

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

ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Monika Nováčková, DiS.

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

Olomouc 2020

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

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D., za jeho odborné rady a za vstřícnost při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Monika Nováčková, DiS.</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management.</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Adaptační proces v organizaci
Anotace práce:	<p>Tato bakalářská práce se věnuje adaptaci nových zaměstnanců v organizaci. Cílem práce je popis kroků adaptačního procesu v organizaci XY. Teoretická část se věnuje vymezení základních pojmů a popisu kroků adaptačního procesu. Výzkumná část se věnuje metodologii, kde se zabývám vymezením dílčích otázek ze zmíněných kroků adaptačního procesu, dále popisem deskriptivní případové studie, výběrem zdrojů dat a metod sběru dat, popisem sběru dat a také etickými aspekty při výzkumu. Dále navazuje popis adaptačního procesu v organizaci XY. Nejprve představuji organizaci XY a poté následují jednotlivé kroky adaptačního procesu v organizaci XY, v nichž analyzuji dokumenty a rozhovory. V závěru jednotlivých kroků dochází k jejich interpretaci s teorií. Na závěr diskutuji limity provedeného výzkumu.</p>
Klíčová slova:	adaptace, adaptační proces, adaptační plán, organizace, patron, vedoucí, zaměstnanec
Title of Thesis:	Adaptation process in an organization

Annotation:	This bachelor thesis devotes to adaptation of new employees in the organization. The aim of the thesis is to describe the steps of the adaptation process in the organization XY. The theoretical part is devoted to the definition of basic concepts and description of the steps of the adaptation process. The research part is devoted to methodology, which deals with the definition of partial questions from the mentioned steps of the adaptation process, description of the descriptive case study, selection of data sources and methods of data collection, description of data collection and ethical aspects in the research. Then follows a description of the adaptation process in the organization XY. First, I introduce the organization XY and then follow the individual steps of the adaptation process in the organization XY, where I analyze the documents and interviews. At the end of each step they are interpreted with theory. In conclusion, I discuss the limits of the research.
Keywords:	adaptation, adaptation process, adaptation plan, manager, organization, patron, employee
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – Otázky k rozhovoru s adaptovaným zaměstnancem
Počet literatury a zdrojů:	28
Rozsah práce:	71 s. (112 667 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1. Vymezení základních pojmů.....	9
1.1 Adaptace a adaptovanost zaměstnanců.....	9
1.2 Roviny a oblasti adaptačního procesu.....	12
1.3 Cíle adaptačního procesu.....	15
1.4 Objekty a subjekty adaptace.....	16
2. Kroky adaptačního procesu.....	18
2.1 Seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami apod.....	21
2.2 Zajištění patrona, který s novým pracovníkem projedná jeho adaptační program	23
2.3 Průběžné zajišťování pomoci a podpory - patron, bezprostřední nadřízený, spolupracovníci.....	25
2.4 Vypracování plánu adaptace.....	26
2.5 Realizace plánu adaptace.....	28
2.6 Monitoring postupu adaptace nového zaměstnance	31
2.7 Průběžné hodnocení plánu adaptace	32
2.8 Závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky.....	34
3. Metodologie práce	37
3.1 Definice cíle práce	37
3.2 Deskriptivní případová studie	40
3.3 Zdroje dat a metody sběru	42
3.4 Sběr dat	45

3.5 Etické aspekty	50
4. Kroky adaptačního procesu v organizaci XY: analýza a interpretace dat	55
4.1 Seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami apod.....	56
4.2 Zajištění patrona, který s novým pracovníkem projedná jeho adaptační program	58
4.3 Průběžné zajišťování pomoci a podpory - patron, bezprostřední nadřízený, spolupracovníci.....	59
4.4 Vypracování plánu adaptace.....	60
4.5 Realizace plánu adaptace.....	61
4.6 Monitoring postupu adaptace nového zaměstnance	61
4.7 Průběžné hodnocení plánu adaptace	62
4.8 Závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky	63
5. Diskuse a závěr	64
Seznam použité literatury a zdrojů	66
Seznam příloh	68
Příloha č. 1: Otázky k rozhovoru s adaptovaným zaměstnancem.....	69

Úvod

Cílem mojí bakalářské práce je popis kroků adaptačního procesu v organizaci XY. Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, jelikož pracuji jako personalista a ve své praxi se setkávám s názorem, že adaptace zaměstnanců je zbytečný proces. Werther & Keith vysvětlují adaptaci následovně: „orientace nejenže zvyšuje úroveň, na níž jsou zaměstnanci schopni vykonávat svou práci, ale pomáhá uspokojovat i jejich potřebu cítit se součástí společenské struktury firmy“ (Werther & Keith, 1992, s. 265).

Teoretická část bakalářské práce bude čerpat informace z odborných zdrojů. První kapitola se bude věnovat vymezení základních pojmů, a to adaptace a adaptovanost zaměstnanců, roviny a oblasti adaptačního procesu, cíle, objekty a subjekty adaptace. Ve druhé kapitole popíši jednotlivé kroky adaptačního procesu, ze kterých vyvodím závěry. Tyto závěry mi poté budou sloužit jako podklad pro určení zdrojů dat a metod sběru dat ve výzkumné části této bakalářské práce. V metodologické části nejdříve vymezím dílčí otázky, a to na základě závěrů z jednotlivých kroků z předchozí teoretické části. Tyto dílčí otázky mi pomohou konkretizovat cíl práce, tedy popis kroků adaptačního procesu v organizaci XY. Na základě těchto dílčích otázek poté sestavím otázky pro rozhovor s adaptovaným zaměstnancem organizace XY. Také vymezím pojem deskriptivní případová studie. Následně zmíním výběr zdrojů dat a metod sběru dat, popíši sběr dat, a nakonec uvedu etické aspekty při výzkumu a popíši, jak jsem je ve své práci řešila já. Dále se ve výzkumné části budu zabývat otázkou, jak probíhá adaptační proces v organizaci XY. Nejprve popíši tuto organizaci XY a následně provedu popis kroků adaptačního procesu v organizaci. Při výzkumu uvedu jednotlivé kroky adaptačního procesu a v nich budu analyzovat vnitropodnikové dokumenty a rozhovory s adaptovaným zaměstnancem. Následně budu získaná data interpretovat s teorií zmiňovanou v této práci. Takto získám odpověď na

výzkumnou otázku, tedy jak probíhá adaptační proces v organizaci XY a tím naplním cíl této bakalářské práce. V závěru práce ještě budu diskutovat limity mého výzkumu a zmíním návrhy na zlepšení při uskutečnění podobného výzkumu v budoucnu.

1. Vymezení základních pojmů

Cílem této bakalářské práce je popis kroků adaptačního procesu v organizaci XY. Pro řádný popis a pochopení problematiky adaptačního procesu je nutné nejdříve vysvětlit základní pojmy často používané v adaptačním procesu. Těmto základním pojmům se bude věnovat tato kapitola. Budu zde popisovat pojmy adaptace a adaptovanost, roviny a oblasti adaptačního procesu, cíle, objekty a subjekty adaptačního procesu.

1.1 Adaptace a adaptovanost zaměstnanců

V této podkapitole se budu zabývat vymezením pojmů adaptace a adaptovanosti zaměstnanců. Nejprve se budu zabývat definicí adaptace, kde na začátku zmíním, jakými výrazy ji pojmenovávají různí autoři a poté budou následovat jejich definice. Následně se zaměřím na adaptovanost jako výsledný jev adaptace. Definice budu zjišťovat z různých zdrojů a porovnávat jejich tvrzení spolu navzájem.

Při definování pojmu adaptace jako procesu začlenění zaměstnance do organizace používají různí autoři různé výrazy, někteří zůstávají u tohoto pojmenování, Koubek a Werther & Keith zmiňují pojem „orientace“ (Koubek, 2007, s. 192; Werther & Keith, 1992, s. 265). Armstrong používá „uvádění pracovníků do podniku“ (Armstrong, 2007, s. 395) a Vajner při

definování adaptace používá výraz „integrace“ (Vajner, 2007, s.93). Všichni tito autoři používají tyto pojmy jako synonyma k pojmu „adaptace“. Já ve své bakalářské práci budu následovat tyto odborné zdroje a používat tyto výrazy také jako synonyma k pojmu „adaptace“.

Ačkoli používají autoři různá označení pro pojem adaptace zaměstnance, vždy se ale shodnou na definování pojmu jako sžití se zaměstnance s pracovními povinnostmi, spolupracovníky a s organizační kulturou dané organizace. Duchoň & Šafránková popisují proces adaptace jako „vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly“ (Duchoň & Šafránková, 2008, s. 212). Urban definuje adaptaci nových zaměstnanců jako „jejich systematické uvedení do organizace i pracovní funkce“ (Urban, 2003, s. 54). Bedrnová, Nový & kol. uvádějí, že „adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s.321). Koubek soudí, že „orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně“ (Koubek, 2007, s. 192). Palán při definování adaptačního procesu (viz kapitola 2 Kroky adaptačního procesu) odkazuje také na pojem „orientace“ jako synonymum k pojmu „adaptace“: „Adaptační proces v oblasti personálního řízení též orientační proces (orientace)“ (Palán, 2002, s. 8). Armstrong definuje adaptaci jako „uvádění nových pracovníků do podniku spočívající v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje

do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a spokojeně adaptoval na podnik a začal pracovat“ (Armstrong, 2007, s. 395). Vajner mluví o „adaptaci jako o integraci“ a říká, že „zařazení pracovníků a jejich integrace (nebo také orientace, adaptace) je závěrem výběrového procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí“ (Vajner, 2007, s. 93).

Adaptace zaměstnance je často firmami opomíjený proces, přitom, ač si to firmy neuvědomují, je to důležitý firemní proces v oblasti HR. Urban uvádí, že „adaptace zaměstnanců patří často k relativně podceněným oblastem řízení. Její průběh a výsledky jsou však stejně důležité jako správné získávání a výběr nových pracovníků“ (Urban, 2003, s. 54). U špatně nebo vůbec neadaptovaného zaměstnance může dojít k předčasnému ukončení pracovního poměru. Pro firmu představuje toto předčasné ukončení pracovního poměru velké náklady. Urban soudí, že „opustí-li nový zaměstnanec-v důsledku špatně provedeného uvedení do podniku nebo nezvládnuté pracovní adaptace – firmu v krátké době po nástupu, znamená to pro firmu značné náklady.“ (Urban, 2003, s. 54)

Adaptovanost zaměstnanců

Adaptovanost zaměstnanců je výsledný jev procesu adaptace, tedy v jaké míře se daný zaměstnanec v adaptačním procesu snažil začlenit v rovině sociální a pracovní adaptace. Dvořáková & kol. uvádějí, že „výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují tyto kroky: odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, začlenění do sociálních vztahů, tedy jak aktivně a jak často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 164).

V této podkapitole jsem vysvětlila pojem adaptace zaměstnanců. Uvedla jsem, jak různí autoři adaptaci různě pojmenovávají, přičemž ale má vždy shodný význam a také jsem se zmínila o možném důsledku v případě špatně provedené adaptace. Dále jsem definovala pojem adaptovanost. Vymezení těchto pojmů je důležité, jelikož s nimi budu dále pracovat a používat je ve své bakalářské práci.

1.2 Roviny a oblasti adaptačního procesu

V této podkapitole se budu zabývat pracovní a sociální adaptací a také adaptací na organizační kulturu, jako roviny adaptačního procesu. Dále také zmíním oblasti adaptačního procesu, tedy adaptaci celopodnikovou, útvarovou a adaptaci na konkrétní pracovní místo.

Každý zaměstnanec se během adaptačního procesu seznamuje s organizací, jejími předpisy, pracovními povinnostmi a mimo jiné také s organizační kulturou. Bedrnová, Nový & kol. soudí, že „proces adaptace probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka“. Také zmiňují, že proces adaptace může mít různou formu i obsah, a to v závislosti na stupni znalosti pracovních podmínek adaptovaným zaměstnancem. Dále zdůrazňují, že „pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají“, že spolu úzce souvisejí a ovlivňují se. Úspěšnost adaptačního procesu závisí na tom, jak zaměstnanec zvládl pracovní i sociální adaptaci. (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 321) Bedrnová, Nový & kol. dále uvádí, že „procesy pracovní a sociální adaptace a míra jejich úspěšnosti mají značný význam pro formování vztahu pracovníků k vykonávané práci, pracovní skupině a podniku jako celku a tyto procesy se bezprostředně promítají i do výsledků práce a výkonnosti pracovníků“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s.327) Dvořáková & kol. uvádějí, že „důraz je

v posledních letech kladen při adaptaci zaměstnanců i na poznání organizační kultury, a proto program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 162-163).

Roviny adaptačního procesu

Pracovní adaptaci Bedrnová, Nový & kol. popisují jako proces, při němž se postupně prolínají osobní předpoklady zaměstnance s jednotlivými pracovními povinnostmi. Zároveň je pracovní adaptací také proces průběžného zvládnání změn související s vědeckotechnickým pokrokem. (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 321). Palán uvádí jako pracovní adaptaci „seznámení s prací“ (Palán, 2002, s. 8). Dvořáková & kol. píše o pracovní adaptaci jako o „požadavcích práce“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 162).

Sociální adaptace je proces, v jejímž průběhu se zaměstnanec začleňuje do pracovního kolektivu organizace, a to nejen do dané pracovní skupiny, ve které působí, ale i v rámci celé firmy. O sociální adaptaci Bedrnová, Nový & kol. soudí, že je to proces, „při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce jejího vedoucího)“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s.321). Sociální adaptace zaměstnance přispívá k rychlejší pracovní adaptaci. Navíc vztahy se spolupracovníky vnímá mnoho lidí jako velmi důležité. Armstrong uvádí, že „noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce-vztahy se spolupracovníky jsou pro mnoho lidí velmi důležité“ (Armstrong, 2007, s. 396).

Organizační kultura je soubor norem chování, hodnot a postojů, které definují organizaci, a které sdílí členové této organizace a uznávají je. Palán popisuje organizační kulturu jako „obecně uznávaný vzor chování, sdílení vír a hodnot, které jsou společné všem členům firmy. Významnou roli při utváření podnikové kultury hraje management a podnikové vzdělávání. Pokud se jednotlivec ztotožní s kulturou sociální skupiny (jejími hodnotami, idejemi, normami), hovoříme o kulturní identitě“ (Palán, 2002, s. 106). Bělohlávek soudí, že Schein popisuje organizační kulturu jako soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu myšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům“ (Schein in Bělohlávek, 1996, s. 108).

