali Vás během adaptačního procesu (tzv. zapracování) administrativní pracovnice?

Rozložení odpovědí anketního datazování na tuto otázku je víceméně jednoznačné. Na položenou otázku odpovědělo 100 % mužů a 80 % žen kladným způsobem. Pouze 20 % žen označilo podporu administrativních pracovnic jako neutrální. Téměř všichni oslovení respondenti vyjádřili spokojenost s tím, jak k nim během adaptace, tedy během tzv. zapracování, přistupovaly administrativní pracovnice. Ani jediný z respondentů na položenou otázku neodpověděl záporným způsobem. Tato skutečnost svědčí o tom, že administrativní pracovnice se snaží vytvořit podporující prostředí při adaptaci nových zubních laborantů ve společnosti.

Otázka č. 10 – Podpořili Vás během adaptačního procesu Vaši noví spolupracovníci? Otázka je zpracována v grafu č. 7.

Graf 7 – Pomoc spolupracovníků s adaptací na novém pracovišti



Zdroj: vlastní výzkum

Lze říci, že kategorizace odpovědí na tuto otázku do značné míry koresponduje s rozložením odpovědí u položky č. 3, kde byli oslovení zubní laboranti dotazováni na to, zda jsou spokojeni s kvalitou mezilidských vztahů na pracovišti. Pouze je nutné upozornit, že v tomto

případě zaznamenáváme nižší podíl záporných odpovědí. Lze se tedy domnívat, že ochota pomáhat novým spolupracovníkům může představovat jeden z aspektů, na základě kterých respondenti posuzují úroveň či kvalitu mezilidských vztahů mezi zubními laboranty v rámci společnosti Labdent spol., s.r.o.

Z výše uvedeného šetření vyplývá celková spokojenost zubních laborantů s jejich působením ve společnosti Labdent spol., s.r.o i relativní spokojenost s celkovým klimatem na pracovišti společnosti. Přestože otázka spokojenosti s adaptačním procesem vyznívá spíše neutrálně, z dalších otázek týkajících se adaptace zaměstnanců je patrné, že by se společnost měla na problematiku zaškolování i celkové řízení adaptačních procesů více zaměřit. Problematicky se jeví zejména nízká podpora ze strany kolegů a vedoucího zubního technika i absence adaptačního plánu.

3.5 Polo-strukturované rozhovory – administrativní pracovnice

Jak již bylo v úvodu zmíněno, druhou formou pro zajištění rozboru adaptačního procesu ve společnosti Labdent spol., s.r.o. jsou polo-strukturované rozhovory s administrativními pracovnicemi. Rozhovory byly vedeny ve dnech 25. 6. až 28. 6. 2018 v odpočinkové zóně jednotlivých pracovišť společnosti a netrvaly v průměru déle než 30 minut. Polo strukturovaný rozhovor byl zvolen jako forma šetření zejména proto, že administrativní pracovnice ve společnosti Labdent spol., s.r.o. tvoří velmi malou skupinu respondentů a také proto, že anketní dotazování bude výpovědi administrativních pracovnic výborně doplněno a umožní nám ještě lepší vhled do zkoumané problematiky.

Jak se vyvíjela nebo vyvíjí Vaše spokojenost s prací ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?

Všech pět oslovených respondentek se shodlo v konstatování, že se svou prací ve společnosti Labdent spol., s.r.o. jsou v podstatě spokojené. To sice neznamená, že by k jeho fungování, k přístupu majitelů firmy, k firemní atmosféře atd. neměly vůbec žádnou výtku, že by neřešily žádný dílčí problém, nicméně celkově u nich převažuje spokojenost. Tato spokojenost podle jejich vyjádření vyplývá především ze skutečnosti, že svou práci zvládají uspokojivým způsobem, že jim v tomto ohledu nebývají adresovány výtky ze strany nadřízených pracovníků, že se vždy naučily nové pracovní postupy, které po nich byly – např. v souvislosti se změnami v legislativě či technologickým vývojem. Rozhodně podle oslovených administrativních pracovnic nelze konstatovat, že by „dříve bylo lépe“, tedy že by dříve byly v zaměstnání spokojenější, že by naopak postupně přibývalo stresu, že by se „doba stávala uspěchanější“ atd. Jako primární zdroj spokojenosti na pracovišti oslovené respondentky označovaly kvalitu mezilidských vztahů mezi administrativními pracovnicemi, a pozitivní přístup ze strany vedoucích pracovníků, což je v čase proměnlivá a výrazně individuální záležitost.

Jste spokojena s výší finančního ohodnocení?

Podobnost názorů administrativních pracovnic, která byla zaznamenána již výše a která bude dále zaznamenána u následujících otázek, pravděpodobně vyplývá ze skutečnosti, že tyto pracovnice vůči sobě zaujímají přátelské vztahy, že se spolu občas scházejí i po pracovní době a že spolu diskutují o četných pracovních i mimopracovních tématech, přičemž obvykle nacházejí společnou řeč. Se současnou výší finančního ohodnocení jsou vcelku spokojené, přičemž si uvědomují, že výše jejich mzdy je v podstatě na stejné úrovni, jako je průměr u zubních laborantů. Podle poměrů v příslušném městě jejich mzdy představují „příjemný průměr“. Další závěr, který vyplynul z rozhovoru, je ten, že výše mzdy v průběhu času postupně roste, což – při současném poklesu cen v relativním vyjádření – znamená neustále rostoucí životní úroveň. Všechny oslovené administrativní pracovnice navíc velice oceňují

dlouhodobě zavedenou praxi v podniku, kdy si všichni zaměstnanci mohou za určitých předem definovaných podmínek čerpat benefity, které společnost nabízí. Jedná se např. o slevy na masáže, volné vstupy do fitness centra či plaveckého bazénu, poukázky na obědy a další. Zaměstnanecké benefity jsou dle oslovených respondentek velice oblíbené a zaměstnanci si benefitů, které jim společnost Labdent spol., s.r.o. poskytuje, velice váží.

Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s kvalitou mezilidských vztahů ve společnosti Labdent s.r.o.?

Odpověď oslovených respondentek na tuto otázku je nutné označit jako velice zajímavou, přičemž administrativní pracovnice při formulaci odpovědi na výše položenou otázku zásadně rozlišovaly mezi kvalitou či úrovní vztahů uvnitř kolektivu administrativních pracovníků na jedné straně a kvalitou vztahů mezi zubními laboranty na straně druhé. Kvalita vztahů mezi administrativními pracovnicemi je jimi samotnými hodnocena velice pozitivně. Oslovené respondentky si spolu rozumí, vzájemně dobře vycházejí, nemají mezi sebou v podstatě žádné závažné problémy – naopak si v případě potřeby ochotně pomáhají. Ovšem poněkud jiný obraz vykreslují v případě zubních laborantů. Vztahy mezi nimi popisují jako ne příliš pozitivní, upozorňují na rivalitu mezi jednotlivými laboranty, na četné pomlouvání i dělání si naschválů – což je podle nich charakteristické především pro ženy. Ve většině případů se řeší, kdo dostal jakou práci, kdo byl jak dlouho na cigaretě. Tato atmosféra sice není každodenní, ale v horizontu 1 až 2 měsíců se opakuje a je podle administrativních pracovnic způsobena pravděpodobně tím, že zubní laboranti jsou pod velkým stresem, který z velké míry způsobují termíny odevzdání zakázek. Dalším faktorem, který negativně ovlivňuje chování laborantů dle administrativních pracovnic, je úkolová práce. V tomto nastaveném hodnocení pracovníků velice záleží na zručnosti, schopnosti organizace práce i délce praxe jednotlivých pracovníků. Zde je nutno podotknout, že většina respondentek poznamenala, že již v začátcích takovýchto konfliktů zasahuje buď vedoucí zubní laborant, nebo majitel firmy se snahou o co nejrychlejší vyřešení konfliktní situace.

Vzpomínáte si na některé aspekty toho, jak proběhl Váš adaptační proces?

Oslovené administrativní pracovnice připustily, že v jejich případě adaptační proces proběhl již relativně dávno. Zejména ony dvě pracovnice, které do zkoumaného podniku nastoupily již při založení společnosti zdůrazily, že náplň jejich pracovní činnosti se v průběhu let značně změnila vlivem elektronizace a digitalizace firmy či změn v legislativě. Oslovené respondentky při této otázce několikrát zdůraznily fakt, že samotným absolvováním adaptačního procesu rozvoj jedince v organizaci nekončí, nýbrž začíná, tedy ve smyslu osvojování si vlastních, dílčích pracovních dovedností, znalostí a návyků, při kterých jim pomáhá zejména dlouholetá praxe ve společnosti. Jak již bylo zmíněno, oslovené administrativní pracovnice si v tomto ohledu vzpomínají především na zavádění moderních informačních a komunikačních technologií. Jako nejlepší způsob adaptace shledávají zaučení od někdo ze zkušenějších kolegů či vedoucích pracovníků, kteří daný pracovní postup již znají a na základě vlastních pracovních zkušeností jej zvládli na odpovídající úrovni. Z vyjádření pracovnic plyne, že jejich náplň práce je neustálý proces adaptace, kdy je třeba se velice často učit novým dovednostem. Zmiňují např. nový systém příjmu objednávek od zdravotnických zařízení a zubních lékařů, kde již v poslední době přestávají být trendem otisky a objednávky se pomocí scannerů začínají posílat elektronicky. Všechny tyto objednávky musí zpracovávat v nových programech, v nichž jsou třeba připravit např. podklady pro kalkulaci ceny výrobku, pozdější fakturaci či návaznost k rozčlenění objednávek do tabulkových tříd podle náročnosti úkonů a možnosti následně stanovit časovou náročnost výrobku pro jednotlivé laboranty.

Z výše uvedeného výčtu vyplývá výrazná spokojenost administrativních pracovníků s jejich celkovým působením ve společnosti. Z rozhovorů byla patrná rozdílnost názorů na chování některých spolupracovníků a vývoj v organizaci, vždy to bylo ale podpořeno spokojeností s vlastní prací a s kolektivem ve kterém pracují. Pracovnice dále uvedly, že pokud se nějaké problémy objeví, vždy je snahou vyvstalé problémy dořešit a nenechávat je otevřené.

3.6 Návrhy a doporučení na zlepšení procesu adaptace

Cílem bakalářské práce bylo provést šetření s následným vyhodnocením průběhu adaptačního procesu ve vybrané společnosti, dále vyhodnocení míry spokojenosti zaměstnanců se stávajícím adaptačním procesem a na základě zjištěných skutečností naplnit hlavní cíl práce, tedy formulovat vlastní návrhy a doporučení na zefektivnění procesu adaptace.

Z výsledků provedeného výzkumu je patrné, že spokojenost zubních laborantů ve společnosti Labdent spol., s.r.o. je relativně vysoká. U většiny položených otázek převládala celková spokojenost. Znepokojujícím faktem je vyjádřená nespokojenost laborantů v přístupu vedoucího zubního technika při jejich zapracování. Tato nespokojenost je důsledkem nedostatečné komunikace směrem k zaškolenému personálu, kdy adaptovaný zaměstnanec nedostává v pravidelných intervalech zpětnou vazbu o průběhu vlastního adaptačního procesu. Dalším aspektem může být i absence manažerských školení v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucího zubního technika, dále absence školení podporující rozvoj mentorských kompetencí a zejména velká zaneprázdněnost.

