

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Adaptační proces na Call Centru společnosti XY

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Arnold Zrubková / KLZ 22

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 30.11.2019, Plzeň

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit průběh adaptačního procesu na Call Centru společnosti XY. Dílčím cílem je formulace návrhů na zlepšení adaptačního procesu společnosti XY.

### 2. Výzkumné metody:

Výzkumnými metodami byly analýza sekundárních zdrojů, dále analýza, syntéza a komparace poznatků, a především kvalitativní šetření prostřednictvím metody polostrukturovaného rozhovoru se zástupci lektorů, vedoucích skupin a nových pracovníků – operátorů Call Centra. Tyto rozhovory byly provedeny v období 13. – 27.11.2019, celkem bylo realizováno 15 rozhovorů a průměrná délka hovoru byla 32 minut. Všichni respondenti souhlasili s účastí dobrovolně, měli možnost kdykoliv odstoupit a byl jim sdělen účel výzkumu. Pro každou ze tří skupin dotazovaných byla určena odlišná sada otázek. Otázky pro všechny tři skupiny respondentů měly společnou strukturu (pozdrav, představení tazatele a jeho projektu, ujištění o anonymitě a požádání o souhlas k participaci na výzkumu a nahrávání, dále následovaly samotné otázky a v závěru proběhlo poděkování a rozloučení).

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Dobře nastavená adaptace je pro každou organizaci nutností. Z podrobného studia interních materiálů a kvalitativního šetření vyplynulo, že adaptační proces ve společnosti XY je aktuálně velmi dobře nastaven, avšak i zde je prostor pro zlepšení. Obecně je adaptační proces ze strany nových pracovníků pozitivně vnímán. Noví pracovníci si velmi cení přátelského a otevřeného přístupu ze strany lektorů, vedoucích pracovníků a kolegů. V případě reálného zavedení doporučených opatření se pravděpodobně v budoucnu projeví i další přínosy, jako je například snížení fluktuace zaměstnanců v prvních dnech a týdnech po nástupu, tím pádem i snížení nákladů na nábor nových pracovníků. Kvalitně nastavený a prováděný adaptační program představuje zajisté konkurenční výhodu v boji o vhodnou pracovní sílu a může se tak stát jednou z věcí, na kterou bude firma lákat ty nejvhodnější uchazeče.

### 4. Závěry a doporučení:

Konkrétní návrhy a doporučení se týkají čtyř oblastí:

1. Obavy z prvního pracovního dne – noví pracovníci jdou v první pracovní den do neznámého prostředí, částečně jejich obavy odbourává e-mail ze strany lektorů. Pro posílení jistoty by měl být zaslán e-mail rozšířen i na krátké představení organizace prvního dne, ale také na stručné představení týmu.
2. Obsah a náročnost školených témat – materiály ke vstupnímu školení by měly být pro nové pracovníky k dispozici v elektronické i písemné podobě. Pro úsporu nákladů by mohl nový pracovník v průběhu vstupního školení nejdříve využívat iPad a případně si nechat vytisknout požadované části cvičebnic. Dále by také měli mít noví pracovníci k dispozici ke každé části školení dobrovolné procvičovací testy. Pro testy lze využít pro lektory již známé testovací prostředí Google test. A závěrem by měla být zvážena délka vstupního školení, a to formou delší časové dotace v oblasti těžších témat. Konkrétní zjištění problematických témat by mělo proběhnout formou anonymního dotazníku u pracovníků působících ve společnosti kratší dobu než 6 měsíců.
3. Práce v týmu – adaptace nového pracovníka by měla být podpořena v době vstupního školení náslechy v týmu, a to v rozsahu minimálně jedné hodiny každý den.
4. Zpětná vazba na školení – pro její získání by mělo být využito anonymní hodnocení.

Všechny závěry bakalářské práce budou během měsíce prosince roku 2019 předány managementu společnosti jako doporučení vyplývající z kvalitativního šetření. Závěry budou konkrétně předány manažerovi odboru Call Centrum a vedoucí oddělení Kvalita společnosti XY.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Adaptace pracovníků

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main aim of this thesis is to evaluate the course of the adaptation process at the Call Center of the company XY. A partial goal is to formulate proposals to improve the company's XY adaptation process.

### 2. Research methods:

The research methods were analysis of secondary sources, further analysis, synthesis and comparison of knowledge, and above all qualitative research through the method of semi-structured interview with representatives of lecturers, group leaders and new employees – Call Center operators. These interviews were conducted in the period from 13 to 27 November 2019, in total 15 interviews were conducted and the average talk time was 32 minutes. All respondents agreed to participate voluntarily, had the opportunity to withdraw at any time and were informed of the purpose of the research. A different set of questions was identified for each of the three groups of respondents. The questions for all three groups of respondents had a common structure (greeting, presentation of the interviewer and his project, assurance of anonymity and asking for consent to participate in research and recording, followed by the questions themselves and thanks and farewell in the end).

### 3. Result of research:

Well-adapted adaptation is a must for every organization. A detailed study of internal materials and a qualitative survey showed that the adaptation process at XY is currently very well set up, but there is room for improvement. In general, the adaptation process is positively perceived by new employees. New staff appreciate friendly and open approach from lecturers, executives and colleagues. If the recommended measures are actually put in place, there are likely to be other benefits in the future, such as a reduction in staff turnover in the first days and weeks after joining, thus reducing recruitment costs. A well-designed and implemented adaptation program certainly represents a competitive advantage in the struggle for a suitable workforce and can thus become one of the things the company will attract the most suitable candidates.

### 4. Conclusions and recommendation:

Specific proposals and recommendations cover four areas:

1. Worries from the first working day – new workers go to the unknown environment on the first working day, partly their concerns are eliminated by the e-mail from the lecturers. For added security, the e-mail sent should be extended to a brief introduction to the organization of the first day, but also to a brief introduction to the team.
2. Content and difficulty of the topics to be trained – initial training materials should be available to new staff both electronically and in writing. To save costs, a new worker could first use an iPad during initial training and possibly have the required parts of the exercise books printed. In addition, volunteer exercise tests should be available to new staff for each part of the training. For tests, you can use the familiar Google test environment for teachers. Finally, the length of the initial training should be considered, in the form of a longer allocation of time on more difficult topics. Specific identification of problematic topics should be carried out in the form of an anonymous questionnaire for employees working in the company for less than 6 months.
3. Team work – the adaptation of a new employee should be supported at the time of the initial training of the team observation, at least one hour each day.
4. Feedback on training – anonymous evaluation should be used to obtain training.

All conclusions of the bachelor thesis will be passed to the company management during December 2019 as a recommendation resulting from the qualitative survey. Specifically, the conclusions will be forwarded to the Call Center Manager and the Quality Manager at company XY.

## KEYWORDS

methods of adaptation of new employees

## JEL CLASSIFICATION

M14

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Arnold Zrubková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 22
Název BP:	Adaptační proces na Call Centru společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Adaptace 2.2 Adaptační proces 2.3 Řízení adaptačního procesu 2.4 Metodika práce 3 Analytická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Šetření a jeho vyhodnocení 3.3 Shrnutí a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání</i>. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů - Nové trendy</i>. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.</li><li>• LANCER, N., CLUTTERBUCK, D. a MEGGINSON, D. <i>Techniques for coaching and mentoring. Second Edition</i>. New York : Routledge, 2016. 340 s. ISBN 978-1-138-91374-5.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.</li><li>• VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. <i>Podnikové řízení</i>. Praha : Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01. 09. 2018</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 10. 2018</li><li>• Zpracování výsledků do 01. 11. 2018</li><li>• Finální verze do 01. 12. 2018</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 17. 04. 2018

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola ekonomie a managementu, s.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-1039335  
Datum: 2018.04.17 12:24:14 +02'00'

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Adaptace.....	3
2.1.1 Oblasti adaptace .....	4
2.2 Adaptační proces .....	7
2.2.1 Účastníci adaptačního procesu.....	8
2.3 Řízení adaptačního procesu .....	9
2.3.1 Nástroje řízení adaptačního procesu .....	10
2.3.2 Průběh a cíle adaptačního procesu.....	15
2.4 Metodika .....	17
3 Analytická část práce .....	19
3.1 Představení společnosti.....	19
3.1.1 Výběr pracovníka a povinnosti před nástupem.....	20
3.2 Šetření a jeho vyhodnocení .....	22
3.2.1 Organizace vstupního školení.....	22
3.2.2 Školení po certifikaci .....	27
3.2.3 Rozbor rozhovorů.....	28
3.3 Shrnutí a doporučení .....	33
4 Závěr .....	36

Literatura

Přílohy

## **Seznam zkratk**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CC	Call Centrum
PO	Požární ochrana
VS	Vedoucí skupiny

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Schéma využití nástrojů v průběhu adaptace

# 1 Úvod

Pro organizaci je nesmírně důležité mít kvalitní a stálé zaměstnance. Neustálé změny v personálním obsazení mohou organizaci finančně vyčerpávat. Každá změna, ať nový nástup či odchod, je pro organizaci finančně nákladná. Společnosti proto často investují do rozvoje svých zaměstnanců a pracují na optimalizaci výběru a adaptaci nových sil. Snaží se tak zamezit zbytečným odchodům během prvních dnů či týdnů. Nový pracovník musí v novém zaměstnání vždy překonat počáteční fázi nejistoty, kdy obvykle novému zaměstnanci vše připadá jako neznámé a neobvyklé (Armstrong, 2015, s. 310). Dále je v tento okamžik ideální navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci a tím zvýšit pravděpodobnost, že nový pracovník v organizaci zůstane. Dobře řízená adaptace tedy pomůže stabilizovat zaměstnance a dovést ho rychleji k požadovaným výkonům.

Organizace si význam výběru nových pracovníků a jejich adaptace na dnešním trhu práce uvědomují. Jen velmi těžko se totiž dnes hledají vhodní zaměstnanci. Organizace tedy potřebují v první fázi zaujmout potenciální zaměstnance natolik, aby se rozhodli využít svůj potenciál, dovednosti a znalosti právě u nich. Proto je důležité, aby fáze procesů získávání a výběru zaměstnanců byly předem plánované a dobře promyšlené. Také je potřeba, aby byly prováděny odborně, a to za účasti osob zodpovědných jak za řízení lidských zdrojů, tak vedoucích pracovníků. Podpisem pracovní smlouvy ale práce organizace nekončí, posunuje se pouze do další fáze a to adaptační.

Adaptační proces má jistě stejný význam jako výběr pracovníků samotný. Při výběru nesprávného člověka bude totiž jeho adaptace velmi náročná a jen velmi těžko dojde k využití jeho potenciálu. To stejné lze uvést i obráceně. Pokud na nově obsazované místo bude vybrán správný člověk, ale nebude mu umožněno řádně se adaptovat, ani v tomto případě zřejmě nedojde k plnému využití jeho potenciálu. Velmi tedy záleží nejen na správném výběru pracovníka, ale i na správně a vhodně nastavené adaptaci. Adaptace totiž není jen otázkou náhody či sympatií ke stávajícím zaměstnancům, ale i schopností aplikovat své znalosti do praxe. Lze tedy zjednodušeně říci, že adaptační proces je systematický, usnadňuje orientaci v novém pracovním prostředí a seznamuje s novou prací. Dále se také během něj vytváří vztahy ke spolupracovníkům, nadřízeným i podřízeným a v neposlední řadě pomáhá také formovat pocit zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli.

Pojem adaptační proces znamená pro každého něco jiného. Řada společností jej bere pouze jako administrativní a informativní úkon, během kterého dojde k naplnění potřeb a splnění povinností jenom jedné strany. Společnost tak obvykle přichází o možnost navázat plnohodnotný první kontakt a vazbu s člověkem, který do ní nově nastupuje. Důležité tedy je, nevnímat tuto příležitost pouze jako nějaké vstupní zaškolení, ale jako plnohodnotné přijetí nového člena společnosti.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit průběh adaptačního procesu na Call Centru společnosti XY. Dílčím cílem je formulace návrhů na zlepšení adaptačního procesu společnosti XY. Pro dosažení hlavního cíle jsou definovány tři výzkumné otázky. První výzkumná otázka si klade za cíl zjistit, jak je nastaven adaptační proces na Call Centru společnosti XY. První výzkumná otázka tedy zjišťuje, jak je aktuálně nastaven adaptační proces Call Centra, kým je řízen a další informace, pomocí kterých si lze utvořit představu o formálním nastavení adaptačního procesu. Druhá výzkumná otázka si klade za cíl zjistit, jak je vnímán novým zaměstnancem proces pracovní adaptace na Call Centru. Tato druhá výzkumná otázka se zaměřuje na pracovní oblast procesu adaptace. Konkrétně řeší jak probíhala orientace na pracovišti a jak vnímal nový zaměstnanec proces zapracování na své pracovní místo. Poslední a zároveň třetí výzkumnou otázkou si klade za cíl zjistit, jak vnímají noví zaměstnanci proces sociální adaptace na Call Centru. Poslední výzkumná otázka se snaží objasnit, jak zaměstnanci



navazovali kontakty se spolupracovníky a jaké aspekty vnímali jako nápomocné k začlenění do pracovního kolektivu.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část teoreticko – metodologickou a analytickou část. Teoreticko – metodologická část práce zahrnuje zpracování tématu adaptace a to s použitím dostupných zdrojů. Zdroje použité v bakalářské práci nejsou starší 10 let. První kapitola práce se zaměřuje na adaptaci a její oblasti. V úvodu je obecně vysvětlen pojem adaptace a dále pokračuje vysvětlení oblastí adaptace jako je oblast pracovní, sociální a také adaptace na kulturu organizace. Druhá kapitola se již věnuje adaptačnímu procesu samotnému a zahrnuje objekty a subjekty řízeného adaptačního procesu. Kapitola třetí na probírané téma volně navazuje a věnuje se řízení adaptačního procesu a jeho nástrojům jako je například adaptační program, adaptační plán, instruktáž, mentoring a jiné. Kapitola třetí také popisuje průběh a cíle adaptačního procesu. V závěru teoreticko – metodologické části je uvedena metodika zpracování bakalářské práce.

Analytická část práce navazuje na poznatky z teoreticko – metodologické části a věnuje se konkrétní společnosti působící v České republice, která je pro účely této bakalářské práce označena jako společnost XY. Analytická část práce nejdříve představuje společnost XY samotnou a to včetně její organizační struktury. Následuje téma výběru pracovníka a povinnosti před jeho nástupem. Dále se analytická část práce věnuje šetření a jeho vyhodnocení. Součástí této části práce je popis organizace vstupního školení a dále navazujícího školení, tedy školení po certifikaci. Dále analytická část práce přechází ve výsledky výzkumného šetření a odpovídá na jednotlivé výzkumné otázky. Na základě těchto výsledků je závěrem analytické části definováno shrnutí a doporučení. Závěrečná kapitola si klade za cíl shrnout všechny zjištěné poznatky a vytvořit tak ucelený náhled na oblast adaptace ve společnosti XY.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se zaměřuje nejdříve na definování pojmu adaptace, následuje detailnější rozbor jednotlivých oblastí adaptace v kontextu pracovního uplatnění. Pozornost je dále věnována adaptačnímu procesu a řízení adaptačního procesu. V závěru teoreticko-metodologické části je popsána metodika práce, která je použita v analyticko-praktické části.

### 2.1 Adaptace

Výraz adaptace pochází z latinského slova „adaptatio“, neboli přizpůsobení (Jandourek, 2012, s. 11). Dle Paulíka (2017, s. 13) je adaptace obecně představována jako takové chování systémů, které jim umožňuje přizpůsobení se podmínkám v prostředí a okolí, v nichž existují, a tím pádem je nezbytnou podmínkou pro jejich fungování, přežití a vývoj. Perič (2012, s. 9) definuje adaptaci jako schopnost živého organismu reagovat na okolní prostředí a jeho podněty. Adaptaci lze tedy jednodušeji označit jako proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec nachází.

Mezi nejčastější typy adaptace Paulík (2017, s. 14) uvádí adaptaci na kulturu a společnost – kulturní a sociální adaptace, adjustace, a dále adaptaci na práci – pracovní adaptace. Adaptace je vždy přímo ovlivněna i povahovými rysy a odolností daného jednotlivce. Některý jedinec se bude novému prostředí či změně přizpůsobovat snadno a jiný nikoliv. Paulík (2017, s. 16) označuje tuto schopnost adaptace jako adaptabilitu. Dle Kocianové (2010, s. 130) je adaptabilita závislost na osobních předpokladech, která je determinována i sociálními podmínkami, jenž uspokojují sociální potřeby jako je pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení. Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 93) definují adaptabilitu jako individuálně odlišnou schopnost člověka zvládnout požadavky měnícího se prostředí, která je utvářena a měněna v procesu vývoje osobnosti. Dále se tato práce zabývá adaptací v kontextu pracovního uplatnění.

V pracovním prostředí je tedy adaptabilita jedince přímo závislá, kromě osobnostních charakteristik, na pracovních zkušenostech jedince, splnění očekávání a také na adaptačních podmínkách ze strany organizace (Kocianová, 2010, s. 130). Právě organizace může novému zaměstnanci adaptaci zjednodušit nebo ba naopak, ztížit. Cílem organizace by vždy měl být úspěch v adaptačním procesu. Protože jen adaptovaný jedinec je identifikovaný s prací, sociálním prostředím, a lze tedy předpokládat, že bude na své pracovní pozici mnohem spokojenější a stabilizovaný (Kocianová, 2010, s. 130).

Váchal, Vochozka (2013, s. 305) uvádějí dvě roviny adaptace, a to rovinu pracovní a sociální adaptace. Dle autorů Váchala, Vochozky (2013, s. 305) je pracovní adaptace procesem, během kterého dochází k postupnému vyrovnávání osobnostních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 94) s definicí autorů Váchala, Vochozky (2013, s. 305) souhlasí, a samy ji definují jako přizpůsobení se člověka práci, pracovnímu prostředí a podmínkám, dále uvádějí, že k pracovní adaptaci významně přispívá i odborná příprava jako je zácvik, školení, studium a podobně. Dle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 94) je pracovní adaptace kontinuálním procesem, který začíná vstupem do zaměstnání a probíhá v podstatě v různých formách v průběhu celé profesní kariéry. Pracovní adaptace probíhá souběžně s adaptací sociální. Sociální adaptaci autoři Váchal, Vochozka (2013, s. 305) definují jako proces postupného začlenění jedince do sociálních vztahů pracovní skupiny i celého sociálního systému organizace. Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 28) definici Váchala, Vochozky (2013, s. 305) ještě doplňují o informaci, že v průběhu sociální adaptace dochází k harmonizaci požadavků a očekávání. Aby byla celková adaptace nového

pracovníka úspěšná, je potřeba zvládnout obě roviny adaptace (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305).

Dále se lze na adaptaci podívat z úhlu pohledu formální a neformální stránky (Koubek, 2015, s. 192). První úhel pohledu, tedy formální, je dle Koubka (2015, s. 192) plánovitý proces, jenž je zajišťován personálním útvarem, lidskými zdroji, a přímým nadřízeným. Neformální adaptace je dle autora spontánním procesem, který je zabezpečován spolupracovníky, kolegy, či interakcemi nového pracovníka s nimi. Dle Šikýře (2016, s. 115) adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového pracovníka. Formální adaptaci autor definuje jako systematickou cestu adaptačního procesu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance (zkušeného pracovníka). Neformální adaptaci definuje autor jako adaptaci spontánní, která probíhá pod vlivem sociálního prostředí, především spolupracovníků. Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 28) s definicemi Šikýře (2016, s. 115) i Koubka (2015, s. 192) souhlasí a samy formální adaptaci popisují jako systematický a strukturovaný proces, který je zajištěn vedoucími zaměstnanci. Neformální adaptaci Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 28) definují jako přirozený proces adaptace, který je zabezpečen spolupracovníky nového zaměstnance. Tento proces bývá dle Zítkové, Pokorné, Mičudové (2015, s. 28) často efektivnější. Neformální adaptaci, na rozdíl od té formální, nelze nijak naplánovat, protože probíhá sama a spontánně. Neformální adaptace bývá však daleko efektivnější a v rámci organizace ji lze pouze aktivně podporovat a podněcovat.