Oblasti adaptačního procesu

Adaptaci zaměstnanců organizace můžeme rozdělit do 3 oblastí, a to dle obsahu informací, na které je adaptace zaměřena. Palán, Koubek i Vajner zmiňují, že orientace (adaptace) pracovníků se zaměřuje na 3 oblasti: „celopodniková orientace – informace obecného rázu, společné pro všechny pracovníky podniku; orientace v útvarové jednotce – detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru; orientace na konkrétní pracovní místo – obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.“ (Palán, 2002, s. 8; Koubek, 2007, s. 156; Vajner, 2007, s. 94).

V této podkapitole jsem vymezila pracovní, sociální adaptaci a organizační kulturu jako roviny adaptačního procesu. Dále jsem zmínila celopodnikovou adaptaci, útvarovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo jako oblasti adaptačního procesu. Také tyto pojmy budu v této práci dále používat.

1.3 Cíle adaptačního procesu

V této podkapitole se budu věnovat cílům adaptačního procesu. Zmíním, jaké cíle uvádějí jednotliví autoři z hlediska adaptovaného zaměstnance pro jeho řádnou adaptaci.

Cílem adaptačního procesu je zařazení adaptovaného zaměstnance do pracovního kolektivu, seznámení ho s jeho pracovními povinnostmi a s organizační kulturou v co nejkratším časovém období. Autoři uvádějí cíle adaptačního procesu z hlediska zaměstnance. Průcha & Veteška soudí, že „cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zapracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 16). Palán zmiňuje tři cíle adaptačního procesu: „seznámení se s prací; vytváření vztahů ke spolupracovníkům, včetně nadřízených a podřízených, pochopení stylu práce; formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou“ (Palán, 2002, s. 8). Armstrong zmiňuje čtyři cíle adaptace nového zaměstnance: „překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé; rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace; dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu; snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka“ (Armstrong, 2007, s. 395). Bedrnová, Nový & kol. tvrdí, že hlavní cíle adaptačního procesu z hlediska pracovníka mají za úkol, aby tento co nejdříve a nejlépe zvládl pracovní a sociální adaptaci a co nejdříve se sžil s organizační kulturou (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 322).

Tato podkapitola se zabývala cíli adaptačního procesu. Všechny výše zmíněné definice cílů udávají potřebu adaptace nového zaměstnance na všechny tři roviny adaptace, tedy pracovní, sociální a organizační kulturu.

1.4 Objekty a subjekty adaptace

V této podkapitole se budu zabývat popisem objektů a subjektů, kteří vystupují v adaptačním procesu. Objekty adaptace jsou adaptovaní zaměstnanci, subjekty adaptace jsou adaptující jedinci, jejichž cílem je řádná adaptace objektu. Každý subjekt zastává v adaptačním procesu určité role a povinnosti.

Objekty adaptace

Bedrnová, Nový & kol. rozlišují objekty adaptace následovně: „Noví pracovníci; pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase: jsou to například ženy po mateřské dovolené, muži po absolvování vojenské služby pracovníci, kteří se vrací po delší nemoci; pracovníci, kteří mění pracovní zařazení: přechod pracovníka z jednoho provozu do druhého, přeřazení do nového či renovovaného provozu, jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry (pracovního postupu), jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu; pracovní skupiny: při zavádění inovačních změn“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 323-326). Pracovní skupinu definují jako „typického představitele malých sociálních skupin. Je to skupina lidí jednoho pracoviště, které spojuje společná činnost, vnitřní struktura sociálních rolí a jednotné vedení“. Také uvádějí, že „základními znaky této skupiny jsou společné cíle, činnost, vnitřní struktura pracovních pozic a rolí, časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky, relativně trvalé sociální vztahy, společné pracoviště a vědomí příslušnosti ke skupině“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 86). Nakonečný tvrdí, že „pracovní skupina reprezentuje oblast významných sociálních interakcí, jejichž struktura a vnitřní dynamika podstatně ovlivňuje produktivitu organizace“ (Nakonečný, 2005, s. 134).

Subjekty adaptace a jejich role v adaptačním procesu

Subjekty adaptace jsou v odborné literatuře popisováni jako ti, co se podílejí na adaptaci zaměstnance (tedy objektu) a dle Dvořákové & kol. a Vajnera jsou subjekty: „Personalista, vedoucí zaměstnanec, přímý nadřízený a patron.“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 163; Vajner, 2007, s. 94). Dvořáková & kol. uvádí, že adaptace zaměstnance má probíhat ve spolupráci výše uvedených subjektů, kteří zastávají v adaptačním procesu předem stanovené role: „patron a přímý nadřízený průběžně sledují nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovní skupiny, poskytují zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace (nejefektivnější formou je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem), patron a personalista kontrolují adaptační proces a adaptační plán a jeho realizaci, dále zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance (případně přímý nadřízený a personalista). Vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a ve spolupráci s personalistou plánuje jeho další kariérní rozvoj“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 163).

Tato podkapitola se věnuje adaptovaným zaměstnancům jako objektům adaptačního procesu a dále subjektům jako těm, co se podílejí na adaptaci objektů. Jsou jimi personalista, vedoucí zaměstnanec, přímý nadřízený a patron.

V této části bakalářské práce jsem vymezila všechny důležité základní pojmy, které jsou nezbytné pro vysvětlení tématu popisu adaptačního procesu v organizaci a jeho kroků a procesů, které s ním souvisejí. Neméně důležité je toto vysvětlení také pro navazující výzkumnou část této práce, která je s teoretickou částí úzce propojena. V následných kapitolách budu tedy s těmito pojmy pracovat, budu je vyhledávat ve vnitropodnikových dokumentech, používat při rozhovorech a dále s nimi pracovat. Z této kapitoly tedy vyplývá, že pokud budu popisovat adaptační proces

v organizaci, musím se zaměřit na pracovní a sociální adaptaci, sžítí se s organizační kulturou, adaptaci v rámci celého podniku, v rámci útvaru či konkrétního pracovního místa a dále na cíle adaptace. Podstatné jsou při výzkumu také subjekty a objekty adaptace.

2. Kroky adaptačního procesu

Cílem této bakalářské práce je popis adaptačního procesu v organizaci XY. V úvodu této kapitoly vysvětluji samotný pojem „adaptační proces“, význam a výhody adaptačního procesu v organizaci, přičemž se opírám o odborné zdroje. Poté uvádím jednotlivé kroky adaptačního procesu, vysvětluji jejich význam a průběh. V závěru každého kroku uvádím, co bude předmětem výzkumu v empirické části práce.

Adaptační proces je souborem kroků, kterými se zaměstnanec adaptuje na nové pracovní prostředí v co nejkratším čase. Bedrnová, Nový & kol. definují adaptační proces jako „soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s.321). Palán rozděluje pojem adaptace na 1. „proces, ve kterém se jedinec aktivně přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí (okolí, sociální situaci)“ a 2. „v oblasti personálního řízení též orientační proces (orientace), tj. adaptační socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku, eventu. při přemístění)“ (Palán, 2002, s. 7-8). Průcha & Veteška popisují adaptační proces jako „snahu jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 16).

Adaptačním proces v organizaci by měl být nastaven tak, aby po jeho ukončení adaptovaný zaměstnanec znal všechny aspekty jeho pracovních povinností, aby se cítil být součástí pracovního kolektivu a sžil se s organizační

kulturou. Koubek uvádí, že „vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musejí zajistit: porozumění všem aspektům své práce a schopnosti zvládnout všechny její úkoly, schopnost orientace v podniku, získání sebedůvěry k dobrému zvládnutí své práce, zařazení se do podnikového pracovního kolektivu a kolektivu své pracovní skupiny, odhalení potencionálních problémů tak, aby mohly být okamžitě řešeny, hladký a co nejrychlejší průběh procesu“ (Koubek, 2003, s. 141). Adaptační proces by měl být organizován a řízen personálním oddělením nebo vedoucím organizačního útvaru. Při procesu je velmi důležitá spolupráce všech zúčastněných stran, což vede k úspěšnému zvládnutí adaptačního procesu. Průcha & Veteška soudí, že „proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarem, sníží se tak riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové pracovní prostředí a situace. Další výhodou je rychlejší zapojení pracovníka do pracovního týmu a rychlejší dosažení adekvátního pracovního výkonu“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 16-17). Adaptačním procesem by měl projít každý zaměstnanec a měl by být nejen vhodně naplánován, ale také by při jeho průběhu měli být použity vhodné metody v souvislosti s povahou pracovního zařazení a typu osobnosti adaptovaného zaměstnance. Koubek uvádí, že „určité zapracování a adaptaci na nové prostředí potřebuje každý nový pracovník bez výjimek“. Dále říká, že „proces orientace by měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházející orientací“ (Koubek 2007, str. 162).

Aby organizace předešla neúspěšné adaptovanosti zaměstnance, musí mít správně nastaven adaptační proces, a proto je nutné dodržovat kroky adaptačního procesu.

Hroník popisuje kroky adaptačního procesu následovně:

1. „seznámení pracovníka s firmou: historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu, perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy, co firma od pracovníka očekává, principy odměňování chování managementu a vztahy mezi kolegy, představení managementu, rozmístění firmy a její lidé, „kde kdo sedí a co dělá“

2. seznámení pracovníka s chodem firmy: co do firmy vchází a co vychází, poznání rolí jednotlivých úseků na „finálním produktu“, poznání činností, které předcházejí a které následují, poznání, na kterých lidech a jejich činnostech je závislý a kteří jsou závislý na jeho činnosti. Seznámení pracovníka s chodem firmy lze zabezpečit například instruktáží, prohlídkou, nebo tzv. kolečkem

3. zařazení, pracovní povinnosti a úkoly: projekt práce s jasně vymezenými povinnostmi a úkoly, kritéria výkonu, způsob hodnocení práce, bezprostřední nadřízený a osoby s právem úkolovat, pracovní doba a pracovní režim, mimořádné pracovní povinnosti

4. plán profesionálního růstu: začlenění do firemního projektu vzdělávání, tvorba kariérového plánu. Plán profesionálního růstu a perspektiv má především motivační náboj“ (Hroník, 2007, s. 336-337).

Kroky adaptačního procesu se zabývá také Barták, ten uvádí, že „adaptační program nového zaměstnance zahrnuje tyto kroky:

1. seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami apod.

2. zajištění patrona, který s novým pracovníkem projedná jeho adaptační program

3. průběžné zajišťování pomoci a podpory – patron, bezprostřední nadřízený, spolupracovníci

4. vypracování plánu adaptace
5. realizace plánu adaptace
6. monitoring postupu adaptace nového zaměstnance
7. průběžné hodnocení plánu adaptace
8. závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky“
(Barták, 2011, s. 62).

Kroky adaptačního procesu jsem se rozhodla sestavit na základě Bartáka, jelikož jeho kroky jsou detailněji vymezeny, a tedy budu moci lépe konkretizovat cíl této práce. Kroky adaptačního procesu popisují následovně:

2.1 Seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami apod.

Seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce a pracovními podmínkami je prvním krokem adaptačního procesu. Tato podkapitola se věnuje tomu, jaký přístup by měla organizace zaujmout k zaměstnanci při jeho nástupu do organizace, a to především v prvních dnech jeho působení v organizaci. Popisují zde jak by konkrétní zaměstnanci měli s novým zaměstnancem zacházet a jaké informace mu poskytnout, a to v rámci celopodnikové orientace, přes útvarovou až po orientaci na pracovní místo.

Nový zaměstnanec si dělá obrázek o firmě podle toho, jak na něj firma a zaměstnanci v ní působí. Fowler uvádí, že „První dojem je důležitý a také, že většina lidí, když začíná v novém zaměstnání, trpí určitými pocity nervozity. I když se mohou navenek tvářit velmi sebevědomě, přece jen si asi budou klást otázky jako: „Co je to vlastně za podnik? Jak se ke mně bude chovat můj nadřízený? Shodnu se s ostatními pracovníky? Budu schopen tu práci dělat?“ (Fowler in Armstrong, 2007, s. 397).

Dvořáková & kol. uvádí, že adaptace zaměstnanců má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personalisté dávají zaměstnanci

nejvíce informací týkající se základních zájmů všech, dále informace k celopodnikové orientaci a také je zaměstnanci předána podniková příručka. Tato příručka seznamuje zaměstnance v obecné rovině s organizací, její strukturou, a politikami, pracovními podmínkami, zásadami a odměňováním a poskytováním zaměstnaneckých výhod, péčí o zaměstnance aj. Personalista formálně uvede nového zaměstnance k jeho vedoucímu organizační jednotky, který informuje nového zaměstnance o úkolech a postavení jednotky (ústně, případně i písemně) a předává nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému. Ten ústně seznamuje nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce. Přímý nadřízený představí nového zaměstnance spolupracovníkům na pracovišti a seznámí ho se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště (Dvořáková & kol., 2012, s. 163). Armstrong uvádí, že pracovníci personálního útvaru by měli probrat s každým novým pracovníkem hlavní body. Armstrong uvádí, že součástí tohoto kroku je poskytnutí informací například o stručné historii firmy, orientaci, pracovních podmínkách, právech a povinnostech zaměstnance, odměňování, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce apod. (Armstrong, 2007, s. 397-398). Dále Armstrong uvádí, že po úvodním zaškolení bychom měli pracovníka dovést k jeho vedoucímu útvaru či týmu, který pak bude mít za povinnost ho uvést do útvaru (útvarová orientace). Je ale také možné zavést pracovníka do například školící místnosti a do útvaru, ve kterém bude pracovat ho zavést až později. Dále tvrdí, že nový pracovník se bude zajímat o to kdo budou jeho spolupracovníci, vedoucí, co bude jeho práci první den a jak bude vypadat jeho pracovní místo. Některé informace se může dozvědět od personalisty, ale vedoucí týmu je pro něj nejdůležitějším poskytovatelem těchto informací. Vedoucí útvaru by měl také pracovníka uvést do útvaru, nikoliv bezprostřední vedoucí týmu. Tento

vedoucí útvaru nejprve uvítá nového pracovníka, sdělí mu náplň práce útvaru a poté ho předá vedoucímu týmu, který již zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka (orientace na pracovní místo) (Armstrong, 2007, s. 398-399).