Dalším negativně hodnoceným aspektem je absence adaptačního plánu po nástupu zaměstnance. Z časových i praktických důvodů vysvětlených v druhé části práce, se zaškolení zubních laborantů provádí za běžného výrobního provozu. Tento způsob adaptace ve zvolené firmě se jeví jako nejefektivnější zejména z důvodu nutnosti dodržení termínů pro předávání výrobků zdravotnickým zařízením. I tak by ovšem bylo vhodné seznámit nově příchozího zaměstnance s adaptačním plánem. Adaptační plán či dohoda o průběhu a výsledcích adaptačního procesu slouží jednak adaptovanému pracovníkovi jako podklad k již získaným pracovním znalostem a dovednostem a zároveň jako přehled pro vedoucího zubního laboranta v jaké fázi adaptačního procesu se nový zaměstnanec nachází a umožňuje tedy vyhodnotit, v jakém časovém horizontu se nově nastoupivší zaměstnanec plně zapracuje a zajistí tak očekávanou prosperitu organizaci. Prostřednictvím naplňování adaptačního plánu a adaptačních cílů nového zaměstnance může také vedení společnosti kontrolovat práci vedoucího zubního technika, jež byl zaškolením pověřen.

Jako hlavní návrhy pro zlepšení a zefektivnění procesu adaptace a jeho vyhodnocování jsou pro společnost vymezeny tyto oblasti, na které by se měla zaměřit:

- Dokumentace adaptačního procesu (formulář adaptačního plánu a cílů);
- školení (mentoring, komunikace, konflikt management, atd.);
- delegování pracovních povinností vedoucího zubního technika.

Společnosti Labdent spol., s.r.o. a jejímu vedení byl představen návrh formuláře pro zapracování nových pracovníků, kde by byly jednotlivé kroky adaptačního procesu ve společnosti popsány a na němž by zároveň byly zapsány výsledky celého procesu. Tento přehledný formulář obsahuje informace pro všechny zúčastněné - zajistí průběžnou kontrolu adaptace pracovníka pro vedení společnosti, přehled o konkrétních zvládnutých kompetencích a postupech, kterými by již mohl být pověřen a dále poukazuje na konkrétní činnosti, kterými je ještě třeba se zabývat. Pokud bude formulář náležitě vyplňován, přinese pozitivní zpětnou vazbu jak samotnému pracovníkovi, tak jeho školiteli. Tímto formulářem se také eliminuje možnost vynechání či opomenutí zaškolení pracovních činností, které jsou náplní pracovní

pozice a v neposlední řadě se potvrzením každého bodu na adaptačním plánu ze strany školitele a zaškoleného předejde pozdějším sporům, zda zaškolený určitý postup má již znát či nikoli. Pro konkrétní společnost tento formulář nebude mít žádný finanční dopad do hospodaření společnosti.

Majiteli firmy lze doporučit vyslání vedoucích laboratorních techniků na školení. Doporučena byla následující školení: komunikace, zvládání stresu a konflikt management. Školeními tohoto druhu se v současné době zabývá v ČR mnoho firem a záleží pouze na majitelích společnosti, která nabídka bude nejvíce vyhovovat cenově i obsahově jejich představám a zda bude navázána dlouhodobější spolupráce. Všechny tyto kurzy jsou placené a v průměru vychází školení jednoho pracovníka na 8000 Kč. V případě zvolené společnosti by náklady na školení pracovníků dosáhly částky zhruba 64000 Kč. Kontaktovat lze např. společnost Top Vision, s.r.o. a detailní informace ke konkrétnímu produktu lze dohledat na jejich internetových stránkách www.topvision.cz. Z důvodu plánování zakázek a nutnosti dodržování termínů odevzdávání zakázek zdravotnickým zařízením, byla s majiteli společnosti předjednána realizace uvedených školení na začátek roku 2019, kdy je období menšího objemu výroby a je tedy možné, aby určení pracovníci absolvovali jednotlivá školení bez nutnosti přesčasových hodin.

Tato školení se mohou jevit profesně zbytečná, ovšem mohou mít pozitivní vliv na celkové klima na pracovišti a přispět ke zlepšení v oblasti předcházení či řešení konfliktů i pozitivně ovlivnit vystupování jednotlivých zaměstnanců směrem k zákazníkům.

Školení pro mentoring v adaptačním procesu bylo navrženo pro vedoucího zubního technika či schopného laboranta, který svou práci dobře zvládá a majitel v něm spatřuje potenciál pro osobní rozvoj i rozvoj dalších zaměstnanců. Na školení mentoringu se zaměstnanec naučí jak s touto metodou pracovat a využívat ji při zapracování nových zaměstnanců i stávajících kolegů při jejich rozvoji. Také v případě mentoringu je mnoho firem, které školení tohoto druhu mají v nabídce. Kurz mentoringu je placený a cena začíná na 5000 Kč za osobu. V případě tohoto kurzu je časová náročnost oproti jiným školením výrazně nižší. Kurz je pouze jednodenní, což v případě zvolené společnosti nevyžaduje žádné zvláštní plánování. Náklady za školení zvolených zaměstnanců by v případě společnosti Labdent spol., s.r.o. činily zhruba 10000 Kč. Kontaktovat lze např. společnost Top Vision, s.r.o. a detailní informace ke konkrétnímu produktu lze dohledat na jejich internetových stránkách www.topvision.cz.

V případě, že právě probíhá ve společnosti adaptační proces, bylo majitelům firmy doporučeno delegování určitých činností vedoucího zubního technika na ostatní zubní laboranty. Vedoucí zubní technik tím získá prostor pro efektivní řízení adaptačního procesu nového zaměstnance. Po finanční stránce bude mít zmíněná delegace pro společnost jen minimální finanční dopady, naopak ono předání odpovědnosti a tedy know-how zajišťuje firmě stabilitu a může společnosti vygenerovat poznatky o stávajících pracovnících o jejich schopnostech, loajalitě a pověřenému zaměstnanci umožní další rozvoj i předpoklad kariérního růstu. Pro fungování společnosti bude mít tato situace pozitivní vliv a v případě nenadálé události bude ve společnosti připraven pracovník, který dokáže převzít pracovní povinnosti související s prací vedoucího zubního technika.

Určit zkušeného zaměstnance z řad zubních laborantů do role mentora, který se v pracovní náplni nováčka dobře orientuje a je schopen podpořit jej při zvládnutí pracovních požadavků.