### **2.1.1 Oblasti adaptace**

Každý nový pracovník prochází určitými oblastmi adaptace. Jak v nich bude úspěšný záleží jen na jeho schopnostech, dovednostech a také na přístupu organizace samotné. Dle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 94) jsou oblastmi adaptace oblast pracovní a oblast sociální. Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 120) k těmto oblastem ještě uvádí, že se jedná o oblasti navazující na proces získávání a výběr zaměstnanců. Kocianová (2010, s. 130) tyto dvě základní oblasti rozšiřuje ještě o oblast adaptace na kulturu organizace. Pro účely této bakalářské práce bude vycházeno z rozdělení adaptace na oblast sociální, pracovní a kulturu organizace. Všechny tři tyto oblasti adaptace se vzájemně prolínají a doplňují. Novému pracovníkovi po jeho nástupu do zaměstnání musí být vytvořeny takové podmínky, aby zvládl své pracovní úkoly – pracovní adaptace, vytvořil si mezilidské vztahy na svém pracovišti – sociální adaptace a přijal hodnoty a kulturu organizace samotné – adaptace na kulturu organizace (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 46).

### **Pracovní adaptace**

Správnou adaptací si manažer organizace vytváří předpoklady pro úspěšné vedení pracovníka při výkonu jeho práce, dosahování požadovaných výkonů a plnění strategických cílů organizace (Šikýř, 2016, s. 116). Již při výběru nového pracovníka je třeba myslet na skutečnost, jestli nový člen týmu zvládne pracovní náplň a pomůže tedy k plnění strategických cílů organizace. Je jedno, jestli se jedná o přijetí nového pracovníka z externích zdrojů nebo o přesun pracovníků v rámci organizace. Vždy je důležité mít přesnou, realistickou představu o pracovním místě a toto komunikovat vůči přijímanému pracovníkovi. Obecně lze tedy pracovní adaptaci definovat jako přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 94).

Jak bylo již uvedeno výše, pracovní adaptace je procesem, při kterém dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky na obsazované pracovní místo (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305). Aby byla pracovní adaptace úspěšná, je potřeba ji aktivně řídit a kontrolovat. Koubek (2015, s. 192) uvádí, že jde vlastně o řízený proces

seznamování se pracovníka s novou organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými i jinými předpisy organizace a vůbec s podmínkami, za kterých bude pracovník vykonávat svoji práci. Koubek (2018, s. 192) tento řízený proces nazývá orientace pracovníků. Dle autora je hlavním smyslem této orientace skutečnost, aby se pracovník co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu i organizace, dále se adaptoval na styl práce v útvaru i organizaci a osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v organizačním uspořádání organizace a ztotožnil se s jejími cíli.

Z výše uvedených definic vyplývá, že celkovým smyslem adaptace je poskytovat novému pracovníkovi všechny potřebné informace, aby jeho vstup do nového zaměstnání byl co nejrychlejší a nejefektivnější. Dle Armstronga (2015, s. 310) je primárním cílem vstupu nového pracovníka do organizace překonání počáteční fáze nejistoty, kdy všechno může novému pracovníkovi připadat naprosto neobvyklé a neznámé. Dále navodit v mysli nového pracovníka pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci již zůstane. Dalším cílem je také zajistit, aby nový pracovník co nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu a tím se i snížila pravděpodobnost, že nový pracovník z organizace brzy odejde.

Každá organizace vynaloží nemalé finanční prostředky na obsazení volného pracovního místa (Janišová, Křivánek, 2013, s. 195). Ať už je nové pracovní místo obsazeno z vlastních nebo externích zdrojů, je vždy nutno počítat se skutečností, že nový pracovník nebude v začátku svého působení vykonávat svoji práci na sto procent. Vhodně zvolená adaptace a její kontrola ze strany nadřízeného či lidských zdrojů může tuto adaptační dobu pomoci rychleji překonat. Často se ale stává, že adaptační proces je spíše nahodilý, intuitivní a mnohdy závisí spíše na informacích poskytovaných spolupracovníky (Koubek, 2015, s. 194). Kolegové, spolupracovníci hrají v adaptaci nového pracovníka velmi významnou roli. Na jejich přijetí, odmítnutí či pomoci záleží, jak dobře proběhne pracovní, ale i sociální adaptace nového pracovníka.

### **Sociální adaptace**

Sociální adaptace je proces, při kterém se nový pracovník začleňuje jak do struktury sociálních vztahů ve skupině, tak i do širšího sociálního prostředí (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 94). Mellanová, (2017, s. 81) k sociální adaptaci uvádí, že je přizpůsobena vztahem, který existuje mezi jednotlivcem a prostředím. Nový pracovník vstupuje do nové práce, organizace s určitým očekáváním, předpoklady a zkušenostmi. Ocítá se v novém a pro něj neznámém prostředí, potřebuje s daným prostředím identifikovat a pochopit jaké jsou nyní jeho role. Lukášová (2010, s. 38) uvádí, že pokud nastoupí nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během těchto procesů se nový pracovník učí, jaké názory, hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je žádoucí a očekáváno, co je akceptovatelné a co je nepřijatelné. Tuto situaci mu může ulehčit někdo, kdo jej bude v začátcích provázet. Dle Armstronga (2015, s. 310) by tohoto „průvodce“ měl stanovit přímý nadřízený, vedoucí týmu a ideálně by tímto „průvodcem“ měl být někdo, kdo není v organizaci příliš dlouho. Dle autora je to hlavně z toho důvodu, že by si on sám mohl lépe vzpomenout jaké je to v začátcích a mohl by se tedy lépe vžít do situace nově příchozího pracovníka. Tím pádem by i dokázal poskytnout novému pracovníkovi lepší podporu.

Sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li ke změně pracovní pozice (postavení) pracovníka v pracovní skupině (Duchon, Šafránková, 2008, s. 212). Dle autorů právě tento proces sociální adaptace vychází z procesu socializace, upřesňuje a přizpůsobuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách během nichž se člověk během své existence nalézá. Obecně se dá říci, že socializace v nejširším slova smyslu znamená formování a růst osobnosti (Jedlička, 2015, s.14).

Pracovní a sociální adaptace spolu úzce souvisí a nelze je od sebe striktně oddělit. Úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím pracovní i sociální adaptace (Veselá, Kanioková Veselá 2011, s. 94). Dle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 94) subjektivním, vnitřním předpokladům patří být odborně a výkonově připraven, mít osobní vyhraněnost, hodnotovou orientaci, motivaci a postoje zaměřené. K objektivním, vnějším předpokladům dle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 94) patří vnější pracovní podmínky, dále technické vybavení pracoviště a technologie výroby, sociální vybavení pracoviště, způsob řízení ze strany přímého nadřízeného pracovníka a úroveň komunikačních vztahů s dále organizace práce, sociální klima v pracovním kolektivu a ostatní mimopracovní vlivy.

Sociální atmosféra je důležitým faktorem pracovního života (Janda, 2016). Dobré sociální vztahy na pracovišti mohou totiž pomoci k rychlejší a efektivnější adaptaci. Pokud ale sociální vztahy a komunikace na pracovišti nefunguje, je velká pravděpodobnost, že se nový pracovník bude adaptovat déle nebo bude uvažovat o odchodu z organizace.

### **Adaptace na kulturu organizace**

Poslední oblastí, ve které probíhá adaptace nového pracovníka je dle Kocianové (2010, s. 130) adaptace na kulturu organizace. Pro manažery je velmi důležité si uvědomit, že organizace je jedno z nejběžnějších společenství a své pracovníky významně hodnotově ovlivňuje, ale současně si také do organizace přináší jednotliví pracovníci své vlastní hodnotové nastavení, protože potřebují žít i s dalšími lidskými společenstvími jako je například rodina, členové kurzu angličtiny, pěvecký sbor atd. (Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013, s. 30). Je tedy důležité adaptaci na kulturu organizace nepodcenit. Management organizace totiž zodpovídá za vytváření prostředí, ve kterém jsou pracovníci motivováni pracovat efektivně a ochotně (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262).

Obvykle ještě před tím, než vstoupí nový pracovník do organizace, má již k dispozici určité množství informací o její kultuře. Kulturní aspekty bývají jedním z parametrů, podle kterých se jedinec rozhoduje, jestli se o místo v organizaci bude vůbec ucházet (Lukášová, 2010, s. 38). „*Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce*“ (Armstrong, 2015, s. 164). Autor dále „*hodnoty*“ popisuje jako to, co je v chování lidí či organizace považováno za důležité a „*normy*“ dle autora vyjadřují nepsaná pravidla jejich chování. Adaptaci na kulturu organizace lze tedy definovat jako proces, při kterém dochází k vyrovnávání se s podmínkami, ve kterých nový pracovník podává pracovní výkon a stává se členem skupiny, což obsahuje z jeho strany přirozenou identifikaci s cíli a hodnotami organizace (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 46).

Obě strany, pracovník i organizace, mají od sebe vzájemně určitá očekávání. Armstrong (2015, s. 482) označuje tato očekávání jako „*psychologickou smlouvu*“. Autor tuto smlouvu definuje jako soubor nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavatelem. Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 47) s definicí Armstronga (2015, s. 482) souhlasí, dle jejich názoru se opravdu jedná o definování očekávání jedné strany od druhé. Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 47) ještě definici doplňují o skutečnost, že jsou tato očekávání důležitá právě proto, aby mohl vzniknout plnohodnotný a fungující vztah mezi novým pracovníkem a zaměstnavatelem. Jak bylo již uvedeno, psychologická smlouva je vlastně souborem nepsaných očekávání. Tato očekávání jsou však pro obě strany, pracovníka i organizaci, velmi důležitá. Armstrong (2015, s. 485) popisuje opatření, která jsou nutná k vytváření a udržování kladné psychologické smlouvy. Mezi tato opatření patří specifikování očekávání již při získávání, výběru a adaptaci pracovníků, dále aktivní komunikace, projednávání a schvalování očekávání při vzájemných rozhovorech. Také zajištění transparentnosti jednání a postupů organizace, stejně jako návrhů a rozhodnutí vedení

společnosti s přímým dopadem na pracovníky. Závěrem Armstrong (2015, s. 485) doporučuje při jednání s lidmi spoléhat spíše na dohodu a spolupráci než na kontrolování a nátlak. Pokud organizace nepodcení adaptaci na kulturu organizace, získá tak spokojené a adaptované pracovníky, kteří budou s kulturou organizace a jejími cíli ztotožnění. S takovými pracovníky bude organizace v konkurenci, ale i na trhu práce silnější a žádanější. Při obchodních či pracovních nabídkách je totiž důležité, jak si stojí jméno firmy.

## 2.2 Adaptační proces

Při výběru nového pracovníka na volnou pozici manažeri obvykle zvažují jeho odbornost-kvalifikaci, osobnost, osobní předpoklady a sociální přizpůsobivost (Hřebíček, 2014). Dle autora při výběru toho nejvhodnějšího kandidáta totiž nejde jen o spojení člověka s pracovními úkoly, ale o to, nalézt pro určitou práci toho nejvhodnějšího, který má potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti a také preferované osobní vlastnosti. V řadě pracovních pozic je potřeba také nalézt pro konkrétního zaměstnance takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly a zároveň přinášely jemu uspokojení z vykonávané práce a dále pozitivně ovlivňovaly jeho výkon ve prospěch organizace. S dobrým výkonem úzce souvisí také rovnováha mezi pracovním a osobním životem (Paulík, 2018, s. 67).

Adaptace a zařazení zaměstnanců na novém pracovišti je poslední, avšak velmi významnou fází systému výběru (Hřebíček, 2014). Loskot (2014) s tvrzením Hřebíčka (2014) souhlasí, ale doplňuje je o informaci, že samotný adaptační proces je v podstatě zahájen v okamžiku, kdy se obě strany výběrového řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy. Autor dále říká, že délka adaptace samotné se přímo odvíjí od složitosti a povahy pracovní činnosti, zařazení zaměstnance v organizační struktuře, praxe a individuálních zkušeností nově příchozího zaměstnance a také od kvality procesu mentoringu. V případě, že se totiž adaptační proces nezdaří, může se stát, že pracovní proces skončí ještě ve zkušební době (Morawitzová, 2017).

Adaptační proces je vhodný nejen pro nově příchozí zaměstnance, ale i pro ty, kteří přechází na jinou pozici v rámci organizace (Dudek, 2017). Autor dále doporučuje absolvování adaptačního procesu i brigádníky, tento adaptační proces by v tomto případě měl být výrazně zredukován. Aby byl proces adaptace úspěšný, je potřeba mít znalost adaptačního procesu, tím pádem mít pro zúčastněné jistotu, že vše proběhne správně (Koller, 2015). Délka adaptačního procesu bývá různá a je přímo závislá na odborné způsobilosti nově příchozího zaměstnance (Dudek, 2017). Šikýř (2016, s. 116) uvádí již konkrétnější termíny, dle autora adaptace začíná dnem nástupu nového pracovníka do práce a končí rozhodnutím manažera. Konec často bývá ohraničen ukončením zkušební doby. V této době by měl už být pracovník sám schopen samostatně vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaných výsledků.

Pauknerová (2012, s. 215) vyčleňuje v procesu adaptace čtyři základní fáze. První fáze je „*Fáze přípravná*“, která zahrnuje období před změnou samotnou. Tato fáze je charakteristická vytvářením představ toho, co člověka na nové pracovní pozici čeká, připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Druhou fází je „*Fáze globální orientace*“. Tato fáze nastává v okamžiku počátku změny vnějších podmínek. Aktivuje se při ní psychická činnost jednotlivce, a to konkrétně procesů poznávacích (kognitivních) a citových (emocionálních). Tato fáze se může navenek projevit částečnou dezorganizací činností a přechodným snížením výkonnosti. Tato dezorganizace a snížená výkonnost může být způsobena případným nárůstem vzrušení a napětí z očekávání. Třetí fází lze definovat jako „*Fázi vědomého přetváření vztahu jednotlivce k novým, změněným podmínkám*“. V této fázi se může projevit změna v hierarchii hodnot, ve změně postojů a sociálních vztahů, ale také například ještě v úpravě navykklých forem a způsobů činností. Poslední, čtvrtou fází je dle autora fáze „*Vpravení se do nových podmínek*“ neboli adaptovanost. V případě nezvládnutí předchozích fází adaptace může dojít k rezignaci či

opuštění pracovní pozice. Vochozka, Mulač (2012, s. 238) s rozdělením fází Pauknerové (2012, s. 215) převážně souhlasí. Autoři se shodují u fáze první, tedy přípravné, dále u fáze druhé, tedy globální orientace, a také u fáze čtvrté, adaptovanosti. Pouze ve třetí fázi lze říct, že se autoři doplňují. Dle Pauknerové (2012, s. 215) je třetí fází „*Fáze vědomého přetváření vztahu jednotlivce k novým, změněným podmínkám*“, autoři Vochozka, Mulač (2012, s. 238) tuto fázi nazývají „*Fáze uvědomělé orientace*“. Jak bylo již uvedeno výše, Pauknerová (2012, s. 215) o této fázi říká, že zde může dojít k projevení změny v hierarchii hodnot, dále ke změně postojů a sociálních vztahů, ale také například ještě v úpravě navyklých forem a způsobů činností. Vochozka, Mulač (2012, s. 238) u této fáze uvádějí, že si zaměstnanec již začíná uvědomovat svůj vztah ke změněným podmínkám a již je tedy schopen využít všech možností, které mu změna přinesla.

## 2.2.1 Účastníci adaptačního procesu

Získávání a výběr zaměstnanců představuje velice důležitou personální činnost. Cílem této personální činnosti je identifikovat lidské zdroje, oslovit nejvhodnější kandidáty, přitáhnout je a vybrat mezi nimi ty, kteří budou nejlépe odpovídat organizační kultuře a pracovním požadavkům (Dvořáková, 2012, s. 165). Z hlediska organizace je cílem adaptačního procesu snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 164).

### Objekty řízeného adaptačního procesu

Nejdůležitějšími aktéry adaptačního procesu jsou úspěšní kandidáti výběrového řízení – „*Noví pracovníci*“ (Loskot, 2014). Noví pracovníci, aneb pracovní síla z vnějšího trhu, přináší organizaci tzv. novou krev (Dvořáková, 2012, s. 146). Ta přináší do organizace jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů. Ty mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Některé firmy proto realizují po velmi krátké době od nástupu pohovory s novými pracovníky, aby bylo možné zachytit jejich první postřehy o podnikové realitě (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 165).

Dalšími objekty adaptačního procesu jsou „*Pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase*“ (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 165). Dle Bedrnové, Nového, Jarošové (2012, s. 165) tuto skupinu tvoří především ženy po mateřské dovolené či pracovníci po delší nemoci. Opětovné zařazení do práce po delší přestávce bývá mnohdy ohroženo určitou ztrátou profesionální sebedůvěry a někdy dokonce i poklesem zájmu o pokračování profesní kariéry. Úspěšnost readaptace přímo závisí na citlivém přístupu vedoucího a na jeho snaze nalézat možnosti, jak by zaměstnavatel mohl přispět k řešení osobních problémů těchto pracovníků.

Dle Bedrnové, Nového, Jarošové (2012, s. 166) jsou dalším objektem adaptačního procesu „*Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení*“. Adaptační doba je u těchto pracovníků mnohem kratší, protože již znají sociální prostředí, kulturu i velkou část pracovních procesů (Loskot, 2014). Dle Loskota (2014) se jedná hlavně o přechod z jednoho oddělení na jiné, přeřazení z důvodu vývoje profesní kariéry nebo zdravotního stavu. Každá z těchto možností představuje určitou pracovní změnu, na kterou je pracovník nucen se adaptovat (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 166). I zde by si měl vedoucí pracovník uvědomit, že s jakoukoli změnou se člověk vyrovnává postupně a tuto skutečnost by tedy měl respektovat.

Poslední objektem adaptačního procesu jsou dle Bedrnové, Nového, Jarošové (2012, s. 166) „*Pracovní skupiny*“. Ty se stávají objektem adaptačního procesu při zavádění některých inovačních změn. Aby byla zajištěna úspěšnost adaptace pracovních skupin na zaváděnou inovační změnu, je potřeba provést správnou přípravu vedoucím pracovníkem. Vedoucí

pracovník by měl myslet na maximální zapojení všech členů pracovní skupiny při zavádění inovační změny, protože pracovníci nejlépe přijímají ty změny, na jejichž přípravě se sami podíleli.

### **Subjekty řízeného adaptačního procesu**

Nejdůležitějším subjektem adaptačního procesu je – přímý nadřízený (Loskot, 2014). Přímý nadřízený je obvykle i přímo zodpovědný za průběh a výsledek adaptačního procesu. Lze tedy říci, že rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídící – vedoucí pracovníci (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 164).

Druhým subjektem adaptačního procesu je dle Loskota (2014) - mentor. Mentorem se dle autora obvykle stává nezkušenější člen týmu, který je schopen, umí a chce novému spolupracovníku pomoci. Nový pracovník se na něj může v době adaptace přímo obracet.

Loskot (2014) uvádí jako poslední subjekt adaptačního procesu – personální oddělení, které má za úkol shromažďovat dokumenty adaptačního procesu. Dále má personální oddělení za úkol metodicky vést adaptační proces samotný a kontrolovat jeho průběh.