Empirická část této práce bude řešit, zda byl naplněn tento bod kroků adaptačního procesu, tedy, zda a jakým způsobem byl zaměstnanec seznámen s obecnými informacemi o organizaci, strukturou, nařízenými, normami, organizační kultuře, zvyklostmi apod. Dále jakým způsobem byl předán vedoucímu organizační jednotky, zda a jakým způsobem mu byly předány informace o struktuře pracovní jednotky a jakým způsobem byl zaměstnanec informován o jeho pracovních povinnostech, právech, předpisech o bezpečnosti práce, aj. Neméně důležitým bodem, který budu v této části práce zjišťovat také bude jakým způsobem byl zaměstnanec seznámen s pracovním kolektivem.

2.2 Zajištění patrona, který s novým pracovníkem projedná jeho adaptační program

Ve druhém kroku adaptačního procesu se budu zabývat otázkou patrona a jeho vlivu na nového zaměstnance. Především proč je důležité, aby organizace novému zaměstnanci patrona přidělila a co je jeho úkolem v adaptačním procesu.

Pro zaměstnance, který je v procesu adaptace je důležité, aby se co nejdříve seznámil s jeho pracovními povinnostmi a co nejdříve se zaškolil na jeho budoucí pracovní náplň. Dále je důležité, aby se co nejdříve sžil s firemními hodnotami, zvyklostmi, tradicemi, tedy firemní kulturou. K tomu má zaměstnanci pomoci patron (někteří autoři uvádí garant či mentor). Bedrnová, Nový & kol. zmiňují, že pro úspěšné absolvování adaptačního plánu pracovníka je důležité, aby mu byl přidělen po dobu adaptačního období

garant, tedy některý ze zkušených pracovníků. Úkolem garanta je pomoci novému pracovníkovi po odborné stránce a zároveň mu usnadnit i orientaci v novém sociálním prostředí organizace (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 327). Současně je také patron jedním z těch, kteří se podílejí na zpracování adaptačního plánu zaměstnance. Dvořáková & kol. soudí, že „člen pracovní skupiny se může stát „patronem“ (mentorem) nového zaměstnance, tedy ho zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích. Jde-li o kategorii klíčových zaměstnanců, pomáhá mu při zpracování individuálního plánu adaptace“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 163). Armstrong uvádí, že „nejlepší je, když nového pracovníka předá jednomu členu týmu, aby mu byl průvodcem nebo „přítelem nového pracovníka“ (Armstrong, 2007, s. 399). Je také výhodné, když je patronem osoba, která pracuje v organizaci relativně krátkou dobu, jelikož bude mít ještě v živé paměti všechny své pochybnosti při svém nástupu do organizace a lépe tak pomůže novému zaměstnanci v procesu adaptace. Armstrong zmiňuje „jak uvádí Fowler, je dobré, když tito průvodci nejsou lidé, kteří jsou v organizaci příliš dlouho. Jako lidé, kteří jsou v organizaci relativně krátkou dobu, si asi budou pamatovat na všechny své pochybnosti a obavy, které sami před časem zažívali, a tak budou schopni lépe a rychleji nového pracovníka uklidnit“ (Fowler in Armstrong, 2007, s. 399).

V empirické části této práce budu zjišťovat, zda byl adaptovanému zaměstnanci přidělen patron a zda byl součástí týmu, který vypracovával adaptační plán. Dále také budu hledat informaci, zda byl tento patron v organizaci krátkou dobu, nebo byl dlouholetým zaměstnancem.

2.3 Průběžné zajišťování pomoci a podpory - patron, bezprostřední nadřízený, spolupracovníci

Třetí krok adaptačního procesu v organizaci se zabývá subjekty adaptace, vyjma personalisty, a jsou jimi patron, bezprostřední nadřízený a spolupracovníci. Tato podkapitola popisuje, jak tyto subjekty pomáhají a podporují nového zaměstnance v adaptačním procesu.

Je důležité, aby patron, přímý nadřízený i spolupracovníci pomáhali novému zaměstnanci v adaptačním procesu, mají ho průběžně sledovat, poskytovat mu zpětnou vazbu, kontrolovat realizaci adaptačního plánu a procesu nového zaměstnance. Dvořáková & kol. soudí, že patron a přímý nadřízený mají průběžně sledovat adaptovanost zaměstnance a mají mu k tomu poskytovat zpětnou vazbu. Patron a personalista mají pravidelně kontrolovat adaptační proces a pokud existuje adaptační plán, tak i jeho realizaci (Dvořáková & kol., 2012, s. 163). Bedrnová, Nový & kol. zmiňují postup řídicího pracovníka při adaptaci nového zaměstnance a uvádějí v něm, že „vedoucí nebo jím pověřený pracovník vysvětlí práci a úkoly, jimiž je pracovník pověřen. Pro úspěšný začátek sociální adaptace vedoucí seznámí pracovníka s pracovní skupinou jeho nejbližšími spolupracovníky a případně jeho garantem. Vedoucí pohovoří s novým pracovníkem o sociální a personální politice daného podniku (např. o sociálních výhodách apod.). V průběhu adaptačního období vede pracovníka k pracovní samostatnosti a napomáhá mu k vytvoření sebedůvěry, sleduje jeho pracovní výsledky a poskytuje mu o nich přiměřenou zpětnou vazbu. Vedoucí se snaží pracovníkovi usnadnit začleňování do pracovní skupiny a koriguje jeho nepřesné posuzování podnikové reality či pracovní skupiny (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 323). V neposlední řadě je také nutné, aby do adaptačního procesu byli zapojeni spolupracovníci, jelikož adaptovaný zaměstnanec téměř vždy spolupracuje s ostatními zaměstnanci, je s nimi v každodenním kontaktu a je nutné, aby byl jimi přijat

do kolektivu. Spolupracovníci by měli novému zaměstnanci pomoci nejen se začleněním do pracovního kolektivu, ale také po profesní stránce, měli by mu poradit a pomoci v případě výskytu nejasností, nebo chyb. Bedrnová, Nový & kol. soudí, že dalším článkem, který má v adaptačním procesu důležitou úlohu jsou spolupracovníci. Jejich úkolem je zajistit sociální začlenění nového zaměstnance. Spolupracovníci předávají cenné empirické informace a dále také rozhodují o tom, zda přijmou nového zaměstnance do svého kolektivu či nikoli (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 522).

V empirické části práce se budu zabývat tím, zda byla adaptovaným zaměstnancům poskytnuta pomoc a podpora patrona, přímého vedoucího a spolupracovníků.

2.4 Vypracování plánu adaptace

V této podkapitole se zabývám samotným vypracováním adaptačního plánu, jak by měl tento plán vypadat a na čem tato podoba závisí. Také zmiňuji zásady, které je nutné při vypracování adaptačního plánu dodržet a obsah adaptačního plánu.

Firma by si měla zhotovit adaptační plán pro svoje potřeby, tak aby tento plán přispěl ke zdárnému adaptačnímu procesu nového zaměstnance. Volba typu adaptačního plánu závisí na druhu pracovní pozice nového zaměstnance. Urban zmiňuje, že „při nástupu nového zaměstnance by měl tento obdržet individuální adaptační plán. Podoba tohoto plánu by měla záviset na pozici, na kterou nastupuje“ (Urban, 2003, s. 55). Bedrnová, Nový & kol. zmiňují „dílčí adaptační programy“ a uvádějí, že „je to soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků. Zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 326). Tvorba adaptačního plánu se řídí určitými

zásadami, které, pokud je organizace následuje, přispívají k úspěšné adaptovanosti zaměstnance. Bedrnová, Nový & kol. uvádějí, že „adaptační plány jsou v hospodářské praxi uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků a že při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba vycházet z následujících zásad: obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhem charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován, a jeho forma – adaptační plán může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovými úkoly; při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka; adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možností přizpůsoben jeho představám a přáním“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s. 326-327).

Při tvorbě adaptačního plánu je také důležité, aby vedoucí pracovníci, kteří mají nového zaměstnance na starosti, měli informace o nastaveném adaptačním procesu v organizaci a také by měli být proškoleni na zásady tvorby adaptačních plánů. Dvořáková & kol. soudí, že „vedoucí zaměstnanci mají být informováni, nebo proškoleni o adaptačním programu organizace, včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 163).

Obsahem adaptačního plánu mohou být například různé zaškolovací programy, rozhovory, splnění daných úkolů apod. Bedrnová, Nový & kol. zmiňují, že „adaptační plán může obsahovat například zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení či odborné stáže, řešení konkrétního úkolu či zpracování projektu a mnohé další aktivity“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s.327). Urban uvádí, že adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by

se zaměstnanec měl v průběhu svého adaptačního procesu seznámit, jaká školení, osobní setkání apod. by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary se má seznámit. Důležitým prvkem adaptačního plánu je odpovídající rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl přehlcen a stanovení různých způsobů učení a získání nových dovedností. K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným“ (Urban, 2003, s. 55). Hroník uvádí, že obsahem adaptačního plánu by mělo být následující: „určení doby adaptace, určení tutora (který není bezprostředním nadřízeným), určení cílů, určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace, určení funkčních míst k rotaci (pozn. „rotaci“ Hroník vysvětluje jako praktické vyzkoušení činností na jednotlivých odděleních firmy), určení konkrétních vzdělávacích aktivit“ (Hroník, 2007, s. 336-337).

V empirické části se zaměřím na to, zda byl vypracován adaptační plán zaměstnance zkoumané organizace a pokud ano, tak co bylo obsahem adaptačního plánu a zda tento plán naplňoval výše vyjmenované zásady.

2.5 Realizace plánu adaptace

Realizace plánu adaptace je následným krokem po jeho vypracování. Tato podkapitola se bude věnovat otázce role přímého nadřízeného a jeho vlivu na efektivitu při realizaci adaptačního plánu. Dále se zabývám otázkou období, po které má být adaptační plán realizován. Poté popisují jednotlivé kroky realizace adaptačního plánu v čase.

Pro řádnou adaptovanost zaměstnance je důležité držet se adaptačního plánu při jeho realizaci. Není žádoucí jakkoli ho obcházet například zkrácením doby adaptačního plánu, či měnit postup tohoto plánu. Jakákoli odchylka od adaptačního plánu při jeho realizaci může proces adaptace zcela zvrátit.

Aby se adaptace zaměstnance zdařila, je tedy nutné, aby samotná realizace plánu adaptace vycházela z tohoto plánu. Werther & Keith uvádějí, že „nejslabší součástí většiny orientačních programů je úroveň přímých nadřízených.

I když personální oddělení vytvoří efektivní orientační program a v této oblasti vyškolí přímé nadřízené, nemusí být orientace v konečném výsledku efektivní. Pro přímé nadřízené může být vše naprosto známé, a tak jim nic nepřipadá natolik důležité, aby si to nováček musel osvojit. Nadřízení se většinou zajímají o aktuální otázky výroby a orientaci nemusejí považovat za tolik důležitou jako ostatní problémy, se kterými se střetávají. K zajištění systematické orientace může být nadřízeným poskytnut seznam témat, kterými je třeba se zabývat“ (Werther, Keith, 1992, s. 250).

Při realizaci adaptačního plánu je také nutné zvolit přiměřené období, po které se bude zaměstnanec adaptovat v novém pracovním a sociálním prostředí a poznávat organizační kulturu. Někteří autoři uvádějí, že doba adaptace není pevně dána, je individuální a závisí na jednotlivé pracovní pozici. Koubek uvádí, že „různá pracovní místa vyžadují různou dobu adaptace, takže celý proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců“ (Koubek 2007, str. 162). Doba adaptace se také může shodovat s délkou zkušební doby stanovenou zákoníkem práce (Česká republika, 2006). Barták uvádí, že doba adaptace se shoduje se zkušební dobou danou zákoníkem práce a dle adaptačního plánu „adaptace nového zaměstnance se odehrává v přesně vymezeném čase (daném zkušební dobou – obvykle v průběhu prvních tří měsíců po nástupu nového zaměstnance do firmy) a podle adaptačního plánu“ (Barták, 2011, s. 62). Vajner udává dobu integrace mezi 3 a 6 měsíci: „Doba trvání adaptace je v každé firmě a na každé pracovní místo odlišná, obecně se dá říci, že se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do zaměstnání“ (Vajner, 2007, s. 94). Jak dlouho má adaptační

proces trvat není tedy nijak konkrétně dané, autoři uvádějí různé doby adaptace a je to tedy na zvážení každé organizace.

O průběhu realizace adaptačního procesu se podrobně zmiňuje Koubek. Uvádí, že „průběh procesu orientace může mít následující podobu: 1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka. 2. Při podepsání pracovní smlouvy dostane adaptovaný pracovník další informace (od personálního oddělení a budoucího přímého nadřízeného). 3. V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem zaměstnance se doporučuje být v kontaktu s novým pracovníkem. 4. V den nástupu do zaměstnání je pracovník proveden po organizaci, je mu ukázáno jeho pracovní místo, také je seznámen se svými spolupracovníky a začíná plnit první pracovní úkoly. 5. Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty. Učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování pracovních úkolů. 6. V průběhu druhého týdne začíná pracovník plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a také je kontaktován personálním útvarem. 7. Během třetího a čtvrtého týdne může nový pracovník absolvovat v rámci orientace krátká školení. Alespoň jednou týdně se pracovník formálně setkává s přímým nadřízeným a pracovníkem personálního oddělení k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů. 8. Od druhého do pátého měsíce adaptačního procesu jsou pracovníkovi postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým přímým nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a řešení jeho problémů. Pracovník také absolvuje další krátká školení např. o kvalitě, produktivitě, zlepšování pracovního výkonu apod. 9. Během šestého

měsíce zaměstnání se proces orientace u konce, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje“. (Koubek 2007, s. 163-164). Výše zmíněný časový plán adaptace dle Koubka je pouze návrh. Z toho tedy plyne, že průběh realizace každého adaptačního plánu se liší a není tedy pevně daný. Koubek uvádí, že „časový plán může být modifikován podle povahy práce v podniku, útvaru i na pracovním místě“. (Koubek 2007, s. 163-164).