Vzhledem ke kvalifikovanému charakteru práce se zavedená organizace adaptačního procesu za plného běhu výroby jeví jako optimální a efektivní. Práce zubního laboranta – ať se již jedná o produkci, kvalitu, dodržování termínů, komunikaci se zdravotnickým zařízením nebo zubním lékařem či programování na stojí – je z manuálního, psychického, organizačního

i profesního hlediska natolik náročná, což v plné míře platí i pro seznamování s obsluhou strojních zařízení, že je třeba ponechat adaptovanému zaměstnanci na zaškolení dostatek času. Tuto práci se i průměrně zručný člověk s dostatečným vzděláním naučí nejdříve během několika měsíců, kdy je ve společnosti Labdent spol., s.r.o. zaměstnán, přičemž jednotliví zaměstnanci vykonávající různé pracovní úkoly a měli by být schopni se po zapracování vzájemně zastupovat.

Zkvalitnění procesu adaptace je též do značné míry ovlivněno procesem výběru nových pracovníků za situace, kdy pracovníci na trhu práce scházejí a firmy mají problém získávat schopné a kvalifikované potenciální uchazeče na pracovním trhu. S určitým zjednodušením lze konstatovat, že v místech působnosti společnosti je nejnižší nezaměstnanost v celorepublikové porovnání. Navíc je nutné vzít v úvahu, že v celé České republice na pracovním trhu již delší dobu panuje situace, která se vyznačuje rostoucím nedostatkem pracovních sil. Za této situace je, a v nejbližší době nadále bude, pro management společnosti Labdent spol., s.r.o. velmi obtížné získat kvalitní, resp. kvalifikované zaměstnance.

Situaci s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců by mohla částečně pomoci trvalá spolupráce s některou střední zdravotnickou školou, na níž se vyučuje obor asistent zubního technika a mít tak možnost v rámci povinné praxe vytipovat nové pracovníky na pozici zubního laboranta. Společnosti se tak naskytne možnost výběru potencionálních a perspektivních pracovníků ještě před dokončením studia. Dalším doporučením, které se nabízí je ještě více investovat a zaměřovat se na nové technologie v 3D tisku a rozvoj digitalizace procesů ve výrobě dentálních náhrad. Tím dojde k eliminaci problémů plynoucích z nedostatku kvalifikovaného personálu na trhu práce. Na trhu existuje mnoho společností, jež nabízejí různé druhy 3D tiskáren s příslušenstvím. Kontaktovat lze např. firmu Krbec Dent, detailní informace ke konkrétnímu produktu lze dohledat na jejich internetových stránkách www.krbec.cz. Počáteční pořizovací náklady na 3D tiskárny se pohybují zhruba ve výši 150 000 Kč a s potřebným softwarovým vybavením začíná pořizovací cena na 200 000 Kč. Společnosti Labdent spol., s.r.o bylo doporučeno ve zhruba 2 - letém časovém horizontu do tohoto zařízení investovat. S vyšší automatizací výroby dochází zároveň k vyšší produktivitě a efektivitě v oblasti výroby dentálních náhrad a ke snížení potřeby nábory nových laborantů.

4 Závěr

Současná doba přináší společnostem nové příležitosti a výzvy, které se projevují zejména ve zvýšených nárocích v oblasti personálu. Vzrůstající konkurenční prostředí nutí firmy zvyšovat kvalitativní hodnoty lidských zdrojů a jejich prostřednictvím zefektivnit produktivitu práce a prohloubit kvalitu činností. Pro zajištění konkurenceschopnosti současných společností je třeba jednat maximálně flexibilně, s podporou dostatečného množství schopných, kvalifikovaných a dostatečně motivovaných zaměstnanců, loajálních ke společnosti.

V globálním hledisku se tak jednou ze zásadních činností řízení lidských zdrojů jeví právě adaptace zaměstnanců, jako forma uvedení nových zaměstnanců i rozvoje stávajících pracovníků ve společnosti. Ve velkých moderních společnostech není termín adaptace žádnou novinkou a je personálními útvary detailně rozpracován v interních směrnících, kde jsou jasně definovány plány a cíle adaptačního procesu. Jinak tomu ovšem bývá v menších společnostech, kde z personálních důvodů často není prostor k tvorbě adaptačních plánů a praxe se s teorií adaptačních procesů značně rozchází. Právě zjištění stavu adaptačního procesu v menší společnosti a možnosti zefektivnění toho procesu, byly předmětem této bakalářské práce. Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést šetření s následným vyhodnocením průběhu adaptačního procesu ve vybrané společnosti, dále vyhodnocení míry spokojenosti zaměstnanců se stávajícím adaptačním procesem a na základě zjištěných skutečností naplnit hlavní cíl práce, tedy formulovat vlastní návrhy a doporučení na zefektivnění procesu adaptace.

Přestože byla většina zaměstnanců s průběhem adaptačního procesu spokojena, z šetření vyplynula nutnost zaměřit se na samotné řízení adaptačního procesu a dále na zhotovení adaptačního plánu, který v zaběhnutém režimu zcela chybí. V rámci adaptačního plánu bylo doporučeno provádět pravidelný monitoring a na jeho základě pak poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu po celou dobu adaptace. Majitelům společnosti byl navrhnout formulář, který by obsahoval informace o průběhu, výsledcích a cílech adaptačního procesu každého nově nastoupivšího zaměstnance. Tento materiál by sloužil jak zaměstnanci samotnému, který by jeho postupných vyplňování zvládnutých činností i technologických postupů sám mohl zhodnotit naplňování stanovených cílů, tak samozřejmě managementu pro lepší přehled nad adaptačním procesem adaptovaného pracovníka i kontrolu odvedené práce pověřeného mentora – vedoucího zubního technika.