Armstrong (2015, s. 310) říká, že nové zaměstnance bude jistě zajímat pro koho budou pracovat (přímý nadřízený, vedoucí týmu), s kým budou pracovat, jak bude vůbec vypadat jejich první den a jejich pracoviště. Některé z těchto informací může dle autora novým pracovníkům poskytnout personalista nebo jiná pověřená osoba. Nejdůležitějším zdrojem informací by však měl vždy být přímý nadřízený či vedoucí týmu. Personalisté totiž mohou neustále vytvářet nové politiky a postupy v řízení lidských zdrojů, ale je vždy odpovědností liniových manažerů, aby tyto politiky a postupy uplatňovali (Armstrong, 2015, s. 94). Dle autora lze jinými slovy říct, že personalisté navrhují, ale liniový manažeři realizují. Kvalitní adaptační proces je totiž základním stavebním kamenem vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Soukupová, 2019).

## **2.3 Řízení adaptačního procesu**

Protože je adaptační proces procesem, ve kterém se jedinec přizpůsobuje měnícímu se sociálnímu prostředí a rozmanitým pracovním situacím, je potřeba jej řídit (Průcha, Veteška, 2014, s. 18). Řízení adaptačního procesu probíhá obvykle pod vedením přímého nadřízeného nebo personálním útvarem, a to z toho důvodu, že se tak sníží riziko adaptačního stresu, jenž je vyvolán reakcí na nové pracovní prostředí a situace. Již během adaptačního procesu jsou totiž zakládány budoucí výkony a výsledky zaměstnance, jeho loajalita a spokojenost (Tejnorová, 2012). Průběh adaptačního procesu by tedy měl být plynulý a obsahovat všechny stránky práce jako je znalost firemní kultury, vztahy s kolegy, dodržování pracovních postupů, bezpečnostních pravidel (Sehnalová, 2015). Dle autora jde o to, aby se nový pracovník cítil ve společnosti dobře a informace, které dostává, mu byly podány pro něj přijatelnou a příjemnou formou.

Při řízení adaptačního procesu jsou sledovány dva aspekty (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 163). Prvním aspektem je „*aspekt pracovníka*“ – jedná se o jeho rozvoj osobnosti, uspokojování jeho potřeb a požadavků a také pracovní spokojenost. Cílem je dle autora co nejlépe a nejrychleji zvládnout pracovní požadavky, získat perspektivu svého dalšího pracovního a odborného růstu a přiměřeně se začlenit do struktury pracovní skupiny i sociálního systému organizace. Druhým aspektem je „*aspekt podniku*“ – což znamená rychlé zvládnutí pracovních činností, identifikace se s prací, pracovní skupinou a organizací. Účelem řízené adaptace je pro podnik snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát na produktivité a zvýšení pracovní spokojenosti (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 162).



Jak bylo již uvedeno výše, při výběru nového pracovníka na volnou pozici manažeri obvykle zvažují jeho odbornost-kvalifikaci, osobnost, osobní předpoklady a sociální přizpůsobivost (Hřebíček, 2014). Každý člověk je totiž vybaven rozsáhlým souborem vlastností (Helus, 2018, s. 162). Dle autora jsou termínem vlastnosti označovány ty složky osobnosti, které daného jedince dlouhodobě charakterizují. Autor tyto vlastnosti rozděluje na čtyři základní části. První část jsou „*schopnosti*“ – co vůbec dotyčný člověk dokáže, jaký výkon je schopen podat a jak náročné úkoly zvládne. Další část je „*temperament*“ – jakým způsobem dotyčný jedinec reaguje a jedná v určitých situacích. Třetí základní částí je dle autora „*charakter*“ – morální vybavení, životní hodnoty a normy daného člověka. Poslední, čtvrtou částí je „*odolnost (resilience)*“ – jak jedinec zvládá náročné, zátěžové situace a jak dokáže odolat nebezpečí stresu. Uvedené vlastnosti nového pracovníka jsou velmi důležité, na základně jejich znalostí totiž může nadřízený s konkrétním člověkem dobře pracovat (Helus, 2018, s. 163).

Pro úspěšnou adaptaci je nutno vyvarovat se chybám (Pavlík, 2014, s. 46). Mezi nejčastější chyby autor řadí například ponechání pracovníka bez pomoci ostatních, hodnocení pracovníka až na konci adaptační doby, plánovaný čas adaptace není ze strany nadřízeného a mentora zcela využit, nový pracovník není zcela vytížen - část dne se nudí, adaptační plán je nastaven špatně či vůbec, začlenění do sociálního prostředí je nedostačující, nový pracovník netuší co od něj jeho nadřízený očekává a v případě neuspokojivých výsledků ze strany nového zaměstnance nedojde k ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

### 2.3.1 Nástroje řízení adaptačního procesu

Při řízení adaptačního procesu se vytváří na jedné straně soulad mezi znalostmi odborného charakteru, praktickými dovednostmi a sociálními zkušenostmi nového pracovníka a na straně druhé mezi specifickými pracovními podmínkami určitého pracoviště (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 14). V rámci adaptačního procesu lze v praxi využít určité nástroje, kde intenzita, frekvence a načasování použití nástrojů vychází z účelu, s jakým jsou tyto nástroje použity, a z cíle, ke kterému mají přispět (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 22). S jakou účinností působí nadřízený pracovník při usměrňování adaptace nových pracovníků je do značné míry ovlivněno i úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 166).

Během adaptačního procesu probíhá předání souboru informací o podniku, vlastní práci a pracovní skupině (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 163). Informace o podniku obsahují dle autora například informaci o jeho kultuře, úkolech, výhledu vývoje, vnitřní organizační struktuře, zásadách personální a sociální politiky atd. V souboru o vlastní práci lze nalézt popis pracovní funkce a pracovní činnosti, dále pracovní režim a finanční ohodnocení. Soubor informací o pracovní skupině nese informace o struktuře příslušné pracovní skupiny, přijatých zvyklostech a normách, hodnoty v pracovní skupině, návyky či tradice. Dostatek informací je hodně důležitý nejen pro lepší orientaci nového pracovníka v novém prostředí, ale také pro jeho formování vůči různým aspektům jeho pracovního zařazení (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 164).

Výsledkem celého procesu adaptace je adaptovanost (Dvořáková, 2012, s. 164). Dle Dvořákové (2012, s. 164) míru adaptovanosti charakterizují odvedené výsledky dosavadní práce a míra začlenění do sociálních vztahů. Adaptovanost posuzuje obvykle přímý nadřízený, mentor či spolupracovníci. Důležitý je však dle Dvořákové (2012, s. 164) i názor hodnoceného, protože také on určitým způsobem vidí proces adaptace. Celkové hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o pracovní spokojenosti zaměstnance, o jeho včlenění se do skupiny i systémů organizace. Dle Šikýře (2016, s. 93) je adaptovaný pracovník zcela připraven vykonávat požadovanou práci.

Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 14) řadí mezi nástroje řízení adaptačního procesu adaptační program, adaptační plány, praktický zácvik, adaptační kolečko – rotace práce, mentoring, koučink, motivačně-hodnotící pohovory – zpětná vazba, supervizi, vzdělávací program a informační balíček. Armstrong (2015, s. 360) uvádí, že zapracování nových zaměstnanců může být doplněno samostudiem, a to formou poskytování studijních materiálů či e-learningu.

### **Adaptační program**

Adaptační program znamená tvorbu adaptačních plánů pro nové zaměstnance, nastavení pravidel hodnocení procesu zaškolení a stanovení mentorů či odpovědných pracovníků, kteří pak s novými pracovníky pracují (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 101). Dle Dvořákové (2012, s. 163) může adaptační program zahrnovat rámcovou orientaci určenou pro všechny zaměstnance a specifickou orientaci určenou podle skupin zaměstnanců. Orientace zaměstnance má dle Dvořákové (2012, s. 163) vždy probíhat za součinnosti vedoucích pracovníků a personalistů. Dle Nováka (2017, s. 112) vytvořila řada organizací nástupní adaptační program hlavně z toho důvodu, že se nově příchozí pracovník lépe zaučí a zapracuje. Dle autora lze ale adaptační program využít dvojím způsobem. Noví pracovníci totiž mohou přijít s řadou nápadů, jak inovovat vnitřní procesy a postupy. Je proto dle autora vhodné zjistit tyto nápady včas a případně i ty jednodušší nechat nového zaměstnance přímo implementovat.

Adaptace formou adaptačního programu musí dle Šikýře (2016, s. 115) zajistit tři oblasti. První oblast je „*Informování*“ – přijatý zaměstnanec je ze strany personálního oddělení, nadřízeného či garanta informován o dění ve společnosti, o pracovním řádu, předpisech o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, podmínkách výkonu práce, pracovní době, odměňování, vzdělávání, atd. Druhou oblastí je „*Odborné zapracování*“ – obvykle je zajištěno ze strany přímého nadřízeného či zkušeného kolegy a jeho cílem je přivyknutí nového pracovníka na podmínky a požadavky nového pracovního místa. Poslední oblastí je dle Šikýře (2016, s. 115) „*Sociální začlenění*“ – jedná se o adaptaci nového pracovníka na sociální vztahy na pracovišti, zdolání počáteční nejistoty a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci. Na sociálním začlenění se dle autora obvykle podílí přímý nadřízený s podporou spolupracovníků přijatého zaměstnance.

Důležitou součástí adaptačního programu je formální a neformální hodnocení (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 94). Formální hodnocení bývá dle autora realizováno na konci adaptačního programu a je to v podstatě shrnutí výsledků adaptačního programu. Následně dle autora probíhá zpracování podkladů pro uzavření dohody o pracovním výkonu nového pracovníka na následující období. Neformální hodnocení se dle autora uplatňuje vždy dle potřeby v průběhu adaptačního programu. Neformální hodnocení tedy pomáhá k včasnému rozpoznání problémů v pracovním výkonu a napomáhá ve stanovení způsobu nápravy.

### **Adaptační plán**

Každá pracovní pozice vyžaduje různě dlouhou dobu adaptace (Kocianová, 2010, s. 134). Nekvalifikované pracovní pozice, které vyžadují jen základní pracovní zaškolení, povinná školení a orientaci v prostředí organizace, mohou mít adaptaci velmi krátkou. Proti tomu manažerské pozice a pozice specialistů mívají proces adaptace plánován i na období delší než půl roku (Kocianová, 2010, s. 134).

Adaptační plány jsou používány hlavně pro řízení adaptačního procesu konkrétních zaměstnanců (Bedrnová, Nový, Jarošová 2012, s. 166). Adaptační plán pomáhá k tomu, aby adaptace proběhla systematicky a efektivně (Pilařová, 2016, s. 71). Při tvorbě adaptačního plánu je proto třeba vycházet z určitých zásad (Bedrnová, Nový, Jarošová 2012, s. 166). První zásada je, že by plán měl být přímo závislý na obsahu pracovní činnosti a její složitosti, náročnosti.

Také délka adaptačního plánu je závislá na druhu a charakteru práce. Tím pádem může mít adaptační plán různou podobu, a to od stručného záznamu až po podrobný program s termíny a úkoly. Druhou zásadou je dle autora respektování úrovně dosaženého vzdělání i délky praxe nového zaměstnance. Poslední, třetí zásada říká, že by měl být adaptační plán sestaven právě také s ohledem na osobnost pracovníka a dle možností i přizpůsoben jeho představám a přáním. Dudek (2017) se zásadami autora Bedrnová, Nový, Jarošová (2012, s. 166) souhlasí a dále uvádí, že mohou být pro jednotlivá pracovní místa vytvořené tzv. „šablony“. Ty je ale nutné pro daného zaměstnance vždy upravit s ohledem na jeho odbornost a činnosti, které bude vykonávat. Dle autora by tedy adaptační plán měl vždy vytvářet přímý nadřízený či by se měl na jeho tvorbě přímo podílet. Adaptační plán je třeba zpracovat co nejdříve od nástupu nového zaměstnance do organizace (Dudek, 2017).

Pro stanovení adaptačních plánů jednotlivce je východiskem profil jeho pracovní role (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 15). Tento profil představuje novému pracovníkovi hlavní očekávané výsledky – co musí znát, co musí být schopen dělat a jak se má chovat. Adaptační plán popisuje nejen stanovené cíle z oblasti jednotlivých činností, ale také určuje, za jakých podmínek k ukončení adaptačního plánu dojde (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 15.). Plán adaptace může být v podobě formuláře (Kocianová, 2010, s. 136). Formulář by dle autora měl obsahovat jméno, organizační útvar, pracovní pozici a den nástupu nového pracovníka. Do formuláře jsou během adaptace zaznamenávány jednotlivé aktivity a uváděny termíny jejich splnění. V další části formuláře mohou být zaznamenány plány vzdělávacích akcí, plán rotace či další informace k průběhu adaptace. Závěr formuláře dle Kocianové (2010, s. 136) obsahuje hodnocení nadřízeného či případně jeho další návrhy a představy o navazujícím programu. Plán adaptace může dle autora obsahovat aktivity rozdělené do jednotlivých dní a týdnů dle potřeby. V prvních dnech se jedná zpravidla o seznámení se základními informacemi o organizaci, předání písemných materiálů personálním útvarem, rozhovor s přímým nadřízeným, seznámení se s patronem, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, případně vstupní školení pro nové pracovníky, pokud je potřeba, samostudium základních informací a písemných materiálů. Do časového plánu adaptace je potřeba dále také zařadit i vzdělávací aktivity, případně také aktivity z vytvořeného plánu rotace pracovníka (Kocianová, 2010, s. 136).

Úkolem nadřízeného je nového pracovníka s adaptačním plánem řádně seznámit a organizačně zajistit jeho plnění (Pilařová, 2016, s. 70). Dle Pilařové (2016, s. 70) totiž dobře řízená adaptace vede k rychlé výkonnosti, stabilitě a rychlému začlenění se do vztahů ve firmě. Ukázka části adaptačního plánu je uvedena v příloze 1. Ukázka se zabývá prvními pěti pracovními dny nového pracovníka na pozici obchodní zástupce (Pilařová, 2016, s. 72). Uvedená tabulka (příloha 1) je řešena formou formuláře a odpovídá obsahově názoru Kocianové (2010, s. 136), že v prvních dnech je potřeba seznámit nového pracovníka s informacemi o organizaci a dále s celkovým chodem organizace.

### **Instruktaž**

Instruktaž při výkonu práce je v podstatě nejjednodušším způsobem, jak zaškolit nového či méně zkušeného pracovníka (Koubek, 2015, s. 267). Taková instruktaž probíhá tak, že zkušenější pracovník ukáže pracovní postup, někdy i opakovaně, a nový pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí pro plnění svých vlastních pracovních úkolů. Šikýř (2014, s. 127) s tvrzením Koubka (2015, s. 267) souhlasí a sám k instruktaži uvádí, že se nový zaměstnanec učí pozorováním a v podstatě napodobováním práce zkušeného školitele, který nového zaměstnance zaškoluje. V tomto období nedochází pouze k předávání dovedností, ale zároveň dochází ke startu adaptace nového pracovníka na organizační kulturu, kterou díky zkušenějším kolegům noví pracovníci vstřebávají (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 16).

Zormanová (2017, s. 169) rozděluje instruktáž na dvě skupiny, a to na písemnou a slovní. Slovní bývá dle Zormanové (2017, s. 169) často doprovázena předvedením činnosti samotné. Tato výuka je hlavně vhodná k osvojení jednoduchých činností. Armstrong (2015, s. 699) rozděluje instruktáž do tří fází jako je příprava, vysvětlení, zdokonalování a demonstrování. V první fázi přípravy potřebuje instruktor plán prezentace, vhodné vizuální pomůcky a pomůcky pro demonstraci. Je také důležité připravit nové pracovníky na následující instruktáž a vést je k tomu, aby byli na svoji novou práci hrdí a měli chuť se učit a zdokonalovat. Druhou fází je dle Armstronga (2015, s. 700) vysvětlování, které by mělo v podstatě být opravdu velmi jednoduché a přímočaré. Cílem je se nejprve naučit základy samotné a až následně pokračovat v jejich rozšiřování. Vysvětlení témat by mělo vždy být stručné, doplněné obrázky, grafy či dalšími vizuálními pomůckami. Poslední třetí fází Armstrong (2015, s. 700) uvádí demonstrování. K demonstrování dochází v případě, že je potřeba něco provádět. Taková demonstrace je pak prováděna ve třech krocích. Nejdříve instruktor předvede vše běžným způsobem, následně to stejné zopakuje zpomaleně s detailním rozbohem, jak se krok po kroku vše provádí a závěrem tento detailní rozbor zopakuje ještě minimálně dvakrát či třikrát. Učící se nový pracovník vše napodobuje do té doby, než dosáhne požadovaného cíle (Armstrong, 2015, s. 700).

### **Mentoring a Koučing**

Adaptace pracovníků má značný vzdělávací aspekt a jde vlastně o dotváření pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby finálně vyhovovaly požadavkům jak pracovního místa, tak zaměstnavatele (Koubek, 2015, s. 193). Připravenost pracoviště, uvedení nového zaměstnance do týmu, seznámení se s ostatními spolupracovníky, nabídka možnosti využití mentora a další aktivity, to vše je stabilizujícím prvkem, jenž urychluje proces adaptace (Tegze, 2019, s. 311).

Mentoringem je nazýván profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti mentorovanému s cílem nalézt správný směr či řešení nebo za účelem profesního rozvoje a kariérního růstu (Zormanová, 2017, s. 133). Mentoring probíhá dle autora obvykle v přirozeném prostředí, například na pracovišti. Armstrong (2015, s. 361) s definicí Zormanové (2017, s. 133) souhlasí a sám ji ještě hlouběji rozvíjí. Dle autora je mentorování procesem založeným na využívání speciálně vybraných a vyškolených mentorů, kteří pomáhají mentorovaným při jejich rozvoji a vzdělávání tím, že jim poskytují odborné vedení, trvalou podporu a praktické rady. Mentori hlavně dle autora připravují lidi k tomu, aby v budoucnu dosahovali lepších výsledků a zvládali mnohem obtížnější výzvy, například postup v kariéře. Bedrnová, Nový, Jarošová (2012, s. 206) s výroky Zormanové (2017, s. 133) a Armstronga (2015, s. 361) také souhlasí a sami je doplňují o skutečnost, že smyslem mentoringu je nejen podpora druhých, ale také řízení jejich učení tak, aby se v určitém organizačním prostředí skvěle orientovali, maximalizovali svůj potenciál, rozvíjeli své schopnosti a zlepšovali svůj výkon.

Tegze (2019, s. 322) uvádí, že mentor může být velmi užitečný, a to z toho důvodu, že přináší zpětnou vazbu, je zdrojem informací, respektu, povzbuzení, důvěry a zkušeností. Dle autora lze s dobrým mentorem dosáhnout svého cíle snadněji a rychleji. Mentoring totiž mívá pozitivní vliv nejen na mentorovaného, ale i na mentora samotného (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 207). Mentoring probíhá tak, že mentor předává své znalosti, zkušenosti a poznatky formou rad, diskuzí a při poskytování zpětné vazby v rozvíjené oblasti (Podaná, 2012, s. 21). Úkolem mentorů tedy dle Bedrnové, Nového, Jarošové, (2012, s. 207) bývá nabízení podnětných nápadů, pomoc při zvyšování sebevědomí, podněcování profesního chování, konfrontace negativního chování a postojů, učení příkladem, vysvětlení fungování organizace, dále podpora v kritických situacích, nabídka odborných rad, motivace k dosažení stanovených cílů i pomoc v kariéře.

Koučování je interakce mezi koučovaným a koučem, která má za cíl pomoci koučovanému dosáhnout lepšího výkonu či optimalizovat jeho působení a fungování (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 198). Armstrong (2015, s. 360) o koučování říká, že se jedná o osobní přístup, obvykle jeden na jednoho, který má lidem pomoci rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a také zlepšovat jejich výkon. Lze jej však dle Bedrnové, Nového, Jarošové, (2012, s. 199) aplikovat i na celý tým – týmový koučing. Jedná se zpravidla o dlouhodobější proces, který je nastaven jako série setkání koučovaného s koučem po dobu obvykle několika měsíců. Wood (2012, s. 9) definuje koučování jako konverzaci kouče s jeho klientem při kterém dochází k pomoci klientovi žít plnohodnotný a naplňující život. Koučování lze tedy využít jak v profesní praxi, tak v osobním životě, protože koučování dokáže nastartovat především změny v člověku samotném, který začne víc přemýšlet o svých cílech, hodnotách a kvalitě života (Podaná, 2012, s. 30).