V empirické části této bakalářské práce budu zjišťovat, zda realizace plánu adaptace zaměstnanců byla shodná s vypracovaným adaptačním plánem. Zde budu zkoumat, zda byl dodržen obsah a doba adaptačního procesu zaměstnance dle tohoto plánu.

2.6 Monitoring postupu adaptace nového zaměstnance

Dalším krokem adaptačního procesu nových zaměstnanců je monitoring postupu adaptace nového zaměstnance. V této podkapitole se zabývám otázkou, proč je důležité sledovat nové zaměstnance a jednotlivé role vybraných subjektů při tomto monitoringu.

Je důležité neustále monitorovat adaptovaného zaměstnance, tak, aby se předešlo případným problémům či nedorozuměním v procesu adaptace. Armstrong uvádí, že „je důležité soustavně nové zaměstnance sledovat, abychom zjistili, jak se sžili s podnikem a jak si vedou v práci. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat v rané fázi než připustit, aby se vyhrotily“ (Armstrong, 1999, s. 413). Každý zaměstnanec by měl být v průběhu procesu adaptace několikrát kontaktován a dále také neustále sledován přímým nadřízeným, patronem a personálním útvarem. Koubek soudí, že „nový zaměstnanec by měl být kontaktován během prvního týdne minimálně dvakrát a v následujících dvou až třech týdnech minimálně jednou

za týden“ (Koubek, 2009, str. 199). Koubek také říká, že „přímý nadřízený řídí a kontroluje hlavně útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace, vyhodnocuje průběh orientace. Personální oddělení mimo jiné koordinuje adaptaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky“ (Koubek, 2007, s. 164-165). Dvořáková & kol. uvádí, že „patron a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho sociální adaptaci. Dále mají adaptovanému zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu o jeho adaptaci.“ Dvořáková & kol. dále soudí, že „během adaptačního procesu se musejí provádět systematické kontroly o průběhu a výsledcích tohoto procesu a že personalista zjišťuje, kde a s čím mají nový zaměstnanci problémy formou pohovorů či distribucí formulářů. Nejlepší zpětnou vazbou adaptace má být diskuse přímého vedoucího s adaptovaným zaměstnancem, jelikož přímý vedoucí může řešit pracovní a sociální adaptaci přímo na pracovišti (Dvořáková & kol., 2012, s. 163).

Monitorování adaptovaného zaměstnance může být prováděno například formou pozorování, dotazníkového šetření či pohovoru. Jakou formu a kým bude proces adaptace monitorován určuje adaptační plán. V empirické části budu zkoumat, zda a jakým způsobem bylo prováděno monitorování adaptovaných zaměstnanců.

2.7 Průběžné hodnocení plánu adaptace

Po monitorování postupu adaptace přichází průběžné hodnocení plánu adaptace. Tato podkapitola se zabývá pravidelným hodnocením nového zaměstnance v adaptačním procesu, proč je důležité, jak často má probíhat a jakou formou, kdo ho provádí a k čemu slouží.

Je důležité neustále hodnotit adaptovanost nového zaměstnance z hlediska pracovní i sociální adaptace a stejně tak adaptovanosti na organizační kulturu. Koubek zmiňuje, že „součástí procesu orientace je soustavné hodnocení pracovníka, hodnocení toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace i s narůstajícími pracovními úkoly, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a k výkonu pracoviště“ (Koubek 2007, str. 164). Koubek také říká, jak jsem se již zmínila v podkapitole 2.5 Realizace adaptačního plánu, že „během třetího a čtvrtého týdne se nový zaměstnanec minimálně jednou týdně formálně setkává s přímým nadřízeným a personalistou, aby zhodnotili dosavadní průběh orientace a našli řešení k případným problémům“ (Koubek 2007, s. 163).

Urban uvádí, že hodnocení může být formou rozhovoru, který pak slouží k vyhodnocení efektivity jeho adaptace. Důležité je, aby jimi firma zabránila případným nedorozuměním ze strany adaptovaného zaměstnance, co se týče otázek jeho pracovních výkonů a očekávání ze strany firmy. (Urban, 2003, s. 56). Koubek uvádí, že při průběžném hodnocení zaměstnance mohou být kromě rozhovorů použity ještě jiné formy, jako například anonymní dotazníky či skupinové diskuse. Hodnocení má mít na starosti personalista a přímý nadřízený, získané informace od adaptovaného zaměstnance jsou pro firmu velmi důležité (Koubek 2007, str. 162-163).

Průběžné hodnocení adaptačního plánu zaměstnance je důležitý proces, má zamezit případným nedorozuměním ze strany adaptovaného zaměstnance, tak i ze strany firmy. Přispívá ke zjištění, zda zaměstnanec chápe pracovní povinnosti, zda se sžívá se spolupracovníky a chápe dobře firemní kulturu. V empirické části této práce budu zjišťovat, zda probíhalo průběžné hodnocení adaptovaného zaměstnance, jak často a kdo ho prováděl.

2.8 Závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky

Posledním a neméně důležitým krokem adaptačního procesu je jeho závěrečné hodnocení a následné personální kroky, které z těchto hodnocení plynou. Tato podkapitola popisuje, jak je důležité závěrečné hodnocení adaptačního plánu, čím je jeho účinnost podmíněna, jaký význam má pro organizaci a pro personální oddělení, k čemu slouží a kdo ho provádí. Dále tato podkapitola řeší otázku následných personálních kroků, které plynou ze závěrečného hodnocení adaptačního plánu.

Je důležité, aby závěrečné hodnocení skutečně proběhlo a nebylo jen formálním, jehož cílem by bylo pouze získání vyplněného formuláře, který si personalista uloží do složky zaměstnance a splní tím danou povinnost. Jedině tak bude adaptační proces účinný. Bedrnová, Nový & kol. zmiňují, že „je důležité, aby závěrečné hodnocení adaptačního plánu pracovníka nebylo samoučelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a jeho pracovní kariéry“. Dále také uvažují, že „účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998, s.327). Jak uvádí Dvořáková & kol., závěrečné hodnocení adaptovanosti zaměstnance firmě zodpoví otázky na pracovní spokojenost zaměstnance, jeho sociální adaptaci a sžití se s firemní kulturou. Pro personalisty je to dobrá zpětná vazba na možnosti zlepšení adaptačního programu (Dvořáková & kol., 2012, s. 163-164). Toto závěrečné hodnocení má pomoci při rozhodování dalšího uplatnění nového zaměstnance v organizaci. Urban uvádí, že „vyvrcholením zpětnovazebních a motivačních rozhovorů je rozhovor uskutečněný na konci adaptace, při kterém jsou zhodnoceny výsledky této adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období“ (Urban, 2003, s. 56). Dvořáková & kol. uvádí, že „vedoucí

organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje jeho další rozvoj kariéry“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 163).

Někteří autoři uvádějí, že tato hodnocení mají provádět personalisté ve spolupráci s přímými nadřízenými. Koubek uvádí, že vedoucí pracovník mimo jiné vyhodnocuje průběh orientace. Také říká, že se při adaptaci zaměstnanců vyžaduje těsná spolupráce personálního oddělení s vedoucím zaměstnancem, a to jak během jejího průběhu, tak při vyhodnocování její efektivnosti (Koubek, 2007, 164-165). Jiní autoři uvádějí, že adaptovanost zaměstnance hodnotí přímí nadřízení, vedoucí jednotek, patroni, nebo spolupracovníci. Dvořáková & kol. uvádí, že „patron a personalista nebo přímý nadřízený a personalista vyhotoví závěrečné hodnocení adaptačního procesu a také úroveň adaptovanosti zaměstnance“. Dále říká, že „adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, nebo vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření hodnoceného zaměstnance, jak on vidí proces adaptace“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 163-164). Je tedy zřejmé, že odpovědnou osobu za hodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance si zvolí organizace dle svého uvážení.

Následné personální kroky

Na základě výsledků závěrečného hodnocení adaptačního procesu zaměstnance probíhají následné personální kroky, tyto kroky jsou dle Bartáka následující: „Zařazení nového zaměstnance na místo, na něž se připravoval, dále případné podmíněčné zařazení na pracovní místo, za předpokladu doplnění požadovaných znalostí a dovedností do stanoveného termínu. Další možností je přeřazení na pozici, která lépe vyhovuje znalostem a schopnostem nového zaměstnance i potřebám firmy. V případě, že výsledky adaptace

nového zaměstnance neodpovídají předpokladům a není perspektiva dosažení nezbytného zlepšení, následuje ukončení pracovního poměru“ (Barták, 2011, s. 62).

Závěrečné hodnocení s následnými personálními kroky je posledním krokem adaptačního procesu. Závěrečné hodnocení přispívá ke zjištění, jak se nový zaměstnanec adaptoval v pracovní i sociální oblasti a jak se sžil s firemní kulturou. Neméně důležitým aspektem je také získání informací k možnému vylepšení adaptačního programu ze strany personálního oddělení. Následné personální kroky jsou vyústěním výsledků ze závěrečného hodnocení. Na základě tohoto hodnocení firma musí rozhodnout o další budoucnosti nového zaměstnance. V empirické části budu zjišťovat, zda a jakým způsobem bylo prováděno závěrečné hodnocení a v jaké následné personální kroky tato hodnocení vyústila.

V této kapitole jsem vysvětlila, co je to adaptační proces a jaký má význam pro organizaci. Dále jsem popsala jednotlivé kroky adaptačního procesu, u nichž jsem uvedla jejich význam a postup jakým mohou být realizovány. V závěrech jednotlivých kroků jsem odhalila, co bude předmětem výzkumu v empirické části této práce. V následné metodologické části z těchto závěrů vytvořím dílčí otázky, které mi pomohou při sběru, analýze a interpretaci dat a tím ke specifikaci naplnění cíle práce, čímž je popis korektního adaptačního procesu v organizaci XY.

V teoretické části jsem vymezila základní pojmy, které se věnují tématu adaptace, a které se budou také objevovat v navazující metodologické a výzkumné části práce. Dále jsem v teoretické části definovala kroky adaptačního procesu. V těchto krocích jsem se zabývala samotnou podstatou jednotlivých kroků, jejich funkcemi a cíli. V závěru každého kroku jsem

zmínila, co bude předmětem zkoumání v empirické části. Tedy na základě čeho, budu definovat dílčí otázky vedoucí k naplnění cíle této práce.

3. Metodologie práce

Cílem této bakalářské práce je popis kroků adaptačního procesu v organizaci XY. Praktická část této práce bude deskriptivní případovou studií. Pro pochopení postupu popisu kroků adaptačního procesu nejprve definuji cíl práce, tedy zmíním kroky adaptačního procesu tak jak jsem je již definovala v teoretické části, a to dle Bartáka. Pro konkretizaci cíle v těchto jednotlivých krocích vymezím dílčí otázky. Tyto dílčí otázky mi pomohou při výběru zdrojů dat a metod sběru dat a také při jejich analýze a následné interpretaci. Pro pochopení postupu výzkumu je nutné nejprve vymezit definici pojmů deskriptivní případové studie. Dále uvedu výběr zdrojů dat, definuji jednotlivé techniky sběru dat a zmíním, jakým způsobem jsem provedla sběr dat já. V další podkapitole se věnuji etickým aspektům a uvádím, jak jsem je řešila já ve své práci.

3.1 Definice cíle práce

V této podkapitole se budu věnovat formulaci výzkumného cíle, tedy se zaměřím na konkrétní kroky adaptačního procesu. K tomu, abych mohla zvolit vhodné metody výzkumu je nejprve nutné vědět, co musím výzkumem zjistit, tedy co je cílem jednotlivých kroků adaptačního procesu. Pro zjištění tohoto cíle jsem v této kapitole stanovila u každého kroku adaptačního procesu dílčí výzkumné otázky, které mi následně pomohou tento cíl konkretizovat.

V teoretické části této práce jsem vymežila kroky adaptačního procesu dle Bartáka (Barták, 2011, s. 62) následovně:

- Seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami apod. Dílčí otázky jsou:

1. Byl a jakým způsobem zaměstnanec seznámen s obecnými informacemi o organizaci, struktuře, nařízením, normami, organizační kulturou, zvyklostmi apod?

2. Jakým způsobem byl zaměstnanec předán vedoucímu organizační jednotky a zda a jakým způsobem mu byly předány informace o struktuře pracovní jednotky.

3. Jakým způsobem byl zaměstnanec informován o jeho pracovních povinnostech, právech, předpisech o bezpečnosti práce, aj.?

4. Jakým způsobem byl zaměstnanec seznámen s pracovním kolektivem?

- Zajištění patrona, který s novým pracovníkem projedná jeho adaptační program. Dílčí otázky jsou:

5. Byl adaptovanému zaměstnanci přidělen patron a byl tento patron součástí týmu, který vypracovával adaptační plán?

6. Jak dlouho tento patron v organizaci pracuje?

- Průběžné zajišťování pomoci a podpory – patron, bezprostřední nadřízený, spolupracovníci. Dílčí otázkou v tomto kroku je:

7. Byl adaptovanému zaměstnanci poskytnuta pomoc a podpora, patrona, přímého vedoucího a spolupracovníků.

- Vypracování plánu adaptace. Dílčí otázky jsou:

8. Byl vypracován adaptační plán zaměstnance zkoumané organizace?

9. Co bylo obsahem adaptačního plánu a naplňoval tento plán zásady pro vypracování adaptačního plánu?

- Realizace plánu adaptace. Dílčí otázka je:

10. Byla realizace plánu adaptace zaměstnanců shodná s vypracovaným adaptačním plánem (to znamená, zda byl dodržen obsah a doba adaptačního procesu zaměstnance dle tohoto plánu)?