Základním cílem adaptačního procesu by měl být pracovník efektivně a co možná nejrychleji adaptovaný na specifické podmínky příslušné organizace. Cílem samotného procesu adaptace zaměstnanců je pak podpořit a pečovat právě o tyto zaměstnance v době jejich zaškolování v organizaci tak, aby dotyčný zaměstnanec v relativně krátkém časovém úseku spolehlivě dosáhl potřebného pracovního výkonu a byl pevně začleněn v sociálním a kulturním prostředí dané společnosti. Nedílnou součástí péče o zaměstnance v době adaptace je komunikace mezi všemi účastníky adaptačního procesu a poskytování zpětné vazby ve všech částech adaptačního procesu. V průběhu anketního šetření se právě ono poskytování zpětné vazby a komunikace s vedoucím zubním technikem projevilo jako problematické. Z toho důvodu bylo majitelům společnosti podporučeno zaslání zaměstnanců, zejména pak vedoucího zubního technika, na školení týkající se zlepšení komunikačních dovedností.

Plánovaný přístup k adaptaci zaměstnanců by měl zahrnovat vymezení toho, co se od všech nových zaměstnanců očekává a jaké cíle mají v rámci své role naplnit. Kontrolou plněných cílů v adaptačním procesu by se měl vždy zabývat přímý nadřízený nováčka. Je ovšem pravdou, že vedoucí zaměstnanci jsou obvykle vytíženi a nemají dostatek času věnovat adaptaci nováčka dostatečnou pozornost. Z toho důvodu je velmi vhodné využívání zkušených spolupracovníků jako rádců, mentorů. Ani ve společnosti Labdent tomu, co se

vytížení vedoucího zubního technika týče, není jinak. Aby mohl vedoucí zubní technik řídit adaptační proces nově příchozích zaměstnanců a kontrolovat plnění jednotlivých cílů, bylo majitelům doporučeno delegovat určité činnosti na ostatní zubní laboranty nebo stanovit v rámci týmu zkušeného zubního laboranta, který se v pracovní náplni nováčka dobře orientuje, je schopen podpořit jej při zvládnutí pracovních požadavků a mohl by tedy dobře vykonávat funkci mentora ve vybrané společnosti.

Doba nezbytná k tomu, aby se zaměstnanec plně přizpůsobil chodu nové organizace, je vysoce individuální. Kromě osobnostních charakteristik člověka délku adaptace z velké míry ovlivňuje propracovanost a řízení nastavených adaptačních procesů v organizaci. Právě ona délka adaptačního procesu, tedy období od prvotního seznámení zaměstnance se společností až po fázi, kdy adaptovaný pracovník zvládá samostatně svou pracovní činnost ve stanovené kvalitě a s dostatečnou produktivitou, je velice individuální a odvislá od osobnostních charakteristik, složitosti pracovní činnosti, podpory ze strany nových kolegů i již zmíněné propracovanosti adaptačního procesu. V mnoha případech, tak jako i v případě společnosti Labdent spol., s.r.o., hovoříme o délce adaptačního procesu v řádech několika měsíců.

Adaptační proces – je-li realizován odpovědným způsobem – představuje relativně komplikovanou záležitost. Klade vysoké nároky na všechny zúčastněné a zároveň představuje nemalé náklady a nejistý výsledek pro zaměstnavatele, který v průběhu adaptačního procesu zaměstnanci vyplácí mzdu za činnost, která svou kvalitou ani kvantitou po určitou dobu nedosahuje standardu a nepřináší ani jistotu, že adaptovaný pracovník v budoucnu dosáhne očekávaných cílů a zajistí tak společnosti očekávanou prosperitu.

Vzhledem k výše uvedeným faktům, z nichž je patrná celková náročnost adaptačního procesu pro organizaci i vzhledem k tomu, že z důvodu fluktuace zaměstnanců je adaptační proces nově příchozích zaměstnanců nutno považovat za běžnou součást fungování organizace, je nastavení efektivního adaptačního procesu důležitou součástí firemní politiky. Finanční náklady vynaložené na výběr a adaptaci nových pracovníků mnohonásobně převyšují investice vložené do zkvalitnění a zefektivnění adaptačních procesů, proto věřím, že tato práce bude přínosná především pro majitele analyzované společnosti a pomůže mu tak zlepšit adaptační program nově nastoupivších zaměstnanců do společnosti.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti.* Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GULOVÁ, Lenka. ŠÍP, Radim a kol. *Výzkumné metody v pedagogické praxi.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4368-4.

HAVLÍČKOVÁ, Daniela. *Metodika – kompetence, kvalita, kvalifikace, (sebe)koncepce: pro neformální vzdělávání.* Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 978-80-874-4950-9.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9225-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. MARELOVÁ, Lucie. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony. Krok za krokem.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4622-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cile, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9374-0.

PRŮCHA, Jan. VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SANTLEROVÁ, Květoslava a kol. *Telemarketing v praxi. Jak profesionálně telefonovat se zákazníky.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3928-1.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií. Nejužívanější metody a techniky.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.

STRAUSS, A. L., CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-x. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/jaro2013/ETBA20J/um/40653258/Strauss_Corbinova_Zaklady_kvalitativního_vyzkumu.pdf.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3562-7.

VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4082-9.

VESELÁ, Jana. KANIOKOVÁ VESELÁ, Petra. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

VOCHOZKA, Marek. MULÁČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZÍTKOVÁ, Marie. POKORNÁ, Andrea. MIČUDOVÁ, Erna. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi. Pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.

Internetové zdroje:

is.muni.cz/el/1421/jaro2013/ETBA20J/um/40653258/Strauss_Corbinova_Zaklady_kvalitativniho_vyzkumu.pdf.

Krbec Dent s.r.o. *Internetová stránka*. 2018. Dostupné z www.krbec.cz/eshop/produkt/?3d-tiskarna-c-works-asap3-cw-asap3

Top Vision, s.r.o. *Internetová stránka*. 2018. Dostupné z www.topvision.cz/nabidka/vypis-kurzu?search=mentoring

Top Vision, s.r.o. *Internetová stránka*. 2018. Dostupné z www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/efektivni-komunikace---jak-zvladnout-i-obtizne-situace-s-gracii

Seznam příloh

Příloha 1 – Anketní rozhovory

Příloha 2 – Návrh formuláře pro zapracování nových pracovníků

Příloha 3 – Přepis rozhovorů s administrativními pracovníci

Přílohy

Příloha č. 1: Anketní rozhovory a předpřipravené otázky pro laboranty.