Potřeba koučování může být definována na základě formálního či neformálního přezkoumání pracovního výkonu (Armstrong, 2015, s. 360) a v podnikové praxi je uplatňována u vedoucích pracovníků (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 199). Koučování samotné je realizováno prostřednictvím dialogu, kdy v jeho průběhu koučovaného povzbuzuje kouč k hledání vlastních cest a takových postupů, pro které se koučovaný rozhodne sám a sám za ně přijme zodpovědnost (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 199). Dle Podané (2012, s. 30) je koučování vhodné pouze pro ty jednotlivce, kteří věří a mají důvěru v koučování i kouče samotného. Je potřeba si totiž uvědomit, že koučování není terapeutická činnost, která je prováděna jen tak, ale jedná se o vysoce efektivní nástroj k dosažení požadovaných cílů (Daňková, 2015, s. 23). V koučování jde o to, naučit koučovaného ať hledá řešení sám (Folwarczná, 2010, s. 94).

Koučování se tedy určitým způsobem odlišuje od mentoringu (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 200). Cipro (2015, s. 21) uvádí, že mentor je vlastně starší kolega, který má mnohaleté zkušenosti a výborné znalosti z daného oboru. Naopak kouč dle autora nemusí být nutně starší a zkušenější, ale měl by více stavět na principu partnerství už od počátku koučování. Wood (2012, s. 9) rozdíl mezi mentorem a koučem vidí v tom, že mentor obvykle dosáhl určitých cílů osobně, kdežto kouč nemusí mít žádné osobní zkušenosti z daného oboru. Rozdíl mezi mentoringem a koučováním názorně ukazuje příloha 2. První rozdíl je zde uveden už ve stanovení cíle. U mentoringu je cíl stanoven mentorem, u koučování si však cíl stanovuje koučovaný sám. Dalším rozdílem je ve srovnání (příloha 2) předávání zkušeností. Mentor předává své nejlepší znalosti, dovednosti, doporučení a osobní zkušenosti, kdežto kouč pouze pomocí vhodných otázek vede koučovaného k nalezení vlastní cesty. U koučování totiž nejde o pasivní předávání rad, návodů a zkušeností, ale hlavně o rozvíjení předpokladů koučovaného učit se z vlastních zkušeností, mít sebereflexi a uvědomovat si své jednání s cílem zvýšit odpovědnost za vlastní osobní i pracovní rozvoj (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 200). Dle Armstronga (2015, s. 361) je mentoring metodou pomáhající lidem při jejich rozvoji a také vzdělávání, kdežto koučování je přímějším nástrojem zlepšování schopností lidí.

### **E-learning**

E-learning má významné místo při vzdělávání a rozvoji pracovníků v kontextu podnikového vzdělávání (Průcha, Veteška, 2014, s. 91) a je často doplňkem při zapracování nových zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 360). E-learning je v podstatě využívání komunikačních a informačních technologií za účelem podpory jednotlivců při jejich vzdělávání, a to hlavně z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení (Armstrong, 2015, s. 361). Počítače umožňují simulaci pracovních situací, usnadňují učení pomocí různých schémat, obrázků a grafů a poskytují novým pracovníkům obrovské množství informací, různých testů a cvičení (Koubek, 2015, s. 273).

Velkou výhodou e-learningu je respektování individuálního studijního tempa jednotlivce, protože se vlastně jedná o samostudium (Zormanová, 2014, s. 200). Během tohoto samostudia má jednotlivec i možnost se opakovaně k látce vracet a přehrávat si ji. Také lze e-learning využít pro studium na pracovišti či mimo pracoviště (Koubek, 2015, s. 273). Nevýhodu Zormanová (2014, s. 200) vidí v nutnosti velmi silné vnitřní motivace a zodpovědnosti k samostudiu. Armstrong (2015, s. 361) jako nevýhodu uvádí skutečnost, že je potřeba, mimo motivace jednotlivců, i nezbytná aktualizace e-learningových programů. Tyto programy jsou obvykle velmi drahé, neboť často bývají nastaveny přímo dle potřeb organizace (Koubek, 2015, s. 273).

E-learning není vhodné využít pro rozvoj měkkých dovedností, komunikace či prezentace, protože tyto rozvojové aktivity potřebují interakci mezi lidmi (Armstrong, 2015, s. 361). Autor dále uvádí, že e-learningové kurzy se mohou týkat běžných procesů organizace, programů zapracování nových pracovníků či rozvoje počítačových dovedností. Je také důležité, aby aplikace e-learningu byly pro jejich uživatele srozumitelné, aby jejich pochopení a ovládnutí umožnilo rychlé, a hlavně snadné zahájení práce s nimi (Rohlíková, Vejvodová, 2012, s. 188).

### **Adaptační kolečka**

V případě, že je pro nového pracovníka potřebné, aby získal praktické dovednosti a vědomosti z jiného úseku pracoviště, je do průběhu adaptace zařazován systém rotace práce, tzv. adaptační kolečko (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 17). K zařazení adaptačního kolečka je vhodné přistoupit až po částečném zapracování a jeho délka záleží vždy na účelu a cíli na základě kterého je tento nástroj do adaptačního procesu zařazen (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 17). Rotace práce může být využito i během běžného pracovního života, a to k tomu účelu, že může snižovat monotónii a zároveň zvyšovat rozmanitost vykonávané práce (Armstrong, 2015, s. 195).

### **Zpětná vazba**

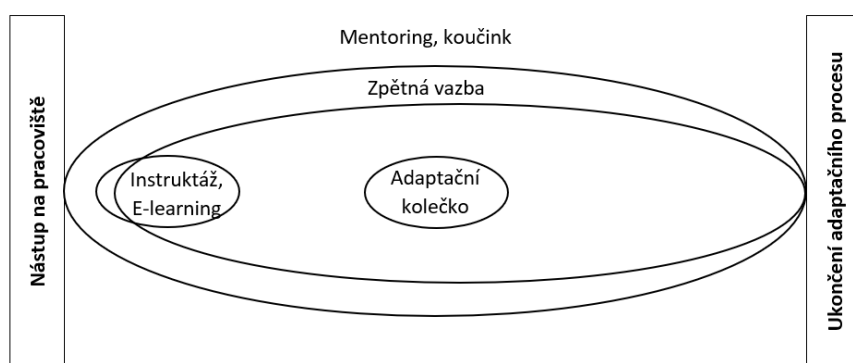
Zpětnou vazbou lze poskytnout novým pracovníkům informaci o tom, jak si vedli (Armstrong, 2011, s. 121). Zpětná vazba může tedy být pozitivní, v případě kladného hodnocení toho, jak dobře si vedli, konstruktivní, v případě, že je cílem poskytnutí rady jak pracovat lépe, nebo negativní, když se novému pracovníkovi nevede. Každopádně, má-li být užitečná, musí nabídnout pravdivé informace, díky kterým budou viditelně dosaženy pozitivní výsledky (Tegze, 2019, s. 322). Zpětná vazba může být novému pracovníkovi poskytována formálně či neformálně (Pilařová, 2016, s. 76). Neformální zpětná vazba je poskytována k aktuálně vykonávanému úkolu nebo jako okamžitá zpětná vazba. Formální zpětná vazba je obvykle součástí nějakého systému hodnocení.

Ve fázi adaptace zpětnou vazbu poskytuje nejčastěji školitel, přímý nadřízený či mentor (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 19). Zpětná vazba je vlastně odezva na vykonanou práci a má za následek to, že nový pracovník zná své skutečné výsledky a ví, zda byl ve svém úsilí úspěšný (Koubek, 2015, s. 60). Aby ještě došlo u nového pracovníka ke zlepšení kvality vykonávané práce je potřeba, aby zpětná vazba pracovníkovi pomáhala a nestala se osobním útokem (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 319). Neměla by se tedy týkat přímo osobnosti nového pracovníka, ale měla by být zaměřena na jeho výkon a práci.

### **2.3.2 Průběh a cíle adaptačního procesu**

Koubek (2015, s. 199) uvádí, že pro nového zaměstnance bývá často velmi obtížné absorbovat všechny informace spojené s orientací najednou nebo ve velmi krátké době. Vzdělávání nových pracovníků často probíhá nahodile, neefektivně a neekonomicky (Armstrong, 2015, s. 311). Z tohoto důvodu by měl být uplatňován určitý systematický přístup. Jak využít jednotlivé nástroje v průběhu adaptačního procesu ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1 Schéma využití nástrojů v průběhu adaptace



Zdroj: upraveno dle Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 23)

Nový, Surynek (2016) in Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 23) rozděluje optimálně adaptaci na tři období. Prvním obdobím je zařazení pracovníka na pracoviště, dalším jeho orientace v novém prostředí a posledním třetím obdobím je vytvoření si aktivního a také iniciativního přístupu k práci. Koubek (2015, s. 199) uvádí, že by tento proces měl být vždy dobře naplánován a proveden pomocí vhodných metod. Důležité je dle autora i zvážení povahy pracovní pozice a také osobnosti nového pracovníka.

Dle Zítkové, Pokorné, Mičudové (2015, s. 23) je nejdříve nutné uvést pracovníka na pracoviště a seznámit jej s pracovními podmínkami, prostředím, spolupracovníky atd. Vedoucí zaměstnanec je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je zodpovědný za jeho průběh (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 165). Zodpovědnost vedoucího zaměstnance se násobí hlavně v tom případě, že nový pracovník vstupuje do svého úplně prvního zaměstnání. V tomto případě Bedrnová, Jarošová, Nový (2012, s. 165) uvádějí, že tento vedoucí pracovník může přímo ovlivnit postoje mladého člověka k dalšímu sebevzdělávání, k organizaci zaměstnavatele i k vykonávané práci samotné. Vhodnými nástroji řízení adaptačního procesu jsou v této první části dle Zítkové, Pokorné, Mičudové (2015, s. 23) například zpětná vazba či e-learning.

Druhé období adaptačního procesu je charakteristické získáváním potřebných pracovních zkušeností, sžíváním se s kolektivem a zvládnutím prvních pracovních úkolů (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 24). V této části je již vhodné zapojit do adaptace mentory, kouče, instruktáž, adaptační kolečko či e-learning. Důležitou součástí je však i formální a systematické provádění vyhodnocení průběhu adaptace (Koubek, 2015, s. 199).

Vstup do posledního období adaptačního procesu je dle Zítkové, Pokorné, Mičudové (2015, s. 24) charakteristický začleněním nového pracovníka do pracovní skupiny, jeho identifikace s cíli organizace a dosahování očekávaných výsledků. V této fázi je ideálním stavem korelace dovedností a znalostí s délkou praxe na pracovišti. Toto zapracování nových pracovníků bývá doplněno podporou samostudia, například formou e-learningu, mentoringem či koučinkem (Armstrong, 2015, s. 360).

K vytvoření uceleného systému řízení adaptačního procesu je potřeba myslet i na provázanost s dalšími personálními procesy jako je výběr, vzdělávání a rozvoj pracovníků, ale také i na základní hodnoty organizace (Koubek, 2015, s. 167). Protože jen adaptovaný jedinec je identifikovaný s prací, sociálním prostředím, a lze tedy předpokládat, že bude na své pracovní pozici mnohem spokojenější a stabilizovaný (Kocianová, 2010, s. 130).

Dudek (2017) uvádí, že dobře zvládnutý adaptační proces zaměstnance by měl zajistit, že organizace získá nového pracovníka, který bude v relativně krátkém čase dosahovat požadované výsledky, které se od něj očekávají. Dále by měl dobře zvládnutý adaptační proces zabránit tomu, že bude přijat zaměstnanec, který práci nezvládne.

Dle Loskota (2014) je hlavním cílem adaptačního procesu nových zaměstnanců zpravidla:

- adaptace zaměstnance na sociální prostředí a také přijetí kultury organizace
- porozumění psychologické smlouvě
- dosažení co nejlepšího pracovního výkonu v co nejkratší době
- získání předpokladů pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon na určeném pracovním místě
- efektivita v pokroku učení a zapracování se
- snižování nákladů a problémů spojených s odchody zaměstnanců ve zkušební době
- zvyšování loajality nového zaměstnance

Loskot (2014) dále uvádí, že završením adaptačního procesu je osamostatnění se nového zaměstnance v pracovní činnosti, kdy dosahuje výkonnosti minimálně srovnatelné s ostatními spolupracovníky. Také dojde k začlenění nového pracovníka do neformálních vztahů a dále vytvoření osobních perspektiv pro další osobní rozvoj.

Morawitzová (2017) uvádí, že u většiny organizací se tříměsíční zkušební lhůta obvykle shoduje s trváním adaptačního procesu. Obecně lze však říci, že úplná adaptace v novém zaměstnání trvá dle náročnosti pracovní pozice nejméně šest měsíců až jeden rok. Je proto dle Morawitzové (2017) vhodné v adaptačním plánu pokračovat, a to i po skončení tříměsíční lhůty. Pokračování může probíhat třeba v méně intenzivním režimu a být přizpůsobeno dle potřeby pracovního místa a zaměstnance.

## 2.4 Metodika práce

V teoreticko – metodologické části bakalářské práce bylo vycházeno z poznatků získaných rozбором tištěných, elektronických a také ostatních zdrojů. Odborná literatura byla převážně zapůjčena v knihovnách (Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje, knihovna VŠEM, domácí knihovna autorky). Elektronické zdroje byly čerpány z internetu pomocí internetového vyhledavače a to na základě klíčových slov spojených s tématem bakalářské práce. Z odborné literatury i ostatních zdrojů byly použity jak přímé, tak nepřímé citace, na které je vždy řádně odkázáno v textu. Zdroje citací byly uvedeny v seznamu použité literatury. Na základě analýzy sekundárních zdrojů byla provedena komparace poznatků, která tvoří teoretickou základnu pro praktickou část.

Pro vypracování analytické části byla zvolena energetická společnost, která nabízí nejen svým zákazníkům výhodné produkty elektřiny a plynu, ale také jiné doplňkové služby či poradenství. Tato společnost nebyla konkrétně jmenována, neboť autor má podmínku chránit všechny informace a skutečnosti, které nejsou veřejně známé či přístupné. Dále také informace, které se dozví přímo od společnosti, z informačních systémů, písemných dokumentů společnosti a od zaměstnanců během společných rozhovorů. Z tohoto důvodu byla společnost charakterizována obecně jako společnost XY, avšak dostatečně pro potřeby práce.

V úvodu analytické části byla nejdříve charakterizována vybraná společnost a její oblast působení. Dále byla popsána část organizační struktury, příprava na příchod nového pracovníka a organizace vstupního školení. Informace o společnosti byly získány z internetových stránek organizace a z vnitropodnikových materiálů. Šlo především o písemné dokumenty, které podávají informace o společnosti samotné a adaptačním procesu, který v ní funguje. Mezi tyto dokumenty patřily interní dokumenty společnosti, prezentace společnosti, intranet společnosti,



interní výkazy, interní směrnice a interní sdělení). Jejich výčet byl uveden v seznamu literatury v závěru práce.

V analytické části této bakalářské práce byl jako hlavní metoda sběru dat použit polostrukturovaný rozhovor. Rozhovory byly realizovány v období 11.-27.11.2019, a to se třemi skupinami respondentů. Celkově bylo realizováno patnáct polostrukturovaných rozhovorů.

Jednou z oslovených skupin byli lektoři. Rozhovory s lektory proběhly ve středu 13.11.2019 v 8:00 a ve 12:00 hodin. Kompletní přepis polostrukturovaných rozhovorů je uveden v příloze 8, 9 a průměrná délka rozhovorů je cca 41 minut. Další skupinou dotázaných byli vedoucí skupin. Polostrukturované rozhovory s vedoucími proběhly ve čtvrtek 14.11.2019 v průběhu dne. Kompletní přepis polostrukturovaných rozhovorů je uveden v příloze 10-12 a průměrná délka rozhovorů je cca 32 minut. Poslední a nejpočetnější skupinou dotázaných byli operátoři. Polostrukturované rozhovory s operátory proběhly v termínu 11.-27.11.2019 v různých časech. Kompletní přepis polostrukturovaných rozhovorů včetně uvedení dne a času konání je uveden v příloze 13-22. Průměrná délka rozhovorů je cca 30 minut.

Vzhledem k tomu, že rozhovory byly vedeny se třemi různými skupinami pracovníků, byl připraven pro každou skupinu seznam předem připravených otázek. Otázky jsou součástí příloh č. 5-7. Všechny tři seznamy otázek měly stejnou strukturu. Začínaly vždy přivítáním účastníka, poděkováním za jeho čas a vysvětlením důvodu rozhovoru. Následně byl vždy respondent požádán o souhlas s nahráváním hovoru a ujistěn o anonymitě odpovědí. Následovaly samotné připravené otázky, přičemž v průběhu rozhovoru byly vhodně položeny další doplňující otázky vyplývající z témat hovoru. V závěru rozhovoru došlo vždy k poděkování a rozloučení se s respondentem.

Rozhovory byly nahrány na mobilní telefon pomocí aplikace záznamník a následně ručně přepsány. Všechny přepsané rozhovory jsou uloženy v příloze této bakalářské práce. Dále byla data roztríděna a kategorizována a následně byly vyhledávány pravidelnosti a podobná témata. Jednotlivé otázky byly následně vyhodnoceny, vyhodnocení je uvedeno v samotné subkapitole rozbor rozhovorů.

### 3 Analytická část

Analytická část navazuje na teoreticko – metodologickou část práce a zaměřuje se na výsledky výzkumného šetření ve společnosti XY. V této části práce je nejdříve představena společnost XY. Následuje již samotné šetření a to konkrétně začíná popisem vstupního školení pro Call Centrum. Dále se tato část práce věnuje již samotnému vyhodnocení, které je následně vhodně přeformulováno ve shrnutí a doporučení. Zdrojem informací byly především interní směrnice, materiály a prezentace, ale také rozhovory s pracovníky společnosti XY.

#### 3.1 Představení společnosti

Zkoumaný subjekt působí v oblasti energetiky na území celé České republiky. Zákazníkům nabízí výhodné produkty elektřiny a plynu, ale také jiné doplňkové služby či poradenství. Pro své zákazníky má vždy k dispozici prvotřídní servis, a to prostřednictvím kontaktních míst napříč celou Českou republikou či zákaznické linky. Zákazník se tedy může se svými dotazy obrátit na společnost XY osobně, telefonicky, ale také může využít pohodlí elektronické komunikace, dopisu či faxu. Elektronická komunikace probíhá ve společnosti XY formou e-mailu či přehledné on-line aplikace (XY, 2019).

On-line aplikace zákazníkovi pomáhá šetřit čas a umožňuje mu stálou kontrolu jeho produktů a služeb u společnosti XY. Údaje zákazníka jsou chráněny heslem a přístup do on-line aplikace je nepřetržitý. Stejně jako u moderních bank není potřeba s požadavkem navštívit společnost osobně, ale zákazník může své požadavky zadat do on-line aplikace a pohodlně tak komunikovat se společností. Prostřednictvím on-line aplikace může zákazník nahlásit třeba samoodečet elektrické energie, změnit si zasilací adresu či adresu trvalého bydliště, upravit si kontaktní údaje, provést si změnu nastavení způsobu placení a jiné. Také zde může zákazník v případě složitějšího požadavku průběžně sledovat jeho řešení a vkládat případně i dodatečné poznámky či informace. On-line aplikace není určena jen k řešení požadavků zákazníka, ale také k nahlížení na faktury a také zde zákazník může pro jednotlivá odběrná místa sledovat řadu údajů, jako jsou jejich technické charakteristiky. V případě elektřiny například velikost hlavního jističe a počet fází, zvolený produkt a distribuční sazbu, předpokládanou roční spotřebu nebo termíny odečtů (XY, 2019).