- Monitoring postupu adaptace nového zaměstnance. Dílčí otázka je:

11. Bylo a jakým způsobem prováděno monitorování adaptovaných zaměstnanců?

- Průběžné hodnocení plánu adaptace. Dílčí otázka je:

12. Probíhalo průběžné hodnocení adaptovaného zaměstnance? A pokud ano, tak jak často a kdo ho prováděl?

- Závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky. Dílčí otázky jsou:

13. Bylo, a pokud ano, tak jakým způsobem prováděno závěrečné hodnocení?

14. V jaké následné personální kroky toto hodnocení vyústilo?

V této podkapitole jsem definovala cíl práce, a to na základě dílčích otázek. Dílčí otázky jsem sestavila na základě závěrů v jednotlivých krocích adaptačního procesu dle Bartáka, které jsem definovala v předchozí teoretické části. Na základě těchto dílčích otázek budu dále provádět výzkum pro naplnění cíle práce, tedy k popisu kroků adaptačního procesu v organizaci XY.

3.2 Deskriptivní případová studie

Tato podkapitola popisuje, co je to případová studie a jaký má význam, v jakých případech ji volíme pro výzkum, jaké jsou její cíle a odkud se dají získat potřebné informace. Také zde uvádím kroky, tedy postup, který je nutné při výzkumu v případové studii dodržet.

Případová studie je dle Hendla detailním popisem a rozbořením jednoho nebo pár případů. V případové studii je základní výzkumnou otázkou, jaké jsou charakteristiky zkoumaného případu či skupiny případů. Jde o získávání velkého množství informací od jednoho jedince nebo několika málo jedinců. Hendl dále uvádí, že "v případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Případová studie v sociálněvědním výzkumu je podobná mikroskopu: její hodnota závisí na tom, jak dobře je zaostřena. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům. Na konci studie se zkoumaný případ vřazuje do širších souvislostí. Může se srovnat s jinými případy, provádí se také posouzení validity výsledků" (Hendl, 2005, s. 104). Hendl také dále soudí, že si vybíráme případovou studii v případě, kdy se zajímáme o odpovědi na otázky „proč“ a „jak“, přičemž ale nijak nemůžeme ovlivnit průběh události a zaměřujeme se na přítomnost v rámci reálných souvislostí. Dále také uvádí, že případová studie se zabývá detailně popsáním případem a má kompletně popsat jev. Teorie určuje, která data budou mít největší význam. V případové studii se musí minimálně stanovit účel popisu, úplný, realistický seznam témat, která se budou zkoumat a témata, která budou považována za základní (Hendl, 2005, s. 109-110).

Cíle případové studie jsou dle Hendla tři: „můžeme se jí hodně naučit o dosud neznámé speciální situaci; pouze případová studie pomáhá vysvětlit důležité aspekty ve složitých oblastech výzkumu; tato přednost se především projevuje

v komplexních situacích sociálního života; může být vhodným doplňkem k jiným způsobům výzkumu; provede se např. před statistickým šetřením za účelem lepšího zaměření kvantitativního výzkumu“ (Hendl, 2005, s. 112).

Hendl také uvádí, že „výzkum pomocí případové studie se skládá z následujících kroků, které jsou ve vzájemné interakci: určení výzkumné otázky. Volí se nějaký jev, k němuž se bude výzkumník vztahovat v průběhu výzkumu. Zaměření výzkumník specifikuje určením účelu studie a pomocí výzkumných otázek; výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat. Během fáze plánování výzkumník určí, jak vybere případ, jaké použije techniky sběru a analýzy dat. Výzkumník plánuje, jaká data potřebuje, aby zodpověděl výzkumné otázky. Zajišťuje, aby sběrem získal kvalitní nezkreslující data. Rozvažuje také základní postup analýzy dat; příprava sběru dat. Protože se v případové studii generuje mnoho dat, je zapotřebí připravit jejich organizaci v nějaké databázi. K tomu se využívá vhodný počítačový program. Zajišťuje se procvičení a vyzkoušení jednotlivých technik. Plán výzkumu by měl obsahovat protokol postupu sběru dat, termíny a místa. Je nutné předjímat problémy při sběru dat a připravit opatření pro jejich řešení; Sběr dat provádí výzkumník systematicky a pomocí mnoha zdrojů. Stále udržuje vztah mezi daty a případem. Zaznamenává a dokumentuje jednotlivé fáze sběru dat. Provádí přepis dat do počítače, označuje a indexuje data tak, aby je mohl vyhledávat; analýza a interpretace dat. Výzkumník zkoumá data a hledá propojení mezi nimi a výzkumnými otázkami. Zůstává otevřený nečekaným aspektům dat. Používá grafy a tabulace. Hledá v datech konfigurace. Provádí analýzu uvnitř jednotlivých případů a porovnává data mezi případy. Tato fáze se prolíná se sběrem dat; příprava zprávy. Cílem je vykreslit a přiblížit případ v jeho komplexnosti a umožnit čtenáři kriticky posoudit průběh studie. Složitost případu výzkumník zobrazuje tak, aby jí bylo možné lépe

porozumět. Případová studie má být pružná, co se týká množství a typu dat“ (Hendl, 2005, s. 112-114).

Hendl uvádí, že Yin rozlišuje v závislosti na požadovaném typu výsledků případové studie na exploratorní, explanatorní, deskriptivní a evaluační (Yin in Hendl, 2005, s. 109). Ve své práci používám deskriptivní případovou studii, jejíž charakteristiku nyní uvedu. Hendl říká, že deskriptivní případová studie má „dodat kompletní popis jevu“ a také zmiňuje, že „v deskriptivní studii teorie určuje, která data budou pro nás mít největší význam.“, dále, že „v deskriptivní studii musíme totiž minimálně stanovit: a) účel popisu; b) úplný, ale realistický seznam témat, jejichž deskriptivní zpracování bude znamenat přijatelný popis toho, co se zkoumá; c) témata, která budou považována za základní“ (Hendl, 2005, s. 110).

V této podkapitole jsem definovala případovou studii, její charakteristiku, cíle a také postupné kroky, které vedou k naplnění cíle výzkumu. Nakonec jsem definovala deskriptivní případovou studii. Já ve své práci postupuji dle deskriptivní případové studie a při výzkumu budu postupovat podle výše zmíněných kroků.

3.3 Zdroje dat a metody sběru

V této podkapitole vymezím, odkud k dílčím oblastem získám informace, tedy jakými metodami budu sbírat data pro vymezení cíle bakalářské práce a popíši tyto metody sběru dat s oporou odborných zdrojů .

Dle Hendla mohou data pro případovou studii poskytovat rozhovory, záznamy pozorování nebo dokumenty (Hendl, 2005, s. 114). Já jsem si pro sběr dat vybrala metody rozhovoru a analýzy dokumentů. Metodu pozorování jsem vyloučila, jelikož v době zpracování této bakalářské práce v organizaci

XY neprobíhal žádný adaptační proces nového zaměstnance a neměla jsem tedy možnost sbírat data touto metodou.

Analýza dokumentů

Dle Hendla analýza dokumentů se provádí jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. Uvádí, že „dokumenty (jsou jimi všechno, co je napsané nebo zaznamenané) mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty a ideje. Dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy. Za dokumenty se však mohou obecně považovat veškeré stopy lidské existence“ (Hendl, 2005, s. 132). Hendl také míní, že Mayring soudí, že výhodou analýzy dokumentů je její rozmanitost a také to, že nám dává možnost nahlédnout do informací, které bychom jiným typem výzkumu dostaly jen stěží. Druhou výhodou spatřuje Mayring v tom, že získaná data nejsou vystavena žádnému působení zdrojů chyb nebo zkreslení, které vznikají při výzkumu typu rozhovoru, pozorování, měření a testování (Mayring in Hendl, 2005, s. 132).

Mayring zmiňuje 4 fáze zpracování dokumentů: „definice výzkumné otázky; definuje se to, co se bude považovat za dokument; provádí se pramenná kritika (externí a interní posouzení dokumentů); následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědi na položené otázky a vypracování zprávy“ (Mayring in Hendl, 2005, s. 132).

Rozhovor

Hendl uvádí, že při kvalitativním rozhovoru se má sběr dat uzpůsobit možnostem respondenta. Dále soudí, že se nikdy nemohou dotazovanému předem předsouvat určené formulace odpovědí, případně jejich kategorie. Hendl spatřuje výhody takového svobodného dotazování v tom, že si lze vyzkoušet, zda dotazovaný položeným otázkám porozuměl, dále

že dotazovaný může sdělit své zcela subjektivní pohledy a mínění a dotazovaný také může zcela sám navrhnout případné vztahy a souvislosti. Další výhodou spatřuje Hendl v možnosti tematizace konkrétních podmínek situací dotazovaného (Hendl, 2005, s. 166).

Hendl zmiňuje následující možnosti technik kvalitativního dotazování: „strukturovaný otevřený rozhovor, rozhovor s návodem, neformální rozhovor, fenomenologický rozhovor, narativní rozhovor, epizodické interview, skupinovou diskusi, resp. rozhovor a vyprávění. Jmenované přístupy odlišuje rozsah určení a standardizace pořadí otázek při dotazování, počet osob, které se zúčastní rozhovoru, forma informací, jež se při dotazování získají, i situace rozhovoru“ Hendl uvádí, že každý takový přístup má svá úskalí ale také výhody a že každý přístup vyžaduje jinou přípravu (Hendl, 2005, s. 166). Já ve své práci použiji strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami.

Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Hendl uvažuje, že „strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se skládá z řady pečlivě formulovaných otázek, na které mají jednotliví respondenti odpovědět. Pružnost sondování v kontextu situace je omezenější než v jiných typech rozhovorů. Tento typ rozhovoru se používá, když je nutné minimalizovat variaci otázek kladených dotazovanému. Redukuje se tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit. Základním účelem tohoto typu interview je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Data z takového interview se snadněji analyzují, protože jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují. Struktura informací je dána sekvencí otázek. Tím je také umožněna replikace celého průzkumu v jiném časovém okamžiku a jinou skupinou vědců“. Hendl uvažuje, že tento typ rozhovoru se použije v případě, kdy ho

již nebudeme moci znovu zopakovat a nemáme dostatek času se dotazovanému věnovat. Použijeme ho také při vstupních a závěrečných rozhovorech v rámci nějakého intervenčního programu a odpovědi z obou rozhovorů se mají srovnávat. Nevýhodu strukturovaného rozhovoru s volnými otázkami spatřuje Hendl v zaměření se pouze na předem daná témata. Další nevýhodu spatřuje Hendl i v kladení stejně formulovaných otázek všem respondentům, přičemž nereagujeme na situovanost rozhovoru (Hendl, 2005, s. 166).

Tato podkapitola řešila výběr zdrojů dat a metod sběru dat. Definovala jsem zde analýzu vnitropodnikových dokumentů a rozhovor jako metody, které budu používat ve výzkumné části této bakalářské práce.

3.4 Sběr dat

V této podkapitole se budu zabývat tím, jakým způsobem jsem sbírala data. Nejprve zmíním, jak jsem vybírala zaměstnance pro výzkum. Poté uvedu analýzu vnitropodnikových dokumentů, kde v úvodu popíši, jak jsem při analýze postupovala a poté vymezím, o jaké vnitropodnikové dokumenty se jedná. V závěru popíši, jaká data jsem analýzou dokumentů zjišťovala. Poté bude následovat rozhovor, kde na začátku zmíním, jak jsem při rozhovorech postupovala a následně uvedu, na jaké otázky jsem v rozhovorech odpovídala v jednotlivých krocích adaptačního procesu, tedy jaká data jsem rozhovorem zjišťovala. Veškeré informace, které musím zjistit a které jsem definovala dílčími otázkami, se budu snažit zjistit jak v rámci analýzy vnitropodnikových dokumentů, tak v rámci rozhovoru. Budu je tedy vyhledávat v dokumentech a ptát se na ně při rozhovoru adaptovaného zaměstnance.

Před samotným sběrem dat jsem si nejdříve vybrala zaměstnance vhodného pro výzkum. Vybírala jsem pouze ze stávajících zaměstnanců organizace XY.

Vybraný zaměstnanec byl v době mého výzkumu v organizaci jediný, který v nedávné době ukončil adaptační proces a mohl mi tak poskytnout adekvátní informace o jeho průběhu. Tohoto zaměstnance jsem oslovila, objasnila jsem mu k čemu bude výzkum sloužit, sdělila mu etické aspekty, především soukromí při výzkumu a informovaný souhlas. Zaměstnanec poté s výzkumem souhlasil.

Analýza vnitropodnikových dokumentů

Analýzu vnitropodnikových dokumentů jsem provedla tak, že jsem si na základě definovaných dílčích otázek vymezila, co musím zjistit a začala jsem hledat dokumenty, které by mi daly odpovědi na zmíněné otázky. Při vyhledávání jsem používala počítač, jelikož veškeré vnitropodnikové dokumenty má organizace XY uloženy v počítači na sdíleném disku. Používala jsem k vyhledání tato slova: adaptace, adaptační, garant, patron, nástup zaměstnance, vstupní školení, adaptační program, adaptační plán, hodnocení, a směrnice. Podařilo se mi najít tyto dokumenty, které zde následně blíže představím: směrnice adaptace nových zaměstnanců; pomůcka pro garanta, která je přílohou č. 1 směrnice adaptace nových zaměstnanců; adaptační plán a hodnocení, který je přílohou č. 2 směrnice adaptace nových zaměstnanců. Poté, co jsem našla zmíněné dokumenty v počítači a vytiskla jsem si dokument směrnice adaptace nových zaměstnanců (tato směrnice není předávána oficiálně oproti podpisu žádným zaměstnancům), jsem vyhledala osobní složku zaměstnance, kterého jsem si vybrala pro analýzu jeho dokumentů a následně pro rozhovor. V jeho osobní složce jsem našla dokumenty pomůcka pro garanta a adaptační plán a hodnocení, které byly použity při jeho adaptaci. Začala jsem tedy vyhledávat v těchto dokumentech pasáže, které mi poskytly odpovědi na otázky vedoucí k popisu kroků adaptačního procesu v organizaci XY.

Směrnice adaptace nových zaměstnanců je jakýmsi vysvětlením významu adaptace nového zaměstnance a návodem, jak při ní postupovat. Směrnice má 5 stran a skládá se z 8 částí: účel; rozsah platnosti; zkratky, pojmy a definice; popis činnosti – tato kapitola se skládá z 5 podkapitol: k čemu slouží adaptační proces nového zaměstnance; obecné zásady; nástroje adaptace; řízení adaptačního procesu; výsledek adaptačního procesu, dále následují další kapitoly odpovědnosti a pravomoci; závěrečná ustanovení; související dokumentace a poslední kapitolou jsou přílohy zmíněné níže.