„Dobrý den, jsem studentem a v rámci tvorby Bakalářské práce bych Vás rád požádal o zodpovězení následujících otázek, které souvisí s mojí bakalářskou prací. Anketní rozhovory byly vedeny s jednotlivými zubními laboranty. Každá odpověď na otázku byla kategorizována a zařazena do jedné z uvedených možností.

Jste celkově spokojen/spokojena s tím že pracujete ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?

ano/spíše ano neutrální postoj ne/spíše ne

Jste spokojen/spokojena s výší Vašeho finančního ohodnocení?

ano/spíše ano neutrální postoj ne/spíše ne

Jste spokojen s kvalitou mezilidských vztahů mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?

ano/spíše ano neutrální postoj ne/spíše ne

Byl Vám při nástupu předložen adaptační plán?

ano/spíše ano neutrální postoj ne/spíše ne

Byl jste spokojen/spokojena s tím, jak ve Vašem případě proběhl adaptační proces (tzv. zapracování)?

ano/spíše ano neutrální postoj ne/spíše ne

Naučil/naučila jste se novou práci rychle či snadno?

ano/spíše ano neutrální postoj ne/spíše ne

Bylo Vám během adaptačního procesu (během tzv. zapracování se) vše dobře vysvětleno?

ano/spíše ano neutrální postoj ne/spíše ne

Podporoval Vás během adaptačního procesu (tzv. zapracování) vedoucí zubní technik?

ano/spíše ano neutrální postoj ne/spíše ne

Podporovali Vás během adaptačního procesu (tzv. zapracování) administrativní pracovníci?

ano/spíše ano

neutrální postoj

ne/spíše ne

Podpořili Vás během adaptačního procesu Vaši noví spolupracovníci?

ano/spíše ano

neutrální postoj

ne/spíše ne

Děkuji

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2: Návrh formuláře pro zapracování nových pracovníků

Plán zaškolení nového pracovníka ve společnosti Labdent spol., s.r.o.

Jméno pracovníka: Jméno ved. zubního technika:		Den nástupu:	
Kategorie	Požadavky	Zaškolení Od – do	Zodpovědná osoba/podpis
Před nástupem	Příprava pracoviště (nástroje) Příprava pracovního místa Povolení vstupu, Přístupy do technologických systémů Vstupní zdravotní prohlídka		Vedoucí zubní technik
Při nástupu	Školení BOZP Požární ochrana Seznámení návody k výrobním zařízením Seznámená s technologickými postupy výroby		Vedoucí zubní technik
Odborné znalosti	schopnost samostatně řešit základní problémy		Vedoucí zubní technik/pověřená osoba
	samostatně určí postup práce		
	kontrola výsledné práce		
	zhotovování stomatologických protéz		
	protetika na zubní implantáty		
	kořenové a korunkové inleje		
	teleskopické korunky a SoLo korunky		
	provizorní náhrady		
	můstky		
	opravy zubních náhrad		
	šablony pro implantologii		
	opravy zubních náhrad – drobnější opravy na počkání		
snímatelné náhrady – celkové, částečné, skeletové, hybridní.			
Obsluha technologií	Míchárna		
	Vytvrzovací pec		
	Stříkací zařízení		

zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3: Přepisy rozhovorů s administrativními pracovníci

Přepis rozhovoru 1

Tazatel: Radek Hůlka (RH)

Jméno respondenta: Administrativní pracovnice č. 1. (ADP1)

RH: Dobrý den, velice Vám děkuji za váš čas, který jste si udělala na tento rozhovor. Rád bych se dozvěděl informace, o průběhu Vaší adaptace (zaškolení) ve společnosti Labdent spol., s.r.o. Tyto rozhovory budou zaznamenány a použity pro moji Bakalářskou práci.

ADP1: *Dobrý den, ráda jsem si na vás udělala čas.*

RH: Můžete mi prosím říci, jak se vyvíjela nebo vyvíjí Vaše spokojenost s prací ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?

ADP1: *Ve společnosti pracuji přes deset let a jsem tady spokojená - jak s kolektivem, tak s mojí pracovní náplní, kterou vykonávám. Jsem přesvědčená, že tuto práci zvládám dobře a kvalitně. Od šéfa v poslední době nemám žádné negativní informace k mým pracovním povinnostem. Nároky na moji pracovní pozici jsou podle mého názoru přiměřené a zvládnutelné. Občas se člověk musí ozvat, když je potřeba něco zajistit nebo pořídit do kanceláře. Je tady takové rodinné klima a všichni tu táhneme za jeden provaz.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s výší finančního ohodnocení?

ADP1: *Moje finanční ohodnocení je podle mě průměrné. Víím, že v jiných firmách bych si vydělala víc, ale pro mě je důležité, že mužů chodit do práce jenom na ranní směnu a netýká se mě, jako mnoho jiných lidí v našem okolí odpolední nebo dokonce v noční služba.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s kvalitou mezilidských vztahů v společnosti Labdent s.r.o.?

ADP1: *Jelikož je nás málo, nemám žádné vážnější problémy s kolegyněmi nebo s laboranty. Sice jsou mezi námi věkové rozdíly, ale máme si toho dost co říct, jak po pracovní stránce tak i po osobní. Většina z nás má stejně staré děti, tak občas probíráme co a jak s nimi, nebo si o tom zajdeme popovídat někde na kafe a uděláme si hezké odpoledne. Podle mého názoru jsou větší třenice mezi laboranty, kteří pracují v jiném režimu. Musí dodržovat termíny zakázek a dost často jsou pod velkým stresem a jsou nervózní, z čehož plyne napjatá atmosféra na pracovišti. Toto není, ale na každodenním pořádku.*

RH: Vzpomínáte si na některé aspekty toho, jak proběhl Váš adaptační proces?