Pokud zákazník preferuje spíše osobní návštěvu, může k tomu využít jedno z mnoha kontaktních míst společnosti XY. Kontaktní místa si kladou vždy za cíl obsloužit zákazníka v co nejkratší době, v nejvyšší kvalitě. Z tohoto důvodu i jednotlivá kontaktní místa nabízí svým zákazníkům možnost on-line objednání. Zákazník se tedy může objednat na konkrétní čas a vyhne se tak zbytečnému čekání na pobočce. Pro úplnou přehlednost nabízí společnost XY na svých webových stránkách detailní informace o jednotlivých pobočkách jako je přesná adresa, možnost parkování, alternativní způsoby dopravy, co lze na dané pobočce konkrétně vyřídit, časy vytíženosti kontaktního místa nebo detailní mapu okolí kontaktního místa (XY, 2019).

V případě, že zákazníka neosloví on-line aplikace ani osobní návštěva kontaktního místa, může ke svému dotazu či požadavku využít zákaznickou linku společnosti XY. Zákaznická linka je pro zákazníky otevřena každý den od sedmi do dvaceti hodin. Zákazníka při zavolání na zákaznickou linku nejdříve přivítá automatický hlasový systém, který zákazníkovi pomůže velmi jednoduše se základním zatříděním požadavku. Také tento hlasový systém v případě většího počtu volajících informuje o této skutečnosti zákazníka. Zákazník má tedy hned na začátku hovoru možnost zvolit případně jiný způsob řešení svého požadavku (XY, 2019).

## **Organizační struktura části Call Centra společnosti XY**

Jak bylo již uvedeno výše, společnost XY obsluhuje zákazníky různými komunikačními kanály. Jedním z těchto komunikačních kanálů je i Call Centrum, tedy zákaznická linka. Na Call Centru jsou řešeny telefonické a písemné požadavky zákazníků. S ohledem na skutečnost, že se tato práce zabývá tématem adaptačního procesu na Call Centru, bude v další části této práce řešena již jen část společnosti XY a to právě zmiňované Call Centrum, konkrétně Call centrum ve městě Z (XY, 2019).

Call Centrum společnosti XY ve městě Z je tvořeno jedním manažerem odboru, který má pod sebou k dispozici dva vedoucí oddělení Call Centra (příloha 3). Jedná se o vedoucího oddělení Call Centrum 1 a vedoucího oddělení Call Centrum 2. Vedoucí oddělení Call Centra 1 vede 5 vedoucích skupin, Vedoucí oddělení Call Centra 2 vede také 5 vedoucích skupin (příloha 3).

Jednotlivé týmy na Call Centru jsou obvykle složeny z pracovních pozic Operátor Call Centra I., Operátor Call Centra II., Operátor Call Centra III. a pozice Operátor on-site podpory. Poměr operátorů v jednotlivých týmech je různý, pouze pozice Operátor on-site podpory je v každém týmu zastoupena pouze jednou. Vedoucí skupiny Call Centra 1 má v průměru 12 přímých podřízených, vedoucí skupiny Call Centra 2 má v průměru 13 přímých podřízených (XY, 2019).

### **3.1.1 Výběr pracovníka a povinnosti před nástupem**

Pokud je potřeba obsadit nové pracovní místo ve společnosti XY, a to nově zřízené či uvolněné odchodem jiného zaměstnance, je nutno postupovat dle platného interního postupu (XY, 2019). Dle interního postupu (XY, 2017) je potřeba nejdříve oslovit příslušného pracovníka lidských zdrojů a vyplnit Žádost na obsazení pracovního místa. Lidské zdroje oslovuje vždy po domluvě s přímým nadřízeným vedoucí skupiny. Při obsazování volného pracovního místa je nutné vždy zvážit rozpočet a kapacitní plán společnosti XY. Následně je tato žádost schválena přímým nadřízeným a může dojít ze strany lidských zdrojů k vypsání nabídky zaměstnání (XY, 2017).

Společnost obvykle inzeruje volná pracovní místa na svých oficiálních webových stránkách společnosti, ale také na intranetu společnosti či na obvyklých pracovních portálech. Jedná se například o portály [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), atd. Délka zveřejnění inzerátu je nejméně 1 týden. Vedoucí skupiny pak společně s pracovníkem lidských zdrojů provede předvýběr uchazečů a následně je pracovník lidských zdrojů pozve na pohovor. Pohovoru se účastní jak zástupce lidských zdrojů, tak budoucí vedoucí skupiny. Výběrové řízení probíhá v přátelské atmosféře s cílem získat pro společnost ty nejlepší kandidáty (příloha 12).

Po výběru konkrétního kandidáta na pracovní pozici a dojednání základních podmínek pracovního poměru začíná proces vlastního nástupu zaměstnance. Nový zaměstnanec zpravidla nastupuje první pracovní den v měsíci. Pro nového zaměstnance personalisté připraví tzv. nástupní balíček, který vždy obsahuje pracovní smlouvy, mzdový výměr, souhlas se zpracováním osobních údajů, popis pracovní funkce a formulář pro vstupní prohlídku. Další dokumenty, jako například mlčenlivost, hmotná odpovědnost atd., jsou volitelné ze strany vedoucího skupiny. Nejpozději v den nástupu tedy zaměstnanec s pracovníkem lidských zdrojů podepíše pracovněprávní dokumenty a je seznámen s kolektivní smlouvou a pracovním řádem (XY, 2019).

Ještě před nástupem nového zaměstnance připravuje vedoucí skupiny ve spolupráci s personalistou adaptační plán – úkoly a hlavní cíle, který bude zaměstnanec po dobu adaptace plnit. Tyto cíle doplňuje vedoucí skupiny spolu s garantem/mentorem do formuláře adaptačního programu (příloha 23). Tento formulář lze modifikovat podle specifických potřeb konkrétního

útvary a pracovního místa. Plán je potřeba přizpůsobit konkrétnímu jednotlivci a nastavit jej v této struktuře (XY, 2019):

- Základní znalosti a zkušenosti potřebné pro výkon práce, a to včetně kvalifikačních požadavků
- Profesionální přípravu předepsanou pro dané pracovní místo
- Rozvojové aktivity v oblasti měkkých dovedností
- Další odborné a rozvojové aktivity – kurzy, semináře, doškolení, atd.
- Případné využití učebnic, materiálů, dokumentů, testů, atd.

V průběhu adaptace je nový zaměstnanec zapojen do pracovního procesu, získává základní znalosti a zkušenosti potřebné pro výkon své práce. Cílem adaptace je usnadnit vstup do nového prostředí a minimalizovat rizika spojená se vstupem do nového prostředí. Po jejím skončení provádí vedoucí pracovník hodnocení adaptace, z něhož by měly vyplynout možnosti uplatnění zaměstnance na daném pracovním místě a možnosti jeho dalšího rozvoje po odborné a pracovní stránce (XY, 2019).

Adaptační proces ve společnosti XY se nového zaměstnance dotýká ve třech oblastech (XY, 2019). První, základní oblastí je adaptace nového zaměstnance na jeho novou práci. Jde především o to, aby nový zaměstnanec postupně zvládal a přijal svou pracovní roli a činnosti s ní související, a aby v co nejkratší době po nástupu do organizace začal podávat požadovaný výkon. Druhou, neméně důležitou oblastí je adaptace nového zaměstnance ze společenského hlediska. Jde tedy o jeho začlenění do struktury již existujících vztahů, především v rámci jeho útvaru s nejbližšími spolupracovníky, ale i v rámci celospolečenského systému dané organizace. Poslední, třetí oblastí je ztotožnění se s kulturou organizace. V ideálním případě to znamená přijetí hodnot organizace, které se obvykle zcela přirozeně promítají v chování nového zaměstnance (XY, 2019).

Společnost XY definuje ve svých interních materiálech i klíčové body adaptace (XY, 2019). Klíčovými body dle společnosti jsou:

- Jasná a srozumitelná komunikace se všemi účastníky adaptačního procesu – mentor, zaměstnanec a personální oddělení
- Dobré řízení procesu adaptace – aby nový zaměstnanec nebyl mentorem či kolegy vnímán jako překážka
- Přidělování úkolů – má probíhat přiměřeně a vedoucí týmu by měl kontrolovat jestli je nový zaměstnanec zvládá postupně sám, zcela bez chyb a včas
- Zájem o nového pracovníka a budování důvěry mezi ním a jeho kolegy
- Vyzdvihování úspěchů – je nutno překonávat počáteční neúspěchy nového zaměstnance v adaptačním procesu
- Adaptaci je potřeba nepodcenit a zároveň ji nevnímat jako nutné zlo, které má trvat co nejkratší dobu
- Zpětná vazba – je potřeba poskytovat novému zaměstnanci průběžně zpětnou vazbu

Každá adaptace má ve finále své důsledky, kladné či záporné (XY, 2019). Přínosy dobře zvládnuté adaptace jsou rychlejší zapracování nového zaměstnance, identifikace pracovníka s organizací, pracovní skupinou a prací, zájem o práci ve společnosti, loajalita, spokojenost ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, pozitivní vztah k zaměstnavateli i práci samotné. Důsledky nezvládnuté adaptace mají za následek neztotožnění se s prací, izolace v rámci pracovní skupiny, nedostatečná produktivita práce, nízké projevy zaměstnanecké loajality, časté absence, zvýšená fluktuace a také finanční výdaje s opakovaným obsazováním pracovní pozice (XY, 2019).

## 3.2 Šetření a jeho vyhodnocení

Tato část práce si klade za cíl zjistit vnímání adaptačního procesu na Call Centru společnosti XY novými zaměstnanci. Pro dosažení cíle jsou definovány tři výzkumné otázky. První výzkumná otázka si klade za cíl zjistit, jak je nastaven adaptační proces na Call Centru společnosti XY. První výzkumná otázka tedy zjišťuje, jak je aktuálně nastaven adaptační proces Call Centra, kým je řízen a další informace, pomocí kterých si lze utvořit představu o formálním nastavení adaptačního procesu. Druhá výzkumná otázka si klade za cíl zjistit, jak je vnímán novým zaměstnancem proces pracovní adaptace na Call Centru. Tato druhá výzkumná otázka se zaměřuje na pracovní oblast procesu adaptace. Konkrétně řeší jak probíhala orientace na pracovišti a jak vnímal nový zaměstnanec proces zapracování na své pracovní místo. Poslední a zároveň třetí výzkumnou otázkou si klade za cíl zjistit, jak vnímají noví zaměstnanci proces sociální adaptace na Call Centru. Poslední výzkumná otázka se snaží objasnit, jak zaměstnanci navazovali kontakty se spolupracovníky a jaké aspekty vnímali jako nápomocné k začlenění do pracovního kolektivu.

### 3.2.1 Organizace vstupního školení

Vstupní školení nezačíná pro lektory prvním dnem nástupu nového pracovníka do společnosti, ale již o den dříve (příloha 8). Mají totiž pro každého nového zaměstnance připraven uvítací e-mail, ve kterém nejen nového pracovníka srdečně vítají ve společnosti, ale zároveň mu zasílají první informace týkající se vstupního školení. Součástí tohoto uvítacího e-mailu jsou i materiály k samostudiu. Prostudováním materiálů získá nový pracovník základní informace o energetice, cenících elektřiny a plynu. Jedná se pravdu jen stručné a obecné povídání, které ale před samotným začátkem vstupního školení hodně pomůže (příloha 8).

Vstupní školení je aktuálně nastaveno na 15 pracovních dní. Tento počet dní však není pokaždé stejný, ale může se případně dle potřeby či rozšíření probíraných témat i prodloužit. Časový rámec vstupního školení je nastaven obvykle 8:00 – 16:00. Dle domluvy lektora s účastníky lze však čas přizpůsobit požadavkům většiny. Stává se tedy, že školení je například od 7:00 – 15:00. Vždy je ale potřeba dodržet základní pracovní dobu operátora Call Centra (XY, 2019).

#### Den první

První pracovní den nového pracovníka začíná u personalisty (příloha 4). Personalista má pro nového zaměstnance připraveny všechny potřebné dokumenty k uzavření pracovněprávního vztahu. Po podpisu všech potřebných smluv a dokumentů se nový pracovník účastní školení BOZP, PO a informační bezpečnosti. Kolem 12 hodiny si jej po absolvování všech vstupních formalit převezme lektor, který jej zavede přímo k vedoucímu skupiny do jeho budoucího týmu (XY, 2019).

První den v novém zaměstnání je vždy obtížný, proto je potřeba být na příchod nového zaměstnance připraven a věnovat mu dostatečnou pozornost (XY, 2019). Aby byl nástup nového člena týmu co nejpříjemnější je potřeba připravit jeho pracovní místo a veškeré potřebné vybavení, ověřit přístupy do potřebných aplikací a systémů, představit nového zaměstnance jeho kolegům na pracovišti a seznámit nového pracovníka s jeho mentorem. Nový pracovník by také měl být seznámen s tím, co ho v následujících dnech čeká a jak celkově bude jeho adaptace probíhat (XY, 2019).

Závěrem prvního pracovního dne má možnost nový pracovník jít na své první náslechy. Náslech probíhá u minimálně jednoho operátora z týmu a nový pracovník je pouze pasivním posluchačem. Závěrem každého hovoru může klást operátorovi otázky a udělat si tak komplexnější představu o své budoucí práci (příloha 8).

## Den druhý

Druhý den je pro nové pracovníky již mnohem klidnější a probíhá celý ve školící místnosti. Na začátku školení si noví pracovníci vyzkouší svůj první orientační test (příloha 8). Tento test má ukázat jak moc se nový pracovník doma věnoval přípravě na vstupní školení a jestli ze zaslaných materiálů vše řádně pochopil. Daný test se nijak nezapočítává do celkového hodnocení a certifikace, je tedy pouze orientační (příloha 8).

Po vyplnění testu se mohou již noví pracovníci pustit plně do práce. V dopoledním bloku je čeká základní modul, během kterého si v úvodní části zopakují témata z domácího samostudia a následně tyto informace obohatí o další důležité termíny jako jsou například druhy smluv, skladba ceny či interní metodiky společnosti. V odpolední části již plynně přejdou do interního systému společnosti XY. Celé školení probíhá v testovací verzi interního systému společnosti XY. První část v interním systému je pouze seznamovací a noví pracovníci se zde naučí jak se v systému orientovat či případně jak jednoduše vyhledat zákazníka (XY, 2019).

## Den třetí

Třetí den noví pracovníci pokračují v práci v interním systému společnosti XY. Ráno začnou opakováním získaných znalostí z předchozího dne, následně probírají další nová témata. Hlavními body ve třetím dni jsou – vyhledávání v systému, provádění změn u zákazníků či založení informace o kontaktování zákazníkem. Následuje seznámení s on-line aplikací pro zákazníky (XY, 2019).

Odpolední blok třetího dne je věnován fakturaci. Noví pracovníci se v tomto odpoledním bloku dozví jak probíhá fakturace zákazníků ve společnosti XY, a kde a jak mohou najít faktury zákazníka. Vysvětlí si i jednotlivé položky faktury či v jakých případech může dojít k mimořádné fakturaci (XY, 2019).

## Den čtvrtý

Každý den ráno probíhá opakování probraných témat předchozích dní a ani den čtvrtý není v tomto výjimkou. Noví pracovníci se mají možnost při opakování učiva doptat ještě na nejasné části a lektor jim je ochotně vždy znovu vysvětlí. Nová témata pro nové pracovníky v tento den pro ranní a odpolední blok jsou – saldo zákazníka, simulace faktury, vrácení platby zákazníkovi, storno dokladu a další témata týkající se oblasti fakturace a salda (XY, 2019).

## Den pátý

Pátý den tráví nový pracovník opět ve svém týmu. Zde ho čeká několik povinných aktivit, ale i náležitosti nebo rozhovor s přímým nadřízeným. Mezi povinné aktivity patří například doplnění e-learningových kurzů, práce s Outlookem či seznámení s důležitými odkazy potřebnými pro každodenní práci operátora (XY, 2019). Mentor, který má ten den na starosti nového pracovníka, má pro potřeby náležitostí upraveny parametry příchozích hovorů. V praxi to znamená, že může ten den přijímat pouze jednoduché hovory odpovídající zatím teoretickým znalostem nového pracovníka (XY, 2019). Nový pracovník si tedy lépe udělá představu jaké první hovory bude sám následně obsluhovat,

## Den šestý

V tento den probíhají tzv. soft dovednosti, tedy komunikační dovednosti (XY, 2019). Dopoledne noví pracovníci získají povědomí o zákaznické spokojenosti, projdou si základy komunikace na Call Centru, zjistí jak nejlépe udělat dojem na zákazníka a vybudovat si s ním vztah během hovoru a to pomocí hlasu, odbornosti a profesionality. Společně s vedoucím skupiny, který je ten den v roli lektora, si vyzkouší fáze hovoru, pravidla pro identifikaci zákazníka či jak správně provést kontrolu kontaktních údajů v systému (XY, 2019).

Odpoledne již probíhají modelové situace (XY, 2019). Během modelových situací si noví pracovníci spolu s vedoucími skupin zkouší jednotlivé hovory. V začátku jsou to pouze části hovorů jako je správná identifikace zákazníka, ověřování porozumění, vyhledávání zákazníka v systému, závěr hovoru, rozloučení. Až později k těmto částem navazuje zkouška celého hovoru bez prodeje. Noví pracovníci si tedy závěrem pracovního dne zkusí celý hovor od zvednutí telefonu až po rozloučení se (XY, 2019).

### Den sedmý

Sedmý den se noví pracovníci dozví něco víc o platební morálce zákazníků. Vysvětlí si během dopoledního bloku celkově upomínací řízení a kdy k němu dochází. Poví si o jednotlivých druzích a stupních upomínacího řízení a taky si názorně přestaví doklady o zaplacení a jakou formou je zákazník může do společnosti doručit. Podívají se společně s lektorem na zastavení odpojení pro neplacení či na opětovné připojení po odpojení pro neplacení (XY, 2019).

Odpoledne pak následují splátkové kalendáře a odklad splatnosti. Ve školení splátkových kalendářů se nový pracovník dozví, jaké klíčové podmínky musí zákazník pro jejich získání splnit a jak je předat případně kompetentní osobě k provedení. Dále si také noví pracovníci natrénují provedení odkladu splatnosti v systému u faktury či zálohy (XY, 2019).

### Den osmý

Tento den čeká nového pracovníka znovu návštěva jeho týmu. Návštěva je plánována na odpoledne a tak než nový pracovník do týmu půjde, zopakuje si látku z předchozího dne a více ještě na probíraná témata naváže. Tento dopolední blok s tématem pohledávky seznámí nové pracovníky také s úroky z prodlení či insolvenčním řízením (XY, 2019).

Odpoledne stráví nový pracovník opětovně ve svém týmu. Zde jsou pro něj pod vedením mentora připraveny další úkoly, jako je například dohledání e-mailu či faxu, přiložení dokladu o zaplacení k zákazníkovi do systému, zaslání e-mailu zákazníkovi a zaslání e-mailu včetně šablony. Také si společně s mentorem nový pracovník znovu v systému projde upomínací řízení a orientaci v něm. I v tento den je mentor připraven přijímat jen jednodušší hovory a nový pracovník nejen poslouchá, ale také může už sám založit například poznámku k zákazníkovi po hovoru. Poznámka obsahuje informaci co zákazník s operátorem řešil, a co na základě jeho požadavku bylo v systému změněno (XY, 2019).

### Den devátý

Tento den je pro nové pracovníky připraveno téma smlouvy – elektřina, a to jak v dopoledním, tak odpoledním bloku. Během dne je čeká seznámení s formuláři společnosti XY a vysvětlení jak tyto formuláře se zákazníkem správně vyplnit. Na formuláře plynně navazuje celý proces zvaný nový odběr. Noví pracovníci se naučí jak a co je potřeba k novému odběru od zákazníka získat a jak to v praxi probíhá. Dalším tématem k seznámení je přepis bez změny dodavatele a přepis se změnou dodavatele. Dále se noví pracovníci společně s lektorem podívají na akvizici zákazníka (XY, 2019).