Pomůcka pro garanta je první přílohou směrnice adaptace nového zaměstnance a tento dokument dostávají příslušní zaměstnanci-garanti, svým podpisem stvrzují převzetí a souhlas, že se jimi budou řídit. Každá tato příloha má rozdílný počet stran v závislosti na šíři obsahu adaptace konkrétního zaměstnance. Pomůcka pro garanta obsahuje kapitoly: předcházející procesy, vstupy, odpovědnosti, dále následuje adaptační cyklus, který obsahuje činnosti, na které se musí zaměstnanec zaškolit a také zmiňuje, kdo je v těchto jednotlivých činnostech garantem. Je zde také uvedeno datum plnění, poté následuje kapitola „Navazující procesy“. Tímto je tato příloha u konce, zde je již jen prostor pro podpis garanta.

Adaptační plán je druhou přílohou směrnice adaptace nových zaměstnanců organizace XY, který používá v adaptačním procesu. Také v tomto dokumentu adaptovaní zaměstnanci svým podpisem stvrzují převzetí a souhlas, že se danými pokyny budou řídit. Pro popis a analýzu adaptačního plánu jsem si vybrala vyplněný adaptační plán stejného zaměstnance jako v případě formuláře „Pomůcka pro garanta“. Počet stran adaptačního plánu se mění v závislosti na jeho obsahu. V úvodu je zmíněno jméno a příjmení zaměstnance, útvar a datum nástupu, poté následuje prostor pro doplnění těchto údajů: celková doba zapracování; kdo je garantem; cíle adaptačního procesu, které mají všichni zaměstnanci stejné a jsou zde předem doplněné

– je zde možnost doplnění, zda je pracovník splnil, či nikoli. Následuje tabulka se seznamem adaptačního programu – tedy oblasti, na které se nový pracovník bude adaptovat (ty se mění v závislosti na konkrétní pracovní pozici). Dále je k vyplnění časový prostor každé této oblasti a kolonka pro podpis jednotlivých garantů oblastí (po ukončení adaptačního programu). Následuje prostor pro podpis nového zaměstnance a toho, kdo adaptační plán vypracoval, v tomto případě vedoucí útvaru. Další částí adaptačního programu je průběžné hodnocení adaptačního procesu. Zde jsou v jednotlivých tabulkách vypsány všechny požadované oblasti adaptace. V každé oblasti je kolonka pro průběžné hodnocení adaptace na tuto oblast, dále je zde kolonka pro závěr z tohoto hodnocení a podpis hodnotitele odpovědného za konkrétní oblast adaptace.

Nyní uvedu, jaká data jsem v rámci analýzy vnitropodnikových dokumentů v jednotlivých krocích adaptačního procesu zjišťovala. Na začátku pro přehlednost vždy zmíním číslo kroku dle Bartáka viz 2. kapitola (s. 20-21) a uvedu, které dílčí otázky výše vymezené se k tomuto kroku vztahují. V 1. kroku jsem odpovídala na dílčí otázky č. 1–4. Analyzovala jsem směrnici adaptace nových zaměstnanců, pomůcku pro garanta i adaptační plán a hledala v nich odpovědi na stanovené dílčí otázky. Ve 2. kroku jsem odpovídala na dílčí otázky č. 5-6. Analyzovala jsem zde směrnici adaptace nových zaměstnanců a adaptační plán. Ve 3. kroku jsem odpovídala na dílčí otázku č. 7. Analyzovala jsem směrnici adaptace nových zaměstnanců a pomůcku pro garanta. Ve 4. kroku jsem odpovídala na dílčí otázky č. 8–9. Analyzovala jsem dokumenty adaptační plán a směrnici adaptace nových zaměstnanců a hledala v něm odpovědi na tyto otázky. V 5. kroku jsem odpovídala na dílčí otázku č. 10 analýzou dokumentu adaptační plán. V 6. kroku jsem odpovídala na dílčí otázku č. 11. a to analýzou dokumentu pomůcka pro garanta. V 7. kroku jsem odpovídala na dílčí otázku č. 12.

a analyzovala jsem dokumenty pomůcka pro garanta a adaptační plán. V posledním 8. kroku jsem také analyzovala dokumenty pomůcka pro garanta a směrnici adaptace nových zaměstnanců, kde jsem odpovídala na dílčí otázky č. 13.-14.

Rozhovor

Příprava na rozhovor probíhala tak, že jsem si nejdříve připravila otázky na rozhovor. Z dílčích otázek, které jsem vymezila z kroků adaptačního procesu dle Bartáka, jsem zpracovala otázky pro rozhovor s vybraným zaměstnancem. Tyto otázky vesměs korespondovaly s dílčími otázkami. Snažila jsem se, aby otázek nebylo mnoho, aby účastník rozhovoru nebyl otázkami zahlcen. Zároveň ale jsem některé z dílčích otázek rozdělila do více otázek v rozhovoru, aby byly pro účastníka lépe zapamatovatelné a účastník jim porozuměl. Otázky jsem vytvářela z větší části otevřené, aby se účastník rozpovídal o skutečnostech. V případě, že jsem potřebovala zjistit konkrétní údaj, použila jsem otázky uzavřené. Samotný rozhovor pak probíhal v organizaci XY v zasedací místnosti 24.2.2020 v 6:30 hodin. Přítomni jsme byli já jako tazatel a adaptovaný zaměstnanec, tedy účastník. Rozhovor jsem si nahrávala na mobilní telefon přes aplikaci hlasového záznamníku. V úvodu jsem zaměstnanci znovu sdělila informovaný souhlas, který blíže specifikuji v kapitole 3.5 v části „Informovaný souhlas“. Následně jsem účastníka informovala o tématu bakalářské práce a o účelu rozhovoru. Poté jsem již zahájila samotný rozhovor, který trval cca 10 minut. Jelikož jsem zpětně při přepisu tohoto rozhovoru zjistila, že mi účastník neodpověděl na druhou část 5. otázky, proto jsem s ním udělala druhý rozhovor dne 25.2.2020 v 11:30 hodin na stejném místě a ve stejném složení jako byl ten předešlý. Tento rozhovor trval necelé 2 minuty a zaměstnanci jsem se dotázala pouze na zmíněnou chybějící skutečnost, také zde jsem zmínila informovaný souhlas.

Nyní uvedu, jaká data jsem v rámci rozhovorů v jednotlivých krocích adaptačního procesu zjišťovala. Na začátku pro přehlednost opět zmíním číslo kroku dle Bartáka a také zmíním, jaká čísla otázek jsem zaměstnanci pokládala. Přehled těchto otázek použitých při rozhovoru jsou přílohou č. 1 této bakalářské práce.

V 1. kroku jsem v rámci rozhovoru zaměstnanci položila otázky č. 1-4. Ve 2. kroku jsem zaměstnanci položila otázky č. 5-6. Ve 3. kroku jsem zaměstnanci položila otázky č. 7. Ve 4. kroku jsem položila otázky č. 8-11. V 5. kroku jsem položila otázku č. 12. V 6. kroku jsem zjišťovala otázku č. 13-14. V 7. kroku jsem se položila otázku č. 15. V posledním 8. kroku jsem zaměstnanci položila otázky č. 16-17.

Tato podkapitola se věnovala sběru dat, kde jsem popisovala průběh analýzy vnitropodnikových dokumentů a rozhovoru. Poté jsem zmínila, jaká data jsem odkud sbírala. Zjištěná data budou použita v kapitole 4 při analýze a interpretaci.

3.5 Etické aspekty

Při výzkumu je nutné se řídit etickými pravidly. Hendl soudí, že etika hraje ve výzkumu důležitou roli. Také zmiňuje, že pro etiku jsou vytvořeny určité standardy a pravidla, které se při výzkumu aplikují. Těmito dle Hendla jsou: získání informovaného souhlasu: osoba účastníci se výzkumu se ho zúčastní jen za předpokladu, kdy s ním souhlasí a musí být plně informovaná o průběhu výzkumu a jeho okolnostech; nezletilí nemohou dávat informovaný souhlas, musí si prohlášení získat; pasivní nebo aktivní souhlas: aktivní znamená podpis dokumentu, pasivní souhlas podpis nevyžaduje, formulář s podpisem vrací jen ten, kdo s ním nesouhlasí; pokud zatajíme nějaké informace účastníkům výzkumu, musí být tito na konci výzkumu

o těchto skutečnostech informováni; svoboda odmítnutí: účastníci musí být informováni, že mohou kdykoli ukončit účast ve výzkumu a musí se brát v potaz i na tento požadavek u nezletilých; anonymita: ideálně není identita účastníků výzkumníkům známa. Pokud toto nelze zajistit, pak ale nesmí být o identitě účastníků informován nikdo jiný (Hendl, 2005, s. 155).

Při kvalitativním výzkumu se musíme také věnovat etice se zřetelem k novým skutečnostem, které vznikají ve spojitosti se zvláštnostmi tohoto typu výzkumu. Etiku musíme dle Hendla dodržovat v těchto oblastech: „soukromí, poučený souhlas, emočního bezpečí, zatajení a reciprocity“ (Hendl, 2005, s. 155). Jednotlivé oblasti nyní popíši a vysvětlím, jak jsem v nich postupovala při výzkumu já.

Soukromí

Hendl o soukromí soudí, že málokdo je ochoten sdělovat detaily ze svého soukromí, a to s vědomím, že budou zveřejněny. Z tohoto důvodu je nutné při výzkumu zachování soukromí. Pouze zachování anonymity není dostatečným zabezpečením, protože lze jinými detaily zveřejněnými při výzkumu odhalit souvislosti a tím i identitu účastníků. Je tedy nutné co nejprísněji chránit soukromí účastníků výzkumu změnou určitých skutečností, pokud to nenaruší výsledky celého výzkumu (Hendl, 2005, s. 155).

Já jsem pro zachování anonymity adaptovaného zaměstnance v první řadě nezmínila při analýze dokumentů jeho jméno, pozici, ani obsah adaptace (body adaptačního programu určující, na co se bude adaptovaný zaměstnanec zaškolovat v každé fázi adaptačního programu). Zároveň jsem nepoužila ani jméno a bližší popis pracovní pozice garanta a jiných zmíněných zaměstnanců, či jiné údaje, které by vedly k jeho rozpoznání. V rozhovorech s adaptovaným zaměstnancem zaznělo několik detailů, které by vedly k odhalení identity

účastníka rozhovoru. Jelikož nebylo ani možné informace změnit v prepisech rozhovorů tak, aby nebyly vysledovatelné a zároveň aby nezměnily výsledky výzkumu, rozhodla jsem se nepoužít citace rozhovorů ani jejich prepisy v této bakalářské práci. Při analýze rozhovorů budu tedy postupovat tím způsobem, že popíši skutečnost z rozhovorů tak, abych zodpověděla otázky a popsala kroky adaptačního procesu v organizaci XY, ale vynechám detailní informace z těchto rozhovorů.

Informovaný souhlas

V kvalitativním výzkumu nemají často účastníci dostatečné povědomí o skutečnostech, které by mohly během výzkumu nastat, proto musí být součástí informovaného souhlasu zmínka o tom, že nelze vždy předpovídat všechny události. Tím pádem se tedy připraví vždy upravený formulář v každém dohadovaném okamžiku výzkumu, nejde tedy o jednorázovou skutečnost (Hendl, 2005, s. 156).

Rozhovor se zaměstnancem jsem si nahrávala a před položením první otázky jsem ho v úvodu informovala, že rozhovor nahrávám, že bude sloužit pouze pro účely této bakalářské práce a že nahraný rozhovor nebudu nikde šířit ani zveřejňovat. Dále jsem účastníka rozhovoru informovala o tom, že z této nahrávky budu vytvářet prepis rozhovoru a že úryvky z něj budou součástí textu této bakalářské práce. Také byl informován o tom, že veškeré informace z rozhovoru, které by mohly vést k identifikaci zaměstnance, v prepisu rozhovoru upravím tak, aby zachovaly potřebný a identický význam podaných informací a zároveň, aby nedošlo k odhalení identity účastníka rozhovoru. Účastník má také možnost prepis rozhovoru před použitím v bakalářské práci shlédnout a případně podat námitky proti některým výrokům, které nechce zveřejnit. Z důvodu zachování anonymity zaměstnance jsem nakonec citace ani prepisy z rozhovorů nepoužila.

Emoční bezpečí

Jelikož při výzkumu se někdy kladou otázky směřující na emočně citlivé skutečnosti, nesmí výzkumník klást takové dotazy bez přechodu a přípravy. Zkušený výzkumník dává účastníkovi prostor pro uvolnění. Takový rozhovor se pak podobá terapeutickému sezení, kdy se účastník svěruje a výzkumník mu naslouchá. Je zde ovšem nebezpečí, že se účastník otevře příliš a výzkumník si není jist svou rolí (zda je výzkumník, či terapeut), na roli terapeuta není obvykle připraven (Hendl, 2005, s. 156).

Jelikož výzkum v mém případě nebyl ani nijak dlouhodobý, ani nebyl zaměřen na emočně citlivé skutečnosti, nebyla zde nutnost brát ohledy na přechod a přípravu tématu. Účastník byl s tématem předem obeznámen a bez sebemenších výhrad s ním souhlasil. V průběhu rozhovoru ani po něm nenastalo žádné emoční nebezpečí.

Zatajení cílů a okolností výzkumu

Jak uvádí Hendl, počet studií by se rapidně snížil, pokud bychom sdělili předem účastníkům jeho cíl a okolnosti. Tedy je občas nutné předem tyto skutečnosti zatajit. Postup je dle Hendla následující: „kdykoli je to možné, použije výzkumník metodu, která nevyžaduje zatajení skutečností; jestliže nelze použít alternativní metody, výzkumník se rozhoduje o zatajení podle vědecké a aplikované hodnoty výsledku studie; jestliže výzkumník musí něco zatajit, pak o tom informuje účastníky dostatečným způsobem, jakmile to bude možné“ (Hendl, 2005, s. 156).