AD1: *Moje zaškolování proběhlo pozvolna. Kolegyně, které mě zaučovaly, byly milé, nikdo neměl problém ukázat mi veškeré činnosti i vícekrát a vše se odehrávalo v přátelské atmosféře. Od té doby se mnohé změnilo a vlastně pořád se učíme něco nového např. pracovat v nových systémech pro účtování nebo nové metody zasílání otisků.*

RH: Děkuji Vám za zodpovězení otázek a čas strávený při rozhovoru.

AD1: *Nemáte zač.*

Přepis rozhovoru 2

Tazatel: Radek Hůlka (RH)

Jméno respondenta: Administrativní pracovnice č. 2. (ADP2)

RH: Dobrý den, velice Vám děkuji za Váš čas, který jste si udělala na tento rozhovor. Rád bych se dozvěděl informace, o průběhu Vaší adaptace (zaškolení) ve společnosti Labdent spol., s.r.o. Tyto rozhovory budou zaznamenány a použity pro moji Bakalářskou práci.

ADP2: *Dobrý den, ráda zodpovím otázky.*

RH: Můžete mi prosím říci, jak vyvíjela nebo vyvíjí Vaše spokojenost s prací ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?

ADP2: *Ve společnosti pracuji od založení Labdentu a jsem ráda, že tu můžu pracovat. Pracuji tu přes patnáct let a tak jsem si zvykla jak na pracovní náplň, tak na občasné nálady šéfa... hlavně když je problém s nedodržením zakázky nebo větším množstvím reklamací. Musím ale konstatovat, že tato práce mě baví a nerada bych odcházela někam jinam. Spokojená jsem taktéž s pracovní dobou, která mi dost vyhovuje.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s výší finančního ohodnocení?

ADP2: *Moje finanční ohodnocení je podle mě průměrné a s připočtením benefitů, jenž máme možnost čerpat tak i dostačující. Nemám poněti, kolik berou ostatní kolegyně, ale myslím, si že jsme na tom podobně.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s kvalitou mezilidských vztahů v společnosti Labdent s.r.o.?

ADP2: *Myslím si, že mezi námi administrativními pracovnicemi nejsou žádné závažné konflikty. To bychom si občas všechny nezašly na kafe nebo do kina. Samozřejmě, že to někdy zaskřípe, jak všude jinde, ale není to nic dlouhodobého nebo neřešitelného. Co jsem zaznamenala, tak více konfliktů je mezi zubními laboranty, kteří jsou hodně pod tlakem. Když se jim vrátí nějaké výrobky od zubařů na reklamaci, tak nálada není u některých dobrá a jsou podráždění, protože musí svůj reklamovaný výrobek opravit bez nároku na ohodnocení.*

RH: Můžete si vzpomenout na některé aspekty toho, jak proběhnul Váš adaptační proces?

ADP2: *Na úplném začátku panovala hektika, vše jsme se učily za pochodu, měly jsme problémy v jednání se zubními ordinacemi i technikou, ale to už je naštěstí za námi. Dnes je nejdůležitější ohlídat všechny změny v legislativě a udržet krok s technikou.*

RH: Děkuji Vám za zodpovězení otázek a čas strávený při rozhovoru. Hezky zbytek dne.

ADP2: *Díky. Nashledanou.*

Přepis rozhovoru 3

Tazatel: Radek Hůlka (RH)

Jméno respondenta: Administrativní pracovnice č. 3. (ADP3)

RH: Dobrý den, velice Vám děkuji za váš čas, který jste si udělala na tento rozhovor. Rád bych se dozvěděl informace, o průběhu Vaší adaptace (zaškolení) ve společnosti Labdent spol., s.r.o. Tyto rozhovory budou zaznamenány a použity pro moji Bakalářskou práci.

ADP3: *Dobrý den.*

RH: Můžete mi prosím říci, jak vyvíjela nebo vyvíjí Vaše spokojenost s prací ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?

ADP3: *Pro Labdent pracuji čtvrtým rokem, a to od doby kdy jsem skončila střední ekonomickou školu. Jelikož tu pracuji oproti kolegyním relativně krátkou dobu tak můžu posuzovat jenom krátké období. Z mého pohledu tu panuje dobrá atmosféra mezi námi administrativními pracovnicemi. Občas tu šéf zvedne hlas, když si někteří laboranti neplní povinnosti, ale to je opravdu vyjimečně. Jinak si myslím, že svoji práci zvládám a nemám problémy. Samozřejmě že ze začátku nebylo všechno perfektní, ale to se prací zlepšilo a nyní je to pouze sporadická záležitost.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s výší finančního ohodnocení?

ADP3: *Moje finanční ohodnocení je nižší než je průměr u ostatních kolegyň, už jsem se dost naučila a brzy bych si chtěla říci o navýšení mzdy. Sice je na mě také pamatováno při rozdělování prémie, ale dala bych přednost stálému navýšení. Dosti příjemné jsou benefity, které nám vedení poskytuje, tak můžeme občas zajít do kina nebo do bazénu.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s kvalitou mezilidských vztahů v společnosti Labdent s.r.o.?

ADP3: *Jsem si jista, že mezi námi nejsou žádné závažné konflikty. Samozřejmě tu a tam má někdo slabší chvíli, ale jak jsem řekla, nic vážného. To samé je i u laborantů, ale někdy mi to přijde jako škádlení nebo jen popíchnutí toho druhého, ale že by to byly nějaké vyhocené situace, tak to asi ne.*

RH: Můžete si vzpomenout na některé aspekty toho, jak proběhnul Váš adaptační proces?

ADP3: *Začátek mého zaškolení byl pro mě hodně náročný. Musela jsem se naučit spoustu nových věcí, jak správně zadávat do počítače data pro laboranty, tak pro zubní ordinace. Také komunikace nebyla čerstvě po škole mojí silnou stránkou. Musím ale říci, že vše proběhlo tak jak má, když jsem potřebovala s něčím pomoc, vždy mi někdo ochotně pomohl a znova vše vysvětlil. Všechny moje kolegyně dělají v podstatě stejnou práci a tak mi radily vždy ty nejjednodušší postupy a dost jsem se toho měla možnost naučit pozorováním kolegyň.*

RH: Děkuji Vám za zodpovězení otázek a čas strávený při rozhovoru. Hezky zbytek dne.