Noví pracovníci již ví, jak zákazníka získat, uzavřít s ním smluvní vztah, proto je také potřeba se dozvědět, jak tento smluvní vztah lze ukončit. Dalším tématem je pro nové pracovníky proto ukončení smlouvy či odstoupení od smlouvy. Posledním, závěrečným tématem devátého dne je tržní komunikace (XY, 2019). Celý den na téma smlouvy je hlavně o teorii. Noví pracovníci se tedy musí hodně soustředit a uvědomovat si někdy i „drobné“ rozdíly v probíraných tématech (XY, 2019).

### Den desátý

Předchozí den byl velmi náročný a plný teorie, pro ověření znalostí začíná den desátý opakováním. Během opakování si mohou noví pracovníci lépe uspořádat své myšlenky a ověřit si hlavně pochopení předchozího tématu. Na opakovací část navazuje již praxe přepis bez změny dodavatele a dále se noví pracovníci naučí jak založit nového zákazníka a provést celý přepis v systému společnosti XY (XY, 2019).

V odpolední části čeká nové pracovníky již nové téma, a to nabídka změny produktu. Společně s lektorem se podívají na produktovou mapu, která slučuje všechny produkty společnosti XY. Pobaví se nad prioritizací produktů a společně si vyzkouší v systému první založení nabídky na změnu produktu. Velká část teorie z devátého dne je tedy v tomto desátém převedena do praxe (XY, 2019).

### Den jedenáctý

Den jedenáctý je znovu rozdělen na dvě části. Dopoledne je probírána teorie a odpoledne jdou opětovně noví pracovníci do svých týmů. Dopolední část nese název plyn a noví pracovníci se v ní dozví více o komoditě plyn. Konkrétně je dopoledne probírána skladba ceny plynu a jeho ceníky, produkty plynu, jak zákazníkovi spočítat úsporu prostřednictvím interní kalkulačky, dále jak na první pohled poznat v systému odběr plynu a závěrem, jak probíhá fakturace plynu a také jak se tedy správně ve faktuře orientovat (XY, 2019).

Odpoledne jsou noví pracovníci znovu v týmu a pod vedením mentora si mohou zopakovat probíranou látku z předchozích dvou dnů. Konkrétně si v týmu vyzkouší změnu produktu, interní kalkulačku na výpočet úspory pro zákazníka a orientaci v tržní komunikaci. Mají také možnost využít zkušeností a znalostí mentora k opakování učiva vstupního školení, protože je již za dva dny čeká důležitá certifikace. Nesmí však zapomenout i na neméně důležité následky (XY, 2019).

### Den dvanáctý

V tento den školení naváže lektor na předchozí dopolední blok a bude probírat i nadále plyn. Nové pracovníky v oblasti plynu tedy čekají další témata jako například akvizice plynu, přepis plynu bez změny dodavatele a přepis plynu se změnou dodavatele, nový odběr plynu, zastavení odpojení plynu nebo opětovné připojení plynu po odpojení pro neplacení. Dopoledním blokem v podstatě přísun nových témat vstupního školení končí. Od této chvíle se již noví pracovníci začínají aktivně připravovat na certifikaci, která bude probíhat ve třináctém dni odpoledne. Celé odpoledne se tedy aktivně na certifikaci připravují a procvičují si nejrůznější témata (XY, 2019).

### Den třináctý

Den třináctý je u nových pracovníků ve znamení nervozity (příloha 9). Čeká je první z velkých zkoušek – certifikace. Než ale k certifikaci dojde, probíhá ještě v dopoledním bloku opakování. Noví pracovníci si tak mohou znovu procvičit jednotlivá témata a taky se případně lektorů zeptat na to důležité. Certifikace není zkouškou paměti, ale noví pracovníci při ní mohou používat všechny své podklady a materiály (příloha 8).

Certifikace se skládá ze tří částí a to části praktické, vyhledávací a teoretické. V praktické části testovaný provádí konkrétní požadované změny v systému společnosti XY. Ve vyhledávací části se zjišťuje orientace testovaného v systému společnosti XY, jak rychle a přesně dokáže požadované informace o zákazníkovi zjistit. Závěrem je teoretická část, která probíhá prostřednictvím Google testu, kdy je mezi odpověďmi na otázky pouze jedna správně (XY, 2019).



Noví pracovníci mají na jednotlivé testovací části vždy 1 hodinu, celkem tedy testování dovedností a znalostí ze vstupního školení zabere 3 hodiny. Minimální procento pro splnění certifikace je 70 % ze všech třech testů dohromady. Výsledky mají noví pracovníci k dispozici ještě tentýž den. V případě splnění certifikace obdrží každý nový pracovník zalaminovaný certifikát se svým jménem (XY, 2019).

Přestože je certifikace nastavena na hranici 70 % může nastat výjimka (příloha 8). Poslední slovo v certifikaci má totiž lektor ve spojení s vedoucím skupiny. V případě, že například nový pracovník udělá certifikaci na 68,5 %, domlouvá se lektor s vedoucím skupiny individuálně na možném postupu do týmu (příloha 8). V případě, že nový pracovník v certifikaci není úspěšný, je s ním následně ukončen pracovní poměr (XY, 2019).

#### Den čtrnáctý

Certifikaci mají již noví pracovníci za sebou a před vstupem na do role operátora je dělí už jen dva dny školení. Ten první, ve školení již den čtrnáctý, probíhají prodejní dovednosti. Prodejní dovednosti školí zkušený lektor společně s vedoucím skupiny. Tyto dovednosti probíhají celý den a kladou si za cíl pomoci novému pracovníkovi s aktivní nabídkou produktů společnosti XY (XY, 2019).

Ráno začne úvodem do prodeje, a to proč vlastně lidé nakupují, proč by měli kupovat právě produkty společnosti XY a jaké jsou faktory impulsu k nákupu. Následuje propojení pečovatelské části hovoru s prodejní a to formou potřeb, výhod a uspokojení potřeb. Dále lektoři představí novým pracovníkům metodiku na předávky a podrobně vysvětlí co prodejní předávka vůbec je a co ne, a jak ji zaznamenat do systému společnosti XY. Nabídka produktů má nějakou svoji ověřenou strukturu a i na tu je potřeba během školení nezapomenout. Každopádně ne každý zákazník hned na uskutečněnou nabídku kývne. Pro tyto případy je součástí školení také práce s námitkami a i jak na ně správně reagovat (XY, 2019).

Když mají noví pracovníci teorii týkající se prodeje a nabídek již za sebou, poslechnou si pár vhodných a nevhodných hovorů a provedou společně s vedoucím skupiny jejich rozbor. Na těchto hovorech si mohou názorně demonstrovat jak to v praxi ideálně má či nemá vypadat. Následně se už sami pustí do trénování hovorů a to buď ve skupinkách nebo individuálně. Závěrem dne se noví pracovníci se vstupním školením loučí vyplněním hodnotícího dotazníku, tedy zpětnou vazbou na realizované vstupní školení. Hodnocení ze strany nových pracovníků probíhá písemnou formou do předem připraveného formuláře, hodnocení je konkrétní a není anonymní. Lektoři se získanou zpětnou vazbou následně pracují tak, že některé vhodné podněty zapracují do dalších vstupních školení (XY, 2019).

#### Den patnáctý

Poslední den školení tráví noví pracovníci již v týmu. Tento den se jim ještě počítá do školení a to hlavně z toho důvodu, že si během dne připravují pod vedením mentora své pracovní místo a nabírají síly a chuť do práce. Následující den totiž již přijdou do práce jako ostatní operátoři, zasednou ke svým stolům a telefonům a budou celý den mluvit se zákazníky jako jejich kolegové v týmu (XY, 2019).

Poslední den školení si tedy noví pracovníci připraví své pracovní místo, seznámí se s plánem docházky na následující dny a s mentorem si projdou intranet a ostatní týmové složky. Vysvětlí si jak ovládat telefon a jak se případně přepnout z příjmu hovoru do přestávky nebo do stavu pro dopracování požadavku zákazníka. Celý den je opravdu v duchu příprav na plnohodnotnou roli operátora (XY, 2019).

Vedoucí skupiny si s nováčkem během přípravného dne projde i několik administrativně důležitých věcí. Mezi ně patří například klíčové ukazatele kvality a jejich plnění, vysvětlení

sledovaných hodnot kvantity, bonusy a plány na jednotlivce, výplatní termíny a výplatní lístek nebo hodnocení hovorů a kvality. Ve zbytku času může jít nový pracovník ještě na další náslechy k ostatním členům týmu (XY, 2019).

### 3.2.2 Školení po certifikaci

Po úspěšné certifikaci a přestupu nového pracovníka ze vstupního školení do praxe dochází ještě k dalšímu potřebnému doškolení. Toto doškolení se řídí pevně stanovenými pravidly a probíhá v předem stanovených intervalech. Nový pracovník má vždy povinnost si sám pod vedením mentora provést přípravu na toto doškolení a prostudovat si doporučené materiály (XY, 2019).

Jako první probíhá na konci druhého měsíce od nástupu školení smluv a distribuce. Školení již vedou zkušení operátoři, kteří mají s těmito tématy největší zkušenost. Školení je nastaveno na dva dny a navazuje na probíraná témata vstupního školení. Během prvního doškolení si noví pracovníci rozšíří znalosti o akvizici ve standardní změně dodavatele, podívají se na nový odběr elektřiny či plynu z úhlu pohledu distributora a znovu si do detailu projdou přepis se změnou dodavatele (XY, 2019).

Druhým tématem k doškolení je on-line aplikace sloužící zákazníkům pro příjem jejich požadavků nebo pro náhled na data jejich odběru (XY, 2019). Toto školení zabere kapacitně již jen 3 hodiny a probíhá obvykle v prvním týdnu třetího měsíce od nástupu nového pracovníka na pracovní místo. Obsahem je orientace v on-line aplikaci, vygenerování a zaslání nového hesla zákazníkovi nebo reakce na dotazy zákazníka ke stavu jeho požadavku zadaného přes on-line aplikaci (XY, 2019).

Po realizaci obou doškolovacích bloků probíhá s novými pracovníky další ověřovací test. Ten si klade za cíl zjistit, jak na tom noví pracovníci po pár týdnech v praxi jsou (příloha 8). Test probíhá zhruba v polovině třetího měsíce od nástupu nového pracovníka a slučuje v sobě vše co se nový pracovník během vstupního školení i doškolovacích bloků dozvěděl. Testování je rozděleno na dvě části, a to praktickou a teoretickou. Praktická část probíhá v testovacím prostředí interního systému společnosti XY a trvá jednu hodinu. Teoretická část probíhá opětovně prostřednictvím Google testu, obsahuje cca 30 otázek a vždy pouze jedna ze tří variant je správně. Na zpracování teoretické části mají noví pracovníci také k dispozici jednu hodinu (XY, 2019).

Ověřovací test probíhá na rozdíl od certifikace již bez podpurných materiálů, noví pracovníci tedy musí při testování zapojit pouze svoji hlavu (příloha 8). Na výsledcích ověřovacího testu novým pracovníkům velmi záleží, protože se jim výsledek promítá do finančního ohodnocení. Podle procenta splnění je nový pracovník ve své výplatě odměněn. Výsledek testu se noví pracovníci dozví ještě týž den (XY, 2019).

Ověřovací test je vlastně i takovou finálovou zkouškou nového pracovníka, jestli by měl ve společnosti zůstat či nikoliv (příloha 8). V případě, že se novému pracovníkovi vůbec ověřovací test nepodaří, může se vedoucí skupiny rozhodnout jestli s nováčkem ukončí pracovní poměr. Ověřovací test je totiž realizován přesně před koncem zkušební doby, která je ve společnosti XY tři měsíce (XY, 2019).

I po realizaci ověřovacího testu probíhá další doškolení nových pracovníků. Oficiálně řízené školení obsahuje ještě ke konci třetího měsíce od nástupu školení doplňkových produktů společnosti XY. Školení je v délce 4 hodin a noví pracovníci se při něm dozví, kdy je ideální doplňkové produkty společnosti XY nabídnout a jaké podmínky pro jejich získání musí případně zákazník splnit. Školení probíhá pod vedením zkušeného lektora (XY, 2019).

Předposledním doškolením nových pracovníků je během čtvrtého měsíce od nástupu školení zákaznické spokojenosti (XY, 2019). Toto školení si vedou vedoucí skupin přímo sami a to hlavně z toho důvodu, že znají nejvíce věci ke zlepšení zákaznické spokojenosti přímo z praxe. Nový pracovník se během tohoto školení více seznámí se zpracováním emocí zákazníka, procvičí si více naslouchání během hovoru a také se zdokonalí v prodejních dovednostech. Školení je nastaveno na jeden pracovní den (XY, 2019).

Posledním oficiálním školením je školení jednotné fronty (XY, 2019). Toto školení není vždy do bloku školení po certifikaci zapojeno (příloha 8). Záleží totiž na vedení společnosti jestli ke školení dojde či nikoli. V případě, že ke školení dojde, je pak nastaveno na čtyři dny, kdy tři dny probíhá teorie a v den čtvrtý se již noví pracovníci pod dohledem přihlásí do jednotné fronty a zpracovávají jednotlivé požadavky. Školení probíhá pod vedením on-site podpory, protože je to školení opravdu „z praxe“ (XY, 2019).

Mimo oficiální školení probíhá v jednotlivých týmech školení nových pracovníků dle potřeby (příloha 10). Nejčastějším průvodcem nového pracovníka při jeho adaptaci je on-site podpora. V týmech jsou ale pro doškolení a předání nejlepší zkušeností využíváni i ostatní členové týmu (příloha 11). Záleží však vždy na vedoucím skupiny jestli využije jako jediného mentora on-site podporu nebo adaptaci nového pracovníka přesune do celého týmu (příloha 8). V případě, že je potřeba seznámit pracovníky společnosti s novými metodickými postupy, využívá společnost k tomuto proškolení velmi efektivního nástroje a to e-learningu. Každý pracovník se tak dle svých možností může s novými tématy seznámit a také se k jejich obsahu kdykoli vrátit. Pro společnost je tento způsob předávání informací velmi výhodný, a to hlavně z toho důvodu, že absolvování e-learningového kurzu lze velmi jednoduše reportovat (XY, 2019).

### **3.2.3 Rozbor rozhovorů**

V období 11.-27.11.2019 probíhaly ve společnosti XY rozhovory s lektory, vedoucími skupin a operátory. Tyto rozhovory mají za cíl zjistit, jak vnímají noví zaměstnanci adaptační proces na Call Centru. Všechny skupiny mají připravenou svoji sadu otázek (příloha 5-7).

#### Lektoři

Jedna skupina z dotázaných jsou lektoři vstupního školení. Důležitou prací lektorů je provedení nových pracovníků první částí procesu adaptace a to vstupním školením. Lektoři během vstupního školení získají velmi podrobné informace o potenciálu, přístupu a chuti do práce nového pracovníka, mohou tak následně tyto informace sdílet s vedoucími skupin. Zpětná vazba lektorů je totiž velmi důležitá hlavně v případě, že nový pracovník nedosahuje během vstupního školení požadovaných výsledků. Lektor pak může díky svým znalostem nového pracovníka buď doporučit ukončit nebo mu dát ještě další šanci pokračovat (příloha 8).

Otázky obsažené v přípravě na rozhovor, včetně sloučení odpovědí od lektorů, jsou:

„Jaké informace obdrží nově příchozí zaměstnanec o pracovní pozici a firmě? Myslíte si, že tyto informace odpovídají realitě?“ - první informace dle lektorek nový pracovník obdrží už během výběrového řízení. Není však výjimkou, že se noví pracovníci často na organizační věci dotazují i během prvních dní školení. Některé informace mají oprávnění lektoři odpovědět, jiné jim musí objasnit jejich vedoucí skupiny. Na otázku jestli informace odpovídají realitě obě lektorky odpovídají shodně ano.

„Jak většinou probíhá první den nově příchozího zaměstnance na pracovní místo?“ – první pracovní den je dle lektorek spíš o seznámení se se společností. Dopoledne noví pracovníci

podepisují smlouvy a následně jdou na školení bezpečnosti práce. Na odpolední část je lektorky odvedou přímo do jejich týmů.

„Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“? – obě lektorky odpovídají shodně ano. Z pohledu lektorů je školení nastaveno zvlášť pro operátory Call Centra, Zákaznických center i případně pro prodejce.

„Má nový zaměstnanec k dispozici nějaké firemní materiály? Jaké? Co se v nich může dozvědět? – noví pracovníci mají k dispozici cca 25 cvičebnic k probíraným tématům a to uložených v iPadu. Lektorky si tuto variantu sdílení cvičebnic pochvalují. Vidí v tom i velkou výhodu pro nové pracovníky, protože si noví pracovníci nemusí domů tahat velký objem papírů. V případě nutnosti aktualizace tak mohou bez zbytečného tisku potřebné části cvičebnic aktualizovat.

„Myslíte si, že jsou novému zaměstnanci po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů? Pokud ano, jsou mu poskytovány tak, aby nebyl přehlcen? – dle lektorek je práce operátora velmi obsáhlá a náročná. Během adaptace je totiž potřeba se naučit nejen metodické postupy, ale také i kombinovat práci s počítačem, mluvení se zákazníkem a ještě přemýšlet jak správně danou věc vyřešit. Jinak si ale lektorky myslí, že je s operátory jednáno fěr a že mu jsou již od prvního dne vysvětlovány všechny potřebné věci týkající se jejich práce.

„Má se nový zaměstnanec v případě dotazů na koho obrátit? Pokud ano – myslíte si, že zde byl, kdykoliv nový zaměstnanec potřeboval? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu? – obě lektorky se v této otázce shodly, že každý operátor obdrží hned na začátku vstupního školení k dispozici nejen jejich telefonní číslo, ale telefonní číslo i na vedoucího skupiny. Může se tedy na lektory či vedoucí kdykoli obrátit. Dále má dle lektorek k dispozici nový pracovník i svého mentora, obvykle je mentorem on-site podpora.

„Je novým zaměstnancům poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často? – lektorky samy hodnotí nové pracovníky během vstupního školení a to pravidelně. Další hodnocení má nový pracovník k dispozici od svého vedoucího týmu či mentora.

„Nastaly u nových zaměstnanců nějaké překážky při plnění úkolů? Čím myslíte, že byly způsobeny? – obě lektorky se shodly, že ano. Pro nové pracovníky je opravdu někdy těžké skloubit vyhledávání v systému, mluvení se zákazníkem a přemýšlení o tom, jak danou situaci vyřešit.

„Jak byste popsala schopnost nového zaměstnance zvládat pracovní úkoly? Jsou jim přidělovány další úkoly? – adaptace na Call Centru je dle lektorek fázově nastavena a nový pracovník tak krok po kroku získává další znalosti a dovednosti, a tím pádem může rozšiřovat svoji oblast obsluhy zákazníka.

„Jakou formou probíhá další doškolení nových zaměstnanců na pracovišti? – doškolení nových pracovníků na pracovišti si řídí dle lektorek vedoucí skupiny sám, a to s ohledem na schopnosti nového pracovníka. Po uzavření vstupního školení ale probíhá i takzvané doškolení po certifikaci kam nový pracovník ze svého týmu dochází.

„Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá? – ani jedna z oslovených lektorek k tématu adaptace nic nepřidala.

Mimo připravených otázek z rozhovoru ještě vyplývají určité velmi zajímavé body a postřehy ze strany lektorek. Jedním ze zajímavých témat byla změna mentora u adaptace kolegyně po návratu z mateřské dovolené. Ne vždy totiž mentor zcela vhodně odhadne jak ke kolegovi, který již ve společnosti pracoval, má přistoupit. V tomto případě se velmi vhodně zachoval vedoucí skupiny a to tak, že novému pracovníkovi přidělil nového mentora. Nový pracovník tedy ve

společnosti pracuje dál (příloha 8). Dalším zajímavým tématem je odhad úspěšnosti kandidátů hned na začátku vstupního školení. Někdy se totiž může stát, že se nový pracovník jeví být méně silným jedincem, ale práce a obsah školení jej tak zaujme, že nakonec zvládne vstupní školení i adaptaci s velmi dobrými výsledky (příloha 8).