Při zhotovení výzkumu této bakalářské práce nebylo nutné jakékoli zatajení cílů nebo okolností výzkumu. Účastník předem znal důvod výzkumu a nebyly mu zatajeny žádné skutečnosti týkající se tohoto výzkumu.

Reciprocita

Jelikož kvalitativní výzkum je obvykle dlouhodobý, tak výzkumník může mít pocit, že by měl recipročně reagovat na získané údaje. Někdy se může stát, že tito výzkumníci vyvolávají různé akce pro zkvalitnění podmínek účastníků výzkumu, někdy také uvažují, že získaná data nebudou zveřejňovat (Hendl, 2005, s. 156-157).

Jak jsem již uvedla výše, tento výzkum nebyl dlouhodobý, a navíc téma výzkumu nebylo nijak diskutabilní, se zveřejněním výsledků jsem tedy neměla problém.

Etické aspekty hrají velmi důležitou roli ve výzkumu. V této podkapitole jsem definovala soukromí, informovaný souhlas, emoční bezpečí, zatajení cílů a okolností výzkumu a reciprocitu. Také jsem se v závěru každého etického aspektu zmínila, jak jsem ho výzkumu řešila já.

V této části práce jsem nejprve definovala cíl práce, a to vymezením dílčích otázek, se kterými budu dále pracovat ve výzkumu. Dále jsem vymezila termíny deskriptivní případová studie, poté jak jsem vybrala zdroje dat a metody sběru dat a také jak jsem při sběru dat postupovala. Na základě zmíněných postupů budu v navazující kapitole popisovat kroky adaptačního procesu v organizaci XY. Nakonec jsem definovala etické aspekty při výzkumu a zmínila, jak jsem ve své práci řešila tyto aspekty já.

4. Kroky adaptačního procesu v organizaci XY: analýza a interpretace dat

Tato kapitola se bude zabývat popisem kroků adaptačního procesu v organizaci XY. V úvodu nejprve popíši organizaci XY, tedy více přiblížím, o jakou firmu se jedná, čím se zabývá a jaké je složení jejich zaměstnanců. Jelikož v této bakalářské práci budu popisovat anonymní organizaci, nebudu uvádět konkrétní názvy a pojmenování, která by vedla k identifikaci této firmy. Poté bude následovat již samotná analýza dat a interpretace, kdy v jednotlivých podkapitolách kopírujících kroky adaptačního procesu dle Bartáka dojde k naplnění vymezeného cíle práce, tedy k popisu kroků adaptačního procesu v organizaci XY.

Seznámení s organizací XY

Pro výzkum popisu kroků adaptačního procesu jsem si vybrala výrobní firmu, která působí na trhu více jak 20 let. Tato firma se zabývá výrobou elektrických zařízení a dále výrobou kabelové konfekce a více než 90 % celkové produkce dodává do zahraničí. Firma byla založena v roce 1992 ryze českými majiteli, v roce 2003 se stala firma součástí německého holdingu a tedy se 100 % vlastníkem stala německá firma. Majitel a nejvyšší vedení sídlí v Německu. V roce 2006 se organizace přestěhovala do zcela nově postavené budovy v okrajové průmyslové části města. (Organizace XY, 2020). V organizaci pracuje v současné době 85 zaměstnanců v zaměstnaneckém pracovním poměru (Mzdový systém organizace XY, 2020). Rozložení zaměstnanců firmy je v současné době následující: 2 jednatelé, z toho jeden má na starosti obě dvě výroby a zároveň pod něj spadají oddělení technologické, nákupu, kvality a sklad (též nazývaný technický ředitel). Druhý jednatel má na starosti finance a personální záležitosti (též nazývaný ekonomický a personální ředitel). Nyní popíši jednotlivá oddělení. Výrobní oddělení

se skládá ze dvou výroby (elektro a kabelová konfekce) – každá výroba má svého vedoucího výroby a ti mají podřízené mistry, mistři mají poté na starosti již samotné dělníky. Vedoucí jedné z výroby má ještě 1 asistenta logistiky. Všichni výrobní zaměstnanci pracují v normohodinách a tím si také určují své pracovní tempo. V každé výrobě jsou ještě zaměstnanci oddělení kvality, kteří dohlíží na kvalitu odvedené práce, jejich nadřízeným je manažer kvality. Technologické oddělení má v současné době 2 technology, jejich nadřízeným je technický ředitel, stejně jako oddělení nákupu, kde pracuje 1 zaměstnanec. Ve skladu působí vedoucí skladu, který řídí 6 skladníků a je také pod vedením technického ředitele. V personálním oddělení pracuje 1 personalista. Toto oddělení má na starosti ekonomický ředitel. (Organigram organizace XY, 2020). Ostatní služby zajišťují externí firmy.

4.1 Seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami apod.

Analýzou dokumentu adaptační plán adaptovaného zaměstnance bylo zjištěno, že seznámení se zmíněnými náležitostmi proběhlo, a to v den nástupu zaměstnance do organizace. Zodpovědný za tuto oblast adaptačního plánu byl personalista, který toto seznámení v adaptačním plánu ztvrdil svým podpisem, stejně jako adaptovaný zaměstnanec (Adaptační plán, 2015). Toto také potvrzují dokumenty pomůcka pro garanta a směrnice adaptace nových zaměstnanců a také rozhovor se zaměstnancem, z něhož jsem zjistila, že seznámení s těmito dokumenty proběhlo v den nástupu a to personalistou (Pomůcka pro garanta, 2015, s. 2; Směrnice adaptace nových zaměstnanců, 2015, s. 4; Rozhovor č. 1, 2020). Tento postup je v souladu s tvrzením Dvořákové & kol. uvedeném v kapitole 2.1. v části zabývající se seznámení zaměstnance s informacemi o firmě, zvyklostmi apod.

Způsob předání zaměstnance vedoucímu dle dokumentu směrnice adaptace nových zaměstnanců byl personalistou, a to formálním uvedením po skončení přijímacích formalit k jeho vedoucímu/garantovi (Směrnice adaptace nových zaměstnanců, 2015, s. 4), což potvrdil také rozhovor, z něhož vyplynulo, že předání vedoucímu proběhlo po vyřízení všech nástupních formalit s personalistou. Personalista poté zavedl zaměstnance k vedoucímu (Rozhovor č. 1). Tento postup se shoduje s výroky Armstronga a Dvořákové & kol. uvedených v kapitole 2.1. v části zabývající se způsobem předání nového zaměstnance vedoucímu jednotky.

Informace o struktuře pracovní jednotky byly zaměstnanci dle dokumentu pomůcka pro garanta předány první den nástupu do organizace. Tyto informace vysvětlil dle stejného dokumentu novému zaměstnanci vedoucí, nebo personalista (Pomůcka pro garanta, 2015, s. 2). Z rozhovoru je zřejmé, že vysvětlení struktury pracovní jednotky provedl vedoucí již při pohovoru s tímto zaměstnancem (Rozhovor č. 1, 2020). Toto je v souladu s tvrzením Armstronga a Dvořákové & kol. uvedených v kapitole 2.1, kteří zde zmiňují poskytnutí informací zaměstnanci o struktuře organizační jednotky.

Způsob předání informací o pracovních povinnostech a právech nového zaměstnance, stejně tak o předpisech bezpečnosti práce provedl dle pomůcky pro garanta personalista v den nástupu nového zaměstnance do organizace (Pomůcka pro garanta, 2015, s. 1), což potvrzuje také rozhovor se zaměstnancem (Rozhovor č. 1, 2020). Takový postup je v souladu s tvrzením Armstronga v kapitole 2.1 v části, kde zmiňuje hlavní body, které by měl personalista probrat s každým novým zaměstnancem.

Z pomůcky pro garanta vychází, že zaměstnanec je seznámen s pracovním kolektivem v den nástupu a to garantem, který ho zároveň uvede na pracovní místo (Pomůcka pro garanta, 2015, s. 2). Z rozhovoru vyplynulo že nového zaměstnance zavedl vedoucí na jeho pracovní místo, kde ho představil svým

kolegům a vysvětlil tomuto zaměstnanci jejich náplň práce (Rozhovor č. 1, 2020). Tento krok se shoduje s tvrzením Dvořákové & kol., kteří se zmiňují o způsobu představení nového zaměstnance pracovnímu kolektivu v kapitole 2.1.

4.2 Zajištění patrona, který s novým pracovníkem projedná jeho adaptační program

Dle adaptačního plánu byl novému zaměstnanci přidělen patron, a to jeho kolega který je na stejné pozici jako tento nový zaměstnanec (Adaptační plán, 2015, s. 1), což potvrzuje i rozhovor se zaměstnancem (Rozhovor č. 1, 2020). Toto se shoduje s tvrzením Bedrnové, Nového & kol. v kapitole 2.2, kteří se zabývají potřebou přidělení patrona po dobu adaptace.

Dle směrnice adaptace nových zaměstnanců se na tvorbě adaptačního plánu podílí mimo jiné i patron (Směrnice adaptace nových zaměstnanců, 2015, s. 3), což bylo potvrzeno i rozhovorem, z něhož vyplynulo, že vedoucí konzultoval adaptační plán s patronem, a to obsah adaptačního plánu i dobu trvání adaptace (Rozhovor č. 2, 2020). Tato skutečnost je v souladu s výrokiem Dvořákové & kol. v kapitole 2.2 této práce, kteří zde zmiňují přítomnost patrona při zpracování adaptačního plánu zaměstnance.

Z analýzy dokumentů nebylo možné zjistit, jak dlouho zaměstnanec pracuje v organizaci, dotazovala jsem se tedy na tuto skutečnost adaptovaného zaměstnance a zjistila jsem, že patron je v organizaci dlouholetým zaměstnancem (Rozhovor č. 1, 2020). Toto je v rozporu s tvrzením Armstronga v kapitole 2.2, kde Armstrong, říká, že Fowler uvažuje o přidělení patrona, který nepracuje v organizaci příliš dlouhou dobu.

4.3 Průběžné zajišťování pomoci a podpory – patron bezprostřední nadřízený, spolupracovníci

V dokumentu pomůcka pro garanta se uvádí, že má být garant novému zaměstnanci nápomocen (Pomůcka pro garanta, 2015, s. 2), což potvrzuje i směrnice, kde se uvádí, že „garant pomáhá novému zaměstnanci nejen při seznamování s pracovním prostředím společnosti, ale i s výkonem pracovních povinností“. Dále je ve směrnici uvedeno, že je zaměstnanci věnována náležitá pozornost již od prvního pracovního dne a také, že „se všichni mají chovat k novému zaměstnanci slušně, jelikož to jednou pravděpodobně bude jejich kolega.“ (Směrnice adaptace nových zaměstnanců, 2015, s. 1-2). Toto potvrdil i rozhovor se zaměstnancem (Rozhovor č. 1, 2020). Tvrzení Bedrnové, Nového & kol. v kapitole 2.3 o pomoci spolupracovníků v adaptačním procesu jsou v souladu se skutečností v organizaci XY. Směrnice také říká, že vedoucí si musí naplánovat svůj čas a čas garanta tak, aby se mohli naplno věnovat novému zaměstnanci, a to za účelem plnění úkolů v rámci útvaru. Dále směrnice udává, že je nutné v průběhu adaptace komunikovat s novým zaměstnancem, a to za účelem zjištění, zda zvládá všechny úkoly, s čím je a není spokojen a proč. (Směrnice adaptace nových zaměstnanců, 2015, s. 2). Z rozhovoru vyplynulo, že byl zaměstnanec sledován jen patronem a podpora vedoucím zaměstnancem během adaptace neprobíhala (Rozhovor č. 1, 2020). Tvrzení Dvořákové & kol., které potvrzuje i Bedrnová, Nový & kol. uvedena v kapitole 2.3 této práce o nutnosti pomoci a podpory ze strany patrona a vedoucího se naplnily jen zčásti, a to ze strany patrona. Co se týče pomoci ze strany vedoucího v průběhu adaptace, ta dle rozhovoru neprobíhala.

4.4 Vypracování plánu adaptace

Na základě analýzy adaptačního plánu a potvrzením této skutečnosti v rozhovoru byl adaptační plán vypracován (Adaptační plán, 2015; Rozhovor č. 1). Analýzou tohoto adaptačního plánu bylo zjištěno, že obsahuje seznam pracovních činností, na které se bude nový zaměstnanec v průběhu adaptace zaškolovat (Adaptační plán, 2015). Zaměstnanec mi v rozhovoru potvrdil, že plán byl rozdělen na oblasti, na které se měl pracovník zaškolit (Rozhovor č. 1, 2020). Vypracování adaptačního plánu a jeho obsah se tedy shoduje s tvrzením Urbana, který zmiňuje v kapitole 2.4 potřebu obdržení individuálního adaptačního plánu a body, které by měl adaptační plán obsahovat.

Bedrnová, Nový & kol., zmiňují v kapitole 2.4 zásady, které je potřeba splňovat při vytváření plánu adaptace pro konkrétní zaměstnance. Analýzou směrnice jsem zjistila, že v ní zmíněné zásady se neshodují se zásadami Bedrnové, Nového & kol. (Směrnice adaptace nových zaměstnanců, 2015, s. 2-3). Hledala jsem tedy v ostatních dokumentech. Analýzou adaptačního plánu zaměstnance jsem zjistila, že byl koncipován formou stručného záznamu jednotlivých oblastí s uvedením termínů dokončení adaptace na tyto oblasti, což potvrdil i rozhovor (Adaptační plán, 2015; Rozhovor č. 1, 2020). Další zásady pro tvorbu adaptačního plánu jsem v žádném z analyzovaných dokumentů nenašla. Rozhovorem se zaměstnancem bylo zjištěno, že jeho adaptační plán splňoval tyto zásady z větší části. Byly splněny následující zásady tvorby adaptačního plánu: obsah plánu byl závislý na náročnosti pracovní činnosti nového pracovníka; délka období adaptace se řídila druhem práce, na kterou byl zaměstnanec přijat; dobu trvání adaptace odpovídala pracovní pozici i vzdělání adaptovaného zaměstnance. Dále z rozhovoru vyplynulo, že nebylo potřeba řešit v adaptačním plánu individuální zvláštnosti tohoto zaměstnance. V rozporu je ale zásada přizpůsobení obsahu

plánu představám a přáním zaměstnance dle možností. Z rozhovoru vyplynulo, že vedoucí s tímto zaměstnancem tvorbu plánu nekonzultoval, jen mu ho předal a vysvětlil jeho průběh (Rozhovor č. 1, 2020).