ADP3: *Díky. Nashledanou.*

Přepis rozhovoru 4

Tazatel: Radek Hůlka (RH)

Jméno respondenta: Administrativní pracovnice č. 4. (ADP4)

RH: Dobrý den, velice Vám děkuji za váš čas, který jste si udělala na tento rozhovor. Rád bych se dozvěděl informace, o průběhu Vaší adaptace (zaškolení) ve společnosti Labdent spol., s.r.o. Tyto rozhovory budou zaznamenány a použity pro moji Bakalářskou práci.

ADP4: *Dobrý den, ráda si na vás udělám čas a zodpovím otázky.*

RH: Můžete mi prosím říci, jak vyvíjela nebo vyvíjí Vaše spokojenost s prací ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?

ADP4: *Ve společnosti pracuji přes deset let, s přestávkou, kterou jsem měla kvůli dětem. Před dvěma roky jsem se znovu vrátila po mateřské dovolené. Ze začátku to byl trochu problém, dostat se do pracovní tempa. Musela jsem si uspořádat pracovní a rodinné záležitosti, abych vše zvládala. Měla jsem ale zkušenosti z dřívějšího působení ve společnosti. Jsem přesvědčená, že tuto práci nyní zvládám dobře a kvalitně. Od vedoucího nemám žádné negativní podněty k mým povinnostem. Nároky na moji pracovní pozici jsou přiměřené a dobře zvládnutelné.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s výší finančního ohodnocení?

ADP4: *Moje finanční ohodnocení je vzhledem k celkové náročnosti uspokojivé. Nevím co k tomu ještě říci, dost také využíváme benefity, jež máme od společnosti k dispozici, tak si zajdeme do kina, do bazénu nebo na masáž a uděláme si hezké odpoledne.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s kvalitou mezilidských vztahů v společnosti Labdent s.r.o.?

ADP4: *Jelikož je nás málo, tak podle mě nemáme žádné problémy s kolegyněmi nebo s laboranty. I přes věkové rozdíly si máme dost co říci jak po pracovní stránce tak po osobní. Máme tu podobně staré děti, tak si také radíme jak a co s nimi. Mnohem větší třenice jsou mezi laboranty, kteří mají dané termíny odevzdání zakázky a jsou pod velkým stresem.*

RH: Vzpomínáte si na některé aspekty toho, jak proběhnul Váš adaptační proces?

ADP4: *První adaptační proces byl pro mě trochu stresující, i když nebyl důvod – kolegyně mi vždy ochotně se vším pomohly a vše mi ukázali – ale nezkušenost se projevila a nějakou dobu jsem se necítila jistě. Nyní po návratu z mateřské dovolené byl adaptační proces mnohem rychlejší, samozřejmě nějaké změny v programech proběhly, ale vše jsem se zvládla doučit během 3 nebo 4 týdnů.*

RH: Děkuji Vám za zodpovězení otázek a čas strávený při rozhovoru.

ADP4: *Nemáte zař.*

Přepis rozhovoru 5

Tazatel: Radek Hůlka (RH)

Jméno respondenta: Administrativní pracovnice č. 5. (ADP5)

RH: Dobrý den, velice Vám děkuji za váš čas, který jste si udělala na tento rozhovor. Rád bych se dozvěděl informace, o průběhu Vaší adaptace (zaškolení) ve společnosti Labdent spol., s.r.o. Tyto rozhovory budou zaznamenány a použity pro moji Bakalářskou práci.

ADP5: *Dobrý den, ráda si na vás udělám čas a zodpovím otázky.*

RH: Můžete mi prosím říci, jak vyvíjela nebo vyvíjí Vaše spokojenost s prací ve společnosti Labdent spol., s.r.o.?

ADP5: *Ve společnosti pracuji již okolo dvanáctého roku a nemůžu si na nic stěžovat. Pokud se člověk tuto práci naučí tak, je to pořád o stejných problémech a pracovní náplni. Jsem přesvědčená, že tuto práci zvládám dobře a kvalitně. Z mého pohledu jsou nároky na mojí pracovní pozici přiměřené a zvládnutelné. Protože pracujeme v malé firmě, pokud někdo něco potřebuje, tak se musí ozvat, vždy je vše na domluvě a ze zkušenosti vím, že se vždycky mezi sebou domluvíme.*

RH: Jaká je Vaše spokojenost s výší finančního ohodnocení?

AD5: *Moje finanční ohodnocení je průměrné na danou lokalitu. Vzhledem k tomu, že chodíme pouze na jednu směnu, tak to jsou pěkný peníze. Možná bych měla někde více, ale rozhodně bych kvůli tomu práci neměnila.*

RH: Jak se vyvíjela Vaše spokojenost s kvalitou mezilidských vztahů v společnosti Labdent s.r.o.?

ADP5: *Myslím si, že s kolegyněmi si rozumíme a snažíme se navzájem si pomáhat a radit si. Nemám pocit, že bychom měli mezi sebou napjaté vztahy. Občas to zaskřípe mezi laboranty, když se dohadují o práci ale nic závažného, co by se nedalo vyřešit a zvládnout. Do práce chodím ráda.*

RH: Vzpomínáte si na některé aspekty toho, jak proběhl Váš adaptační proces?

ADP5: *Na začátky zapracování vzpomínám ráda. Vzhledem k tomu, že jsem přecházela z podobné pracovní pozice, nejednalo se o velkou změnu. Vše jsem ve své podstatě uměla a atmosféra byla přátelská. Minulý rok jsem byla na externím školení, veškeré informace jsem poté předávala kolegyním a moc mě to bavilo. Ráda se učím novým věcem.*

RH: Děkuji Vám za zodpovězení otázek a čas strávený při rozhovoru.

ADP5: *Nemáte zař.*

Zdroj: vlastní výzkum