### Vedoucí skupin

Vedoucí skupiny je přímým nadřízeným nově příchozího zaměstnance. Své přímé podřízené si vedoucí skupiny vybírá už na výběrovém řízení, kterého je součástí. Může tedy přímo ovlivnit skladbu svého týmu. Pro svého nového pracovníka připravuje vedoucí skupiny adaptační plán a dohlíží na jeho plnění (příloha 23). Vedoucí skupiny, jako přímý nadřízený, má také právo finálně rozhodnout o ukončení pracovního poměru nového zaměstnance v době adaptace, tedy ve zkušební době.

Otázky obsažené v přípravě na rozhovor, včetně sloučení odpovědí od vedoucích skupin, jsou:

„Na začátek bych se velmi ráda zeptala jak vypadá aktuální rozložení členů v týmu?“ – všichni tři dotázaní vedoucí skupin shodně odpovídají, že každý tým je složen z pracovních pozic Operátor Call Centra I., Operátor Call Centra II., Operátor Call Centra III. a pozice Operátor on-site podpory. Tým by měl mít celkem obsazeno 15 pracovních pozic v různém zastoupení, bohužel u většiny týmu je aktuálně podstav. Pouze on-site podpora je v každém týmu zastoupena pouze jednou.

„Jak většinou probíhá první den nového pracovníka v týmu?“ – odpovědi na tuto otázku korespondují v určité části s odpověďmi lektorů. Vedoucí skupin tedy shodně s lektory odpovídají, že v dopolední části probíhají podpisy smluv, následuje školení BOZP a odpolední část tráví noví pracovníci ve svých týmech. Zde se nejdříve obvykle novým pracovníkům věnují přímo vedoucí skupin, provedou je Call Centrem a seznámí s ostatními členy týmu. Také jim obvykle představí jejich mentora a domluví si pravidla adaptace a další spolupráce. V další části odpoledního bloku pak jdou noví pracovníci na náslechy. Hovory pro náslechy nejsou nijak upraveny, nový pracovník tedy slyší vše co běžně operátor na lince odbavuje.

„Jaká je obvykle jeho zpětná vazba na první čas strávený v týmu?“ – dle vedoucích skupin jsou noví pracovníci obvykle velmi překvapeni kolik toho operátor musí zvládnout a kolik toho ví. V této fázi je proto velmi důležitá komunikace ze strany vedoucího, protože by při nezvládnuté situaci mohl hrozit odchod nového pracovníka z důvodu obavy z obsahu nové práce.

„Kolik mentorů je přiděleno na 1 nového pracovníka, střídají se?“ – vedoucí skupin uvádí, že je obvykle pro nového pracovníka vyčleněna pouze on-site podpora. Není však v týmech výjimkou, že nový pracovník rotuje a třeba náslechy tráví i u jiných operátorů. Může se tak velmi snadno naučit to nejlepší od každého, více zapadnout do týmu a taky poznat různé styly práce se zákazníkem.

„Hodnotíte nového pracovníka už během vstupního školení?“ – všichni vedoucí se shodují v tom, že nové pracovníky hodnotí prakticky už od začátku pracovního poměru. V začátku je to spíš formou povídání. Nový pracovník si tak na vedoucího zvyká a zároveň si společně budují pracovní vztah.

„Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?“ – zde všichni vedoucí uvádí odpověď ano. Podle vedoucích skupin si právě oni řídí tempo adaptace v týmu, protože každý nový pracovník funguje jinak a potřebuje něco jiného.

„Jak obvykle hodnotí nový pracovník celkově vstupní školení a lektory?“ – podle vedoucích skupin je v hodnocení nový pracovník velmi opatrný. A to z toho důvodu, že nezná zatím ještě prostředí společnosti, a tak neví, co vše si může dovolit. Hodnotí tedy vstupní školení buď pozitivně či neutrálně.

„Jak hodnotíte schopnost nového zaměstnance zvládat po vstupním školení pracovní úkoly?“ – jednou v odpovědi zaznělo 50 %, v dalších odpovědích to bylo spíš o tom, že noví pracovníci mají dobré základy, ale je potřeba je ještě v týmu rozvíjet.

„Jakou formou probíhá doškolení nových pracovníků na pracovišti?“ – na Call Centru jsou dle vedoucích skupin určeny přesné termíny doškolování pod vedením lektorů. Ostatní doškolení si ale vedoucí skupin určují ve svých týmech sami. Noví pracovníci si například mohou psát poznámky z hovorů na papír a pak probírat společně s mentorem jejich řešení. Poznámky jsou vhodné jak pro metodické požadavky, tak pro ty komunikační.

„Co Vám pomáhá pro dobré vztahy na pracovišti?“ – dle vedoucích skupin v tomto bodě hodně záleží na aktivitě ze strany vedoucího. Někomu v týmu funguje občas si společně vyrazit po práci, někomu udělat porady víc „rodinné“ a něco na ně připravit či upéct, někdo zase potěší podřízené dobrou kávou. Každopádně dobré vztahy na pracovišti pomáhá hlavně rozvíjet neustálá komunikace ze strany vedoucího. Je potřeba všechny novinky či případně změny řádně vykomunikovat a včas reagovat na podněty a negace. Vedoucí skupin dále uvádí, že je potřeba ještě nezapomínat pravidelně operátory chválit.

„Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?“ – nic dalšího není ze strany vedoucích skupin doplněno.

I u vedoucích skupin vyplývají z realizovaných rozhovorů postřehy. Aktuálně mají Operátoři na Call Centru přesčasů právě z toho důvodu, že je v týmech podstav pracovníků. Průměrně totiž mají týmy 1 12 přímých podřízených a týmy 2 13 přímých podřízených (XY, 2019). Plný stav je ale 15 přímých podřízených na tým. Z tohoto důvodu budou od prosince probíhat pravidelné náборы nových pracovníků a tím pádem bude i v týmu probíhat častěji adaptace. Aktuálně však operátoři příchod nových pracovníků vítají, a to hlavně z toho důvodu, že po jejich zapracování bude práce víc a rovnoměrněji rozložena a nebude již tolik přesčasů (příloha 10). Dalším postřehem ze strany vedoucího skupiny je skutečnost, že operátoři velmi pozitivně hodnotí uvolnění hovorů se zákazníkem. Hovory již nejsou strojené, ale volně plynou. Operátoři se pořád drží slušného jednání, ale už nemusejí říkat žádné strojené fráze (příloha 11).

### Operátoři

Poslední skupinou respondentů jsou přímo operátoři – noví pracovníci Call Centra. Jejich názor na adaptační proces je velmi důležitý, protože právě pro ně a jejich rozvoj je adaptace ve společnosti XY připravena. Cílem každého adaptačního procesu je mít adaptované pracovníky, kteří budou schopni dobře a kvalitně vykonávat svoji práci.

Otázky obsažené v přípravě na rozhovor, včetně sloučení odpovědí od operátorů, jsou:

„Odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?“ – většina dotázaných operátorů odpovídá shodně ano, ale zároveň uvádí, že si práci operátora nedokázali úplně podle popisu na výběrovém řízení představit. Většinou až návštěva Call Centra první den novým pracovníkům ukázala o čem práce operátora skutečně je.

„Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?“ – první pracovní den hodnotí noví pracovníci převážně pozitivně. Dopolední blok je dle nových pracovníků hlavně o školení a administrativě, ale odpoledne už je každý nový pracovník ve svém týmu. Call Centrum je pro ně při prvním setkání velké, působí hodně živelně a je zde hodně lidí. Noví pracovníci během rozhovorů oceňují čas strávený přímo s vedoucím a seznámení se s ostatními členy týmu. Také se novým pracovníkům velmi líbí náslechy u kolegů. Vidí tak přímo v praxi jaká bude jejich budoucí náplň práce.

„Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?“ – tuto otázku hodnotí noví pracovníci shodně ano. Dle nových pracovníků s nimi hned první den vedoucí skupiny prochází adaptační plán a společně se domlouvají jak vše během adaptace bude probíhat.

„Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?“ – tento bod hodnotí noví pracovníci odlišně. Někdo školící materiály umístěné v iPadu vítá, líbí se mu pohodlí použití i možnost vzít si iPad domů, někdo naopak s iPady spokojen není a uvítal by víc tištěné materiály. Velkou nevýhodou iPadů je, že se po skončení vstupního školení lektorům vrací. Novým pracovníkům tedy zůstane jen opravdu málo z původních školících materiálů.

„Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?“ – z odpovědí operátorů vyplývá, že ano. Vedoucí skupiny hned od prvního dne aktivně s novými pracovníky rozebírá pozici operátora a stanovuje si s nimi pravidla spolupráce.

„Měl/a jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?“ – z odpovědí operátorů vyplývá, že ano. Je však potřeba uvést, že informací je pro nové pracovníky na Call Centru opravdu hodně, ale když něco neví, tak se mohou kohokoli zeptat, nemusí k tomu využít jen svého mentora.

„Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?“ – hodnocení pracovního výkonu mají operátoři nejčastěji přímo od svého vedoucího. Během vstupního školení je však hodnotí i lektoři a zpětnou vazbu jim během adaptace přímo na Call Centru dává i jejich mentor.

„Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?“ – dotazovaní operátoři hodnotí kolektiv Call Centra převážně jako přátelský a vstřícný. Vedoucí skupin obvykle nové pracovníky hned od jejich příchodu na Call Centrum zapojují do všech týmových aktivit, a to jak těch pracovních, tak těch mimopracovních. Jak vedoucí pracovníci, tak ostatní z týmu pomáhají novému pracovníkovi s plněním pracovních úkolů to převážně formou rad.

„Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítil/a?“ – odpověď všech dotazovaných je v tomto bodu shodná, všichni se cítí být plnohodnotným členem týmu.

„Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?“ – noví pracovníci v této otázce převážně hodnotí vstupní školení a jeho délku. Pět dotázaných odpovědělo, že jim délka vstupního školení a jeho obsah zcela vyhovuje. Tři dotázaní by přivítali delší dobu školení a dva zbývající operátoři by spíše než prodloužení školení ocenili delší dobu bez povinnosti plnit stanovené plány a cíle. Velmi pozitivního ohlasu se dočkalo střídání školení ve školící místnosti s pobytem v týmu. Většina respondentů shodně uvádí, že jim pobyt v týmu dává naprosto nejvíc a lépe si tak propojují teorii ze školení s praxí na telefonu.

„Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolování?“ – atmosféra na vstupním školení a během doškolování je dle nových pracovníků obvykle dobrá. Negativně však vnímají pouze to, když se někdo během vstupního školení rozhodne svůj pracovní poměr ukončit. Tyto případy se bohužel v praxi stávají a převážně je to z toho důvodu, že si jedinec při nástupu do organizace neuvědomuje, že práce operátora je opravdu náročná.

„Je něco co byste navrhl/a do adaptačního procesu přidat?“ – většina respondentů je s adaptačním procesem na Call Centru spokojena. Čtyři respondenti uvádí, že by na adaptačním procesu nic neměnili a dva respondenti neví. Jeden z dotazovaných by rád vstupní školení

prodloužil, jeden zapracoval do vstupního školení následky každý den a jeden měl k dispozici cvičebnice v písemné podobě. Posledním návrhem pro přidání do adaptačního procesu jsou dobrovolné testy.

„Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?“ – 9 dotazovaných odpovídá ne, pouze jeden respondent se vyjadřuje k tomu, že oceňuje uvítací e-mail ze strany lektorů posílaný den před nástupem do organizace. E-mail na dotazovaného pozitivně působí a částečně dle něj bourá obavy z nástupu na nové pracovní místo.

Stejně jako lektoři a vedoucí skupin i noví pracovníci – operátoři mají ve svých rozhovorech určité důležité postřehy. Dle nových pracovníků například výborně funguje doškolení jednotlivých témat v týmu formou prezentace jednoho z členů ostatním (příloha 22). Prezentující se tak do hloubky seznámí s představovaným tématem a taky si může pro ostatní připravit podpůrné materiály. Obvykle prezentace probíhá během týmové porady. Dále noví pracovníci v týmech oceňují upřímnost (příloha 16). Líbí se jim, že ví jak na tom jsou a co je v nejbližší době čeká. Dále noví pracovníci oceňují vstřícnost ze strany vedoucích a ostatních členů týmu v tom, že se noví pracovníci po školení mohou přijít na Call Centrum kdykoli podívat a účastnit se dobrovolných následků (příloha 15). Závěrem nové pracovníky k velmi dobrým výsledkům v době adaptace, zkušební doby, motivuje finanční odměna za splnění ověřovacího testu (příloha 14).

### **3.3 Shrnutí a doporučení**

V této kapitole jsou shrnuty a porovnány zásadní informace, které byly zjištěny pomocí kvalitativního šetření prostřednictvím metody polostrukturovaného rozhovoru se zástupci lektorů, vedoucích skupin a nováčků – operátorů Call Centra.

První výzkumnou otázkou této bakalářské práce je zjistit, jak je nastaven adaptační proces na Call Centru společnosti XY. Adaptační proces ve společnosti XY začíná již den před nástupem nového pracovníka do organizace. Nový pracovník totiž obdrží ze strany lektorů uvítací e-mail, který obsahuje nejen srdečné přivítání do organizace, ale i základní studijní materiály. E-mail je ze strany nových pracovníků velmi pozitivně vnímán, částečně odbourává obavy z nástupu na pracovní místo a startuje tak proces adaptace. Noví pracovníci se v prvních dnech po nástupu do zaměstnání účastní vstupního školení, které v základní části v délce patnáct dní. Na tuto základní část vstupního školení navazuje ještě školení po certifikaci, které je stejně jako vstupní školení řízeno ze strany lektorů. Vstupní školení je dále nastaveno aktuálně tak, aby podporovalo nejen znalostní metodický rozvoj nového pracovníka, ale také jeho integraci do týmu a společnosti. Dny strávené na školení jsou velmi vhodně prokládány pobytem nového pracovníka v jeho týmu. Poprvé se nový pracovník se svým týmem setká již během prvního pracovního dne, má tak možnost osobně vidět svoji budoucí práci a načerpat první pracovní zkušenosti. Důležitou součástí prvního dne nového pracovníka je setkání s přímým nadřízeným. Právě přístup, nastavení si pravidel adaptace a další spolupráce ze strany vedoucího skupiny hraje v tento den velkou roli. Nový pracovník si totiž dělá celkově představu o své budoucí práci, navazuje první vztahy s vedoucím skupiny, mentorem a ostatními členy týmu. Je tedy potřeba, aby vedoucí pracovník velmi dobře zvládl v tento den svoji roli a namotivoval tak nového pracovníka k aktivnímu přístupu během vstupního školení i práce v týmu. Práce operátora je obsahově velmi rozsáhlá. Nový pracovník se tedy během vstupního školení setká se spoustou nových informací, které musí pro svoji budoucí práci velmi dobře umět. Ne vždy se s ohledem na zátěž během vstupního školení podaří proces adaptace ze strany nového pracovníka úspěšně dokončit. Odchody nových pracovníků musí personální oddělení řešit prakticky od prvního dne po nástupu. Není totiž výjimkou, že nový pracovník po prvním stráveném čase v týmu svoji práci pro společnost vzdá. Důvodem je obvykle charakter práce



samotné. Nový pracovník, neznalý obsahu práce, si nedokáže na výběrovém řízení a při podpisu pracovní smlouvy představit co všechno práce operátora obnáší.

Druhá výzkumná otázka zjišťuje, jak je vnímán novým zaměstnancem proces pracovní adaptace na Call Centru. Jak již bylo uvedeno, práce operátora Call Centra je velmi náročná. Z tohoto důvodu je potřeba klást velký důraz na kvalitní proškolení nového zaměstnance. Každý příchozí pracovník prochází ve společnosti XY základním vstupním školením. Toto školení připraví nového pracovníka na jeho budoucí práci jen z části. Nového pracovníka tak čeká po návratu ze vstupního školení ještě hodně další práce. Aby na tuto práci nebyl sám, má k dispozici každý nový pracovník svého mentora. Společně pod vedením mentora tak zkusí svoje první hovory a řeší první požadavky zákazníků. Každou svojí novou zkušeností si tak rozšiřuje svoje znalosti a dovednosti. Dobrou praxí v týmu bývá i to, že nováček chodí na náslechy i k jiným svým kolegům. Realizací tohoto adaptačního kolečka tak získává nejen další zkušenosti, ale také si od každého z týmu může pro své potřeby vzít to nejlepší. Další doškolení, a to nejen nováčků, probíhá ve společnosti prostřednictvím e-learningových kurzů. Společnost má tak k dispozici zpětnou vazbu jestli příslušný pracovník kurz absolvoval či nikoliv. Ze strany nových pracovníků je celkově zapracování na jejich pracovní místo vnímáno dobře, a to hlavně z toho důvodu, že mají od svého vedoucího k dispozici adaptační plány hned od začátku jejich pracovního poměru. Ví tedy, co je v následujícím období čeká a jaké situace v jejich pracovním poměru do konce zkušební doby mohou nastat.

Poslední, tedy třetí výzkumná otázka zjišťuje, jak vnímají noví zaměstnanci proces sociální adaptace na Call Centru. Začlenění se do sociální skupiny je pro nové pracovníky jistě velmi náročné. Obvykle přichází do nového týmu s určitým očekáváním a nikoho v týmu neznají. Je tedy velmi důležité jak celkově tým i jednotlivci na nového pracovníka působí. Dobré zázemí v týmu totiž může hodně pomoci kvalitnější a rychlejší adaptaci nového pracovníka na jeho místo. Z tohoto důvodu je velmi důležitá práce vedoucího skupiny s pracovníky svého týmu těsně před příchodem nových sil. Vedoucí skupiny by měl vždy vysvětlit důvod nástupu nového člena, ujistit stávající členy o trvání jejich pracovního poměru a také představit jak adaptace nového pracovníka bude probíhat. Aktuálně lze říct, že se toto na Call Centru společnosti XY daří, protože se členové jednotlivých týmů, dle odpovědí vedoucích skupin, na nové posily těší. Noví pracovníci tento úspěch ve svých odpovědích podporují, protože jak sami uvádí, členové týmu jsou obvykle velmi vstřícní a ochotní. Noví pracovníci jsou tak velmi rychle adaptováni do týmu a cítí se být jejich plnohodnotnými členy. K sociální adaptaci novému pracovníkovi pomáhá nejen aktivní přístup ze strany vedoucího pracovníka, kdy vedoucí pracovník novou posilu týmu představí hned první den nástupu, ale také dny strávené v týmu během vstupního školení. Během těchto dní je nováček součástí týmu a účastní se tak všech týmových aktivit, jako je například týmová porada.

Ačkoli je adaptační proces nového pracovníka ve společnosti XY celkově velmi dobře nastaven, byly identifikovány během šetření určité oblasti ke zlepšení. Jedná se konkrétně o:

- Obavy z prvního pracovního dne ze strany nových pracovníků
- Obsah a náročnost školených témat
- Práce v týmu
- Zpětná vazba na školení

Konkrétní návrhy a doporučení:

1. Obavy z prvního pracovního dne – noví pracovníci jdou v první pracovní den do neznámého prostředí, částečně jejich obavy odbourává e-mail ze strany lektorů. Pro posílení jistoty by měl být zasílaný e-mail rozšířen i na krátké představení organizace prvního dne, ale také na stručné představení týmu.