4.5 Realizace plánu adaptace

Analýzou adaptačního plánu bylo zjištěno, že několika oblastech, na které se měl adaptovaný zaměstnanec zaškolovat, chybí podpis odpovědných zaměstnanců za tyto oblasti jako potvrzení o splnění těchto částí adaptace. A stejně tak nejsou vyplněna průběžná hodnocení zaškolení těchto oblastí (Adaptační plán, 2015). Tuto skutečnost potvrdil také rozhovor se zaměstnancem, který uvedl, že byla doba i obsah adaptace byly vedoucím nečekaně zkráceny a nikdy již nedošlo k zaškolení na tyto oblasti (Rozhovor č. 1, 2020). Z toho tedy plyne, že ani obsah ani doba adaptace nebyly dodrženy. Na tuto problematiku naráží Wearther a Keith v kapitole 2.5, kde se zmiňují o problémech adaptace při ignoraci její důležitosti přímých nadřízených.

4.6 Monitoring postupu adaptace nového zaměstnance

Dle Pomůcky pro garanta kontroluje garant práci nového zaměstnance, a společně procházejí kroky ke zlepšení, je zde také zpětná vazba nového zaměstnance. V případě výskytu vážnějších problémů je řeší garant s příslušným ředitelem. O monitoringu personálního oddělení, zde zmínka není (Pomůcka pro garanta, 2015, s. 2). Z rozhovoru bylo zjištěno, že s patronem byl tento zaměstnanec v denním kontaktu, monitoroval adaptaci adaptovaného zaměstnance, dával mu také zpětnou vazbu a chyby vysvětlil v počátcích. Vedoucím prý nebyl monitorován a stejně tak personalistou, který mu již na začátku řekl, že kdyby měl nějaký problém, ať ho kontaktuje. Jelikož ale zaměstnanec v rozhovoru uvedl, že patron mu

se vším pomohl a že neměl žádné vážnější problémy při adaptaci, tak dle pomůcky pro garanta nebylo třeba monitorování vedoucího zaměstnance (Rozhovor č. 1, 2020; Pomůcka pro garanta, 2015, s.2). Tento krok se tedy shoduje s tvrzením Dvořákové & kol. v kapitole č. 2.6 o sledování adaptace nového zaměstnance a poskytování zpětné vazby.

4.7 Průběžné hodnocení plánu adaptace

Dle Pomůcky pro garanta probíhá průběžné hodnocení alespoň 3x v průběhu zkušební doby. Provádí ho garant a vedoucí. Společně probírají kroky ke zlepšení adaptovaného zaměstnance a také dostávají zpětnou vazbu od tohoto zaměstnance (Pomůcka pro garanta, 2015, s. 2). Analýzou adaptačního plánu jsem zjistila, že je průběžné hodnocení velmi stručně vyplněno v každé z oblastí (kromě těch, na které se zaměstnanec vůbec nezaškolil) včetně podpisu hodnotitele i adaptovaného zaměstnance (Adaptační plán, 2015). Z rozhovoru jsem se dozvěděla, že během adaptace tohoto zaměstnance nikdo nehodnotil, tedy s ním nebylo prováděno průběžné hodnocení (Rozhovor č. 1, 2020). Tento krok adaptace organizace XY je v rozporu s tvrzením Urbana a Koubka o průběžném hodnocení v průběhu adaptace nového zaměstnance v kapitole 2.7, kde zdůrazňují důležitost průběžného hodnocení v procesu adaptace nových zaměstnanců.

4.8 Závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky

Dle Pomůcky pro garanta se provádí závěrečný rozhovor alespoň týden před ukončením zkušební doby (Pomůcka pro garanta, 2015, s. 2). Dle směrnice provádí přímý nadřízený stručné závěrečné hodnocení (Směrnice adaptace nových zaměstnanců, 2015, s. 3). Z rozhovoru vyplynulo, že závěrečné hodnocení bylo provedeno vedoucím. Byly mu sděleny jeho silné a slabé stránky (Rozhovor č. 1, 2020).

Směrnice říká, že závěrečné hodnocení společně s doporučením poslouží jako podklad pro rozhodnutí o využití adaptovaného zaměstnance (Směrnice adaptace nových zaměstnanců, 2015, s. 3). Dále jsem z rozhovoru zjistila, že zaměstnanec byl po skončení adaptace zařazen na původně plánované pracovní místo (Rozhovor č. 1, 2020).

Tento krok adaptačního procesu v organizaci XY je v souladu s tvrzením Bedrnové, Nového & kol., kteří zdůrazňují nutnost provádění závěrečného hodnocení adaptovaného zaměstnance v kapitole 2.8.

V této kapitole jsem se zabývala samotným popisem kroků adaptačního procesu v organizaci XY, a to na základě kroků adaptačního procesu zmiňovaných Bartákem. Podle dílčích otázek stanovených v metodologické části této práce jsem analyzovala vnitropodnikové dokumenty. Dále jsem analyzovala rozhovor s adaptovaným zaměstnancem organizace XY. Na základě těchto analýz jsem získaná data interpretovala s teoretickými tvrzeními uvedenými v teoretické části této bakalářské práce a tím jsem získala popis kroků adaptačního procesu v organizaci XY.

5. Diskuse a závěr

V poslední kapitole této bakalářské práce nejprve budu diskutovat možné limity provedeného výzkumu a uvedu návrhy pro zlepšení při provádění podobného výzkumu v budoucnu. V závěru stručně shrnu, čím se tato bakalářská práce zabývá, její průběh a výsledek.

Součástí výzkumu této bakalářské práce byl rozhovor s jedním vybraným zaměstnancem organizace XY a analýza vnitropodnikových dokumentů vztahujících se k adaptačnímu procesu. Tento zaměstnanec byl v době mého výzkumu jediný ve firmě relativně krátkou dobu od ukončení adaptačního procesu a pamatoval si tedy, jak tento proces probíhal. Ostatní zaměstnanci pracují v organizaci delší dobu, a tedy by bylo složité získávat od nich informace o jejich adaptaci. Neměla jsem tedy již další možnosti sběru dat od jiných zaměstnanců. Ideální stav takového výzkumu by byl, kdybych získala data od všech zaměstnanců organizace XY. Dostala bych tak zajisté relevantnější data pro popis adaptačního procesu v organizaci XY. Takové šetření je ale velmi časově náročné. V budoucnu by tedy bylo vhodné provést výzkum s co největším počtem zaměstnanců, tak aby se zjištěná data dala porovnat. Je ale nutné předem počítat s dostatečným časovým fondem, a to jak na přípravu pro výzkum, tak na samotný výzkum, analýzu i interpretaci. Jelikož jsem otázky k rozhovoru se zaměstnancem tvořila tak, aby jim tento zaměstnanec porozuměl, je důležité je v budoucnu před samotnými rozhovory s různými zaměstnanci přizpůsobit těmto zaměstnancům, aby pro ně byly srozumitelné. Další metodu, kterou by bylo vhodné v tomto výzkumu použít pro získání dat je pozorování. Jak jsem již ale výše zmínila, v průběhu mého výzkumu nebyl v organizaci žádný zaměstnanec, který by procházel adaptačním procesem. Metodu pozorování tedy nebylo možné provést.

Cílem mojí bakalářské práce byl popis kroků v adaptačním procesu v organizaci XY. Úkolem tedy bylo popsat, jak probíhá tento proces ve zmíněné organizaci. Nejprve jsem v teoretické části vymezila základní pojmy a popsala jsem jednotlivé kroky adaptačního procesu dle Bartáka. Ze závěrů těchto kroků jsem v metodologické části vymezila dílčí otázky, které mi pomohly konkretizovat cíl této práce. Poté jsem popsala pojem deskriptivní případové studie, dále jsem vymezila zdroje a metody sběru dat. V následující kapitole jsem popsala, jak jsem postupovala při sběru dat. Následně jsem definovala etické aspekty s popisem, jak jsem je já sama při výzkumu řešila. V další kapitole jsem se zabývala analýzou a interpretací dat, kde jsem nejprve vymezila organizaci XY a poté jsem se zabývala samotným popisem kroků adaptačního procesu ve zmíněné organizaci. Jednotlivé kroky dle Bartáka tvořili samostatné podkapitoly, v nichž jsem provedla na základě vymezených dílčích otázek analýzu vnitropodnikových dokumentů a rozhovorů. Citace rozhovorů ani jejich parafráze nebyly v této práci použity pro zachování anonymity zaměstnance. Získaná data jsem následně interpretovala s teoriemi, které zazněly v teoretické části této práce. Z interpretace vyplynuly rozpory s uvedenými teoriemi v krocích adaptačního procesu, kdy vybraný patron pracuje v organizaci XY příliš dlouhou dobu; v nedostatečné podpoře vedoucího zaměstnance v průběhu adaptačního procesu; v zásadě při tvorbě adaptačního plánu, kdy nebyl brán zřetel na přizpůsobení obsahu adaptačního plánu představám a přáním zaměstnance; v nedodržení obsahu ani doby adaptace; v průběžném hodnocení adaptovaného zaměstnance, které vůbec neprobíhalo. Ostatní body kroků v adaptačním procesu v organizaci XY jsou v souladu se zmíněnými teoriemi.

Seznam použité literatury a zdrojů

1. *Adaptační plán.* (2015). Citováno dne 3.2.2020. Dostupné v sídle organizace XY.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management.* Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* (10. vyd.). Praha: Grada.
4. Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
5. Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.
6. Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* (3. vyd.) Praha: Management Press.
7. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci.* Olomouc: Rubico.
8. Česká republika. (2006). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.* Citováno 24.2.2020. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace.html>
9. Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck.
10. Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck.
11. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál.
12. Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: MotivPress.
13. Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích (2., přeprac. a dopl. vyd.).* Praha: Grada.

14. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. (4.vyd.). Praha: Management Press.
15. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: MANAGEMENT PRESS.
16. *Mzdový systém organizace XY*. (2020). Citováno dne 24.2.2020. Dostupný v sídle organizace XY.
17. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
18. *Organigram organizace XY*. (2020). Citováno 24.2.2020. Dostupné v sídle organizace XY.
19. Organizace XY. (2020). *Informace o firmě* [online]. Citováno 24.2.2020. Dostupné na webových stránkách organizace.
20. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
21. *Pomůcka pro garanta*. (2015). Citováno dne 3.2.2020. Dostupné v sídle organizace XY.
22. Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
23. *Rozhovor č. 1*. (2020). Proveden dne 24.2.2020. Přepis dostupný u autorky bakalářské práce.
24. *Rozhovor č. 2*. (2020). Proveden dne 25.2.2020. Přepis dostupný u autorky bakalářské práce.
25. *Směrnice adaptace nových zaměstnanců*. (2015). Citováno dne 3.2.2020. Dostupné v sídle organizace XY.
26. Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
27. Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.
28. Werther, W. & Keith, D. (1992) *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Seznam příloh

1. Otázky k rozhovoru s adaptovaným zaměstnancem.

Příloha č. 1

Otázky k rozhovoru s adaptovaným zaměstnancem

- Seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami apod.

Otázka č. 1 Byl jste seznámen a pokud ano, tak jakým způsobem s obecnými informacemi o organizaci, struktuře, nařízením, normami, organizační kulturou, zvyklostmi apod?

Otázka č. 2: Jakým způsobem jste byl předán vedoucímu organizační jednotky po úvodní schůzce s personalistou? A byly Vám, případně jakým způsobem předány informace o složení Vašeho oddělení?

Otázka č. 3: Jakým způsobem jste byl informován o Vašich pracovních povinnostech, Vašich právech a předpisech o bezpečnosti práce?

Otázka č. 4: Jakým způsobem jste byl seznámen s pracovním kolektivem?

- Zajištění patrona, který s novým pracovníkem projedná jeho adaptační program.

Otázka č. 5: Byl Vám přidělen při adaptaci patron a pokud ano, byl součástí týmu, který vypracovával adaptační plán?

Otázka č. 6: Pracuje tento patron v organizaci krátkou dobu, nebo je dlouholetým zaměstnancem?

- Průběžné zajišťování pomoci a podpory – patron, bezprostřední nadřízený, spolupracovníci.

Otázka č. 7: Můžete mi říct a popsat, zda a jak Vám pomáhali při adaptaci Vaši kolegové, personalista, patron, přímý vedoucí a spolupracovníci?

- Vypracování plánu adaptace.

Otázka č. 8: Byl pro Vás vypracován adaptační plán?

Otázka č. 9: Co obsahoval Váš adaptační plán, tedy na co všechno jste se měl zaškolovat?

Otázka č. 10: Myslíte si, že při tvorbě plánu byla respektována úroveň Vašeho dosaženého vzdělání a délka Vaší praxe?

Otázka č. 11: Myslíte si, že byl adaptační plán vypracován s ohledem na Vaše individuální zvláštnosti a že byl přizpůsoben Vašim představám a přáním?

- Realizace plánu adaptace.

Otázka č. 12: Byly při Vaší adaptaci dodrženy obsah a doba adaptačního procesu dle tohoto plánu?

- Monitoring postupu adaptace nového zaměstnance.

Otázka č. 13: Byl jste v průběhu adaptace sledován patronem či přímým vedoucím? A pokud ano, dostával jste od nich zpětnou vazbu, případně návrhy na zlepšení?

Otázka č. 14: Kontaktoval Vás personalista v průběhu adaptace, aby zjistil, zda nemáte s něčím problém?

- Průběžné hodnocení plánu adaptace.

Otázka č. 15: Hodnotil Vás někdo v průběhu Vaší adaptace a pokud ano, jak často?

- Závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky.

Otázka č. 16: Bylo prováděno a pokud ano, tak jakým způsobem závěrečné hodnocení?

Otázka č. 17: Jaké bylo rozhodnutí o výsledku Vaší adaptace po jejím ukončení? Myslím tím, zda Vám byl pracovní poměr ukončen zaměstnavatelem ve zkušební době, či zda jste byl přeřazen na jiné místo pro Vás vhodnější, anebo jste zůstal na tom pracovním místě, na které jste byl původně přijat?“