2. Obsah a náročnost školených témat – materiály ke vstupnímu školení by měly být pro nové pracovníky k dispozici v elektronické i písemné podobě. Pro úsporu nákladů by mohl nový pracovník v průběhu vstupního školení nejdříve využívat iPad a případně si nechat vytisknout požadované části cvičebnic. Dále by také měli mít noví pracovníci k dispozici ke každé části školení dobrovolné procvičovací testy. Pro testy lze využít pro lektory již známé testovací prostředí Google test. A závěrem by měla být zvážena délka vstupního školení, a to formou delší časové dotace v oblasti těžších témat. Konkrétní zjištění problematických témat by mělo proběhnout formou anonymního dotazníku u pracovníků působících ve společnosti kratší dobu než 6 měsíců.
3. Práce v týmu – adaptace nového pracovníka by měla být podpořena v době vstupního školení náslechy v týmu, a to v rozsahu minimálně jedné hodiny každý den.
4. Zpětná vazba na školení – pro její získání by mělo být využito anonymní hodnocení.

## 4 Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje na adaptační proces nových pracovníků na Call Centru společnosti XY. Práce operátora je velmi náročná a z tohoto důvodu dochází k časté fluktuaci zaměstnanců. S ohledem na tuto skutečnost tedy potřebuje mít společnost XY nastaven dobře fungující model adaptace. Jen dobře nastavená adaptace může totiž pomoci novému pracovníkovi se rychleji a kvalitněji adaptovat a využívat tedy svůj plný potenciál ve prospěch organizace. Z tohoto důvodu je hlavním cílem bakalářské práce zhodnotit průběh adaptačního procesu na Call Centru společnosti XY a dílčím cílem je formulace návrhů na zlepšení.

V teoreticko – metodologické části je zpracována teorie týkající se adaptace. Nejdříve je obecně vysvětlen pojem adaptace, následně pokračuje vysvětlení oblastí adaptace, a to konkrétně oblasti pracovní, sociální a na kulturu organizace. Další část se již věnuje adaptačnímu procesu samotnému, zahrnuje objekty a subjekty řízeného adaptačního procesu. Následuje oblast řízení adaptačního procesu, nástroje, průběh a závěrem cíle adaptačního procesu. Na konci teoreticko – metodologické části je zpracována metodika práce.

Analytická část bakalářské práce je postavena na energetické společnosti, která nabízí nejen svým zákazníkům výhodné produkty elektřiny a plynu, ale také jiné doplňkové služby či poradenství. Tato společnost není konkrétně jmenována, neboť autor práce má podmínku chránit všechny informace a skutečnosti, které nejsou veřejně známé či přístupné. Dále má také podmínku chránit informace, které se dozví přímo od společnosti, z informačních systémů, písemných dokumentů a od zaměstnanců během společných rozhovorů. Z tohoto důvodu je společnost pojmenována obecně jako společnost XY, avšak dostatečně pro potřeby práce.

Analytická část práce začíná charakteristikou vybrané společnosti a její oblasti působení. Dále je zde popsána část organizační struktury, příprava na příchod nového pracovníka a organizace formálního školení. Následuje velmi důležitý rozbor realizovaných polostrukturovaných rozhovorů a závěrečné shrnutí a doporučení.

Z podrobného studia interních materiálů a kvalitativního šetření vyplynulo, že adaptační proces ve společnosti XY je aktuálně velmi dobře nastaven, avšak i zde je prostor pro zlepšení. Obecně je adaptační proces ze strany nových pracovníků pozitivně vnímán. Noví pracovníci si velmi cení přátelského a otevřeného přístupu ze strany lektorů, vedoucích pracovníků a kolegů. Tento přístup lze na základě doporučení ještě podpořit rozšířením textace uvítacího e-mailu, který je novým pracovníkům zasílán před jejich nástupem do společnosti. Uvítací e-mail aktuálně obsahuje pouze základní informace o energetice a cenících elektřiny a plynu. Prostudováním těchto informací získá nový pracovník základ pro vstupní školení. Ačkoli je součástí uvítacího e-mailu také srdečné přivítání nového pracovníka ve společnosti, chybí zde základní informace o organizaci prvního dne a také stručná charakteristika budoucího týmu nového pracovníka. Všechny tyto informace by pomohly pozitivně ovlivnit vnímání společnosti ze strany budoucího zaměstnance a podpořit následnou adaptaci.

První dny nového pracovníka na Call Centru jsou neodmyslitelně spjaty se vstupním školením. Toto školení si klade za cíl připravit nového pracovníka na práci operátora. Během vstupního školení mají noví pracovníci k dispozici několik podpůrných materiálů v podobě cvičebnic. Tyto materiály jsou pro nové pracovníky k dispozici v elektronické podobě v iPadu. Ačkoli je to ekologická varianta, ne každému vyhovuje. Na zvážení společnosti tedy je vstřícný krok vůči novým pracovníkům a s tím spojená nabídka případného tisku části materiálů.

Zajisté každý nový pracovník, který chce být operátorem, má za cíl být i úspěšný v závěrečných testech vstupního školení. K úspěchu lze dojít i tak, že si nový pracovník může po každém novém bloku školení provést dobrovolné testování, ověřit si jen pochopení dané látky prostřednictvím on-line testu. Další možností vedoucí k úspěchu je případné prodloužení doby

školení nebo podpora nových pracovníků tím, že bude upraven harmonogram školení tak, aby mohl nový pracovník trávit minimálně jednu hodinu denně ve svém týmu, a to jako součást školení. Závěrečné doporučení se vztahuje ke zpětné vazbě na vstupní školení. Zpětná vazba by měla být vždy anonymní a to ideálně prostřednictvím on-line formuláře. Společnost by tím získala opravdu skutečnou zpětnou vazbu na vstupní školení, protože by proškolený operátor neměl obavu z postihu.

Celkově z realizovaných polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že jak lektoři, tak vedoucí skupin i operátoři samotní vnímají adaptační proces společnosti XY pozitivně. Všechny tři skupiny shodně uznávají, že práce operátora je náročná, ale také velmi zajímavá. Za součinnosti všech tří stran lze dosáhnout v oblasti adaptace velkých úspěchů. Společnost tím ve finále získá spokojené a loajální zaměstnance, kteří budou kvalitně odvádět svoji práci a v budoucnu i oni sami předávat bohaté zkušenosti nově příchozím pracovníkům.

Všechny závěry bakalářské práce budou během měsíce prosince roku 2019 předány managementu společnosti jako doporučení vyplývající z kvalitativního šetření. Závěry budou konkrétně předány manažerovi odboru Call Centrum a vedoucí oddělení Kvalita společnosti XY. V případě reálného zavedení doporučených opatření se pravděpodobně v budoucnu projeví i další přínosy, jako je například snížení fluktuace zaměstnanců v prvních dnech a týdnech po nástupu, tím pádem i snížení nákladů na nábor nových pracovníků. Kvalitně nastavený a prováděný adaptační program představuje zajisté konkurenční výhodu v boji o vhodnou pracovní sílu a může se tak stát jednou z věcí, na kterou bude firma lákat ty nejvhodnější uchazeče.

# Literatura

## Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného.* Praha: Grada, 2015. Manažer. 260 s. ISBN 978-80-247-5350-8.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč. 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2015. 166 s. ISBN 978-80-247-5549-6.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010. Management (Grada). 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HELUS, Z. *Úvod do psychologie. 2., přepracované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2018. Psyché. 310 s. ISBN 978-80-247-4675-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel.* Praha: Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj].* Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEDLIČKA, R. *Poruchy socializace u dětí a dospívajících: prevence životních selhání a krizová intervence.* Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). 544 s. ISBN 978-80-247-5447-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MELLANOVÁ, A. *Psychosociální problematika v ošetrovatelské profesi.* Praha: Grada Publishing, 2017. Sestra (Grada). 112 s. ISBN 978-80-247-5589-2.

MÜLLER, D., BUJNA, T., BLOUDEK, J., KUBÁTOVÁ, S. *Kultura organizace je cestou ke strategii.* Praha: Management Press, 2013. Action Learning-praktický management, Sv. 4. 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9.

- NOVÁK, A. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. 205 s. ISBN 978-80-271-0333-1.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2006. Manažer. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti. 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). 362 s. ISBN 978-80-247-5646-2.
- PAULÍK, K. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. 221 s. ISBN 978-80-7599-031-0.
- PAVLÍK, M. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PERIČ, T. *Sportovní příprava dětí. Nové, aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2012. Děti a sport. 176 s. ISBN 978-80-247-4218-2.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PODANÁ, R. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. 109 s. ISBN 978-80-247-4519-0.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- ROHLÍKOVÁ, L., VEJVODOVÁ, J. *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada, 2012. 281 s. ISBN 978-80-247-4152-9.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2017. Manažer. 165 s. ISBN 978-80-271-0249-5.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. Manažer. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 186 s. ISBN 978-80-7552-264-1.
- TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- ZÍTKOVÁ, M., POKORNÁ, A., MIČUDOVÁ, E. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). 165 s. ISBN 978-80-247-5094-1.
- ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). 223 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

ZORMANOVÁ, L. *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). 239 s. ISBN 978-80-247-4590-9.

WOOD, D. *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha: L. Pejchal, 2012. Koučovací praxe. 97 s. ISBN 978-80-260-1672-4.

### Internetové zdroje

DUDEK, M., *Adaptační proces zaměstnance*. Kvalita jednoduše [online]. 11.9.2017. [cit. 14.02.2019]. Dostupné z: [http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni\\_proces/](http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/).

HŘEBÍČEK, V., *Rozvoj lidských zdrojů-Proces adaptace nového zaměstnance*. QM Profi.cz [online]. 7.2.2014. [cit. 22.09.2019]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/rozvoj-lidskych-zdroju-proces-adaptace-noveho-zamestnance-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EuiqB7MU5EZkn5kEBLc0XEx8N1ZBuNOCMQ/>.

JANDA, Z., *Mezilidské vztahy na pracovišti-PDF*. Představujeme Vám pohodlné a bezplatné nástroje pro publikování a sdílení informací. [online]. 2016. [cit. 14.02.2019]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3721808-Mezilidske-vztahy-na-pracovisti.html>.

KOLLER, M., *Proces adaptace v povolání sestry není jen formalita*. ZAM Zdravotnictví a Medicína [online]. 21.4.2015. [cit. 22.09.2019]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/clanek/proces-adaptace-v-povolani-sestry-neni-jen-formalita-478602>.

LOSKOT, S., *Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá*. Moderní obec [online]. 7.7.2014. [cit. 22.09.2019]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/uspesna-adaptace-novych-zamestnancu-je-klicova-a-jeji-delka-byva-ruzna/>.

MORAWITZOVÁ, S. *Adaptační proces: Jak efektivně začlenit nového zaměstnance*. SUPERKARIERA.CZ | Práce, brigády [online]. 12.6.2017 [cit. 14.02.2019]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/adaptacni-proces-jak-efektivne-zaclenit-noveho-zamestnance.html>.

SEHNALOVÁ, Š. *Adaptační proces – luxus nebo nutnost*. Management.cz [online]. 15.12.2015. [cit. 02.10.2019]. Dostupné z: <http://www.management.cz/adaptacni-proces-luxus-nebo-nutnost/>.

SOUKUPOVÁ, A. *Do nové firmy bez nervů. Adaptační proces vás nenechá sedět v koutě*. Studenta [online]. 13.5.2019. [cit. 28.09.2019]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/work/kariera/do-nove-firmy-bez-nervu-adaptacni-proces-vas-nenecha-sedet-v/r~16739b146cce11e9ae850cc47ab5f122/>.

TEJNOROVÁ, J. *Adaptační proces od formality k přínosu*. Hospodářské noviny [online]. 27.7.2012. [cit. 02.10.2019]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-56740590-adaptacni-proces-od-formality-k-prinosu>.

## **Další zdroje**

Interní dokumenty společnosti XY, 2019

Metodické pokyny společnosti XY, 2019

Intranet společnosti XY, 2019

Interní postup – Výběr zaměstnanců společnosti XY, 2017

Harmonogram školení společnosti XY, 2019

Organizační schéma společnosti XY, 2019

Adaptace a adaptační plán XY, 2019



# Přílohy

## Seznam příloh

Příloha 1 Ukázka adaptačního plánu pro pracovníka na pozici „obchodní zástupce“ .....	I
Příloha 2 Mentoring a koučování .....	II
Příloha 3 Organizační struktura příchozí linky Call Centra společnosti XY ve městě ZIII	
Příloha 4 Harmonogram školení .....	IV
Příloha 5 Příprava na průběh polostrukturovaného rozhovoru s Lektorem.....	V
Příloha 6 Příprava na průběh polostrukturovaného rozhovoru s Vedoucím skupiny ....	VI
Příloha 7 Příprava na průběh polostrukturovaného rozhovoru s Operátorem .....	VII
Příloha 8 Přepis rozhovoru s lektorem odd. Kvality .....	VIII
Příloha 9 Přepis rozhovoru s lektorem odd. Kvality .....	XIII
Příloha 10 Přepis rozhovoru s Vedoucím skupiny 1 A .....	XVII
Příloha 11 Přepis rozhovoru s Vedoucím skupiny 1 C.....	XX
Příloha 12 Přepis rozhovoru s Vedoucím skupiny 2 C.....	XXIII
Příloha 13 Přepis rozhovoru s Operátorem A .....	XXVI
Příloha 14 Přepis rozhovoru s Operátorem B .....	XXIX
Příloha 15 Přepis rozhovoru s Operátorem C .....	XXXI
Příloha 16 Přepis rozhovoru s Operátorem D .....	XXXIII
Příloha 17 Přepis rozhovoru s Operátorem E .....	XXXV
Příloha 18 Přepis rozhovoru s Operátorem F.....	XXXVII
Příloha 19 Přepis rozhovoru s Operátorem G .....	XXXIX
Příloha 20 Přepis rozhovoru s Operátorem H.....	XLI
Příloha 21 Přepis rozhovoru s Operátorem CH.....	XLIII
Příloha 22 Přepis rozhovoru s Operátorem I.....	XLV
Příloha 23 Index pro nováčky – adaptační plán .....	XLVII

**Příloha 1 Ukázka adaptačního plánu pro pracovníka na pozici „obchodní zástupce“**

Co	Cíl/Konkretizace obsahu	Kdo	Kde	Termín	Vyhodnocení
Seznámení s adaptačním plánem, s kolegy, klíčovými zaměstnanci, přidělení garanta	Sociální a pracovní adaptace	Obchodní manažer	O1	1.den	
Informace o firmě	Obecné seznámení se s firmou, pravidly, podmínkami, postupy, procesy, směrnicemi	Personalista	P	1.den	
Povinná školení	BOZP	Externista	O1	1.den	
Informace o obchodním procesu a cenové politice	Zorientovat se v obchodním procesu, normách, pravidlech a směrnicích, týkajících se obchodního procesu	Obchodní manažer	O1	1.-2.den	
Seznámení s firemním software	Naučit se používat firemní nástroje	IT specialista	O1	2.-3.den	
Seznámení se s produktem	Získat produktové znalosti pro realizaci obchodních aktivit	Obchodní zástupce senior	O1	3.-5.den	
Test znalostí	Obchodní proces, včetně cenové politiky, produktové znalosti	Obchodní manažer		5.den	
Ukázka obchodního procesu (fáze o1-o3)	Telefonický rozhovor se zákazníkem	Obchodní zástupce senior	Praha	2.-5.den	

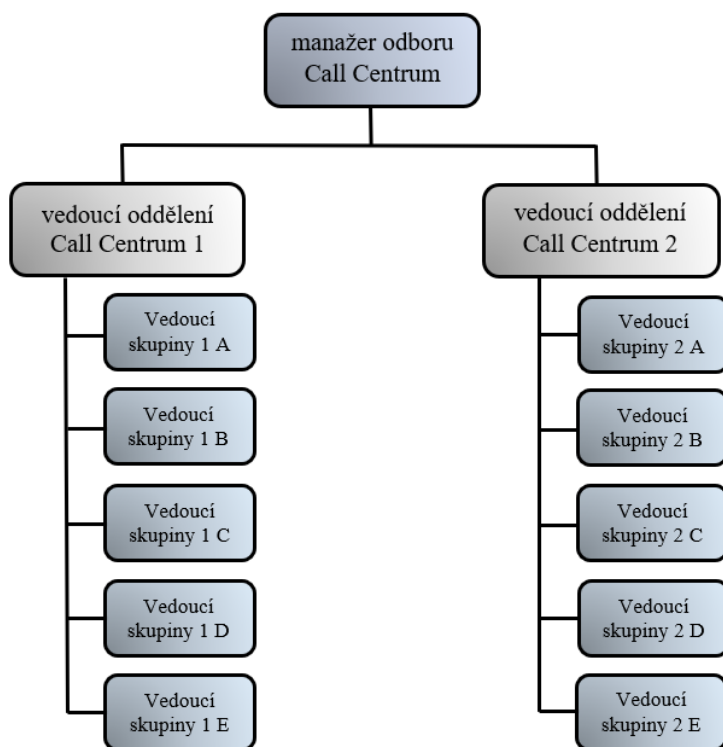
Zdroj: Pilařová, 2016, s. 72

## Příloha 2 Mentoring a koučování

Mentoring	Co mají společného	Koučování
Definování cíle ze strany vedeného, spolupracovníka, podřízeného. Objednávka ze strany vedeného zní: „Potřebuji pomoc od někoho zkušeného.“	Jasný cíl	Cíl definuje koučovaný, případně si z celkového cíle vybírá své cíle, podle svých možností a zájmů.
Mentor ukazuje svou BEST PRACTICE, porovnává své myšlenky s myšlenkami vedeného, hodnotí, přemýšlí o vedení vedeného, poskytuje z pohledu mentora efektivní doporučení, vkládá svou zkušenost (v menší či větší míře).	Naslouchá	Koučovaný si hledá svou cestu, promýšlí své řešení. Kouč nehodnotí, pouze vede pomocí otázek (a jiných technik, jak se dozvíme později) tak, aby neztratil ze zřetele cíl koučovaného.
Hodnotí nápady vedeného, připouští je, aktivuje přemýšlení, snaží se o aplikaci svých doporučení do praxe vedeného.	Podněcuje kreativitu	Kouč nehodnotí, pouze pokládá otázky, které mohou u koučovaného vyvolat hodnocení podle jeho vlastních hodnot a norem.
Mentor využívá své autority, například odborník, zkušenost z úspěšného projektu..., v mentoringu je potřebná důvěra.	Důvěra	Důležitým předpokladem je důvěra koučovaného ke kouči. Dalším předpokladem je motivace spolupracovníka ke koučovacím rozhovorům.
Rozhovor končí doporučením, je na vedeném, jak s touto informací naloží dál.	Odpovědnost na vedeném	Z rozhovoru vyplývají jasné a konkrétní kroky – plán, který si volí koučovaný.

Zdroj: Podaná, 2012, s. 22

### Příloha 3 Organizační struktura příchozí linky Call Centra společnosti XY ve městě Z



Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentu Organizační schéma (2019)

#### Příloha 4 Harmonogram školení

Den školení	Dopolední blok	Odpolední blok	Školitel
1.	Podpis smluv	Práce v týmu	Personalista / VS na CC
2.	Základní modul	Základní modul / základní modul systému	Lektor
3.	Základní modul systému	Základní modul systému / fakturace	Lektor
4.	Plán záloh	Saldo	Lektor
5.	Práce v týmu	Práce v týmu	VS na CC
6.	Soft dovednosti	Soft dovednosti	VS
7.	Upomínací řízení	Splátkové kalendáře / odklad splatnosti	Lektor
8.	Pohledávky	Práce v týmu	Lektor / VS na CC
9.	Smlouvy	Smlouvy	Lektor
10.	Smlouvy	Nabídka změny produktu	Lektor
11.	Plyn	Práce v týmu	Lektor / VS na CC
12.	Plyn	Opakování	Lektor
13.	Opakování	Certifikace	Lektor
14.	Prodejní dovednosti	Prodejní dovednosti	Lektor / VS
15.	Práce v týmu	Práce v týmu	VS na CC

Zdroj: Vlastní zpracování dle Harmonogramu školení (2019)

## Příloha 5 Příprava na průběh polostrukturovaného rozhovoru s Lektorem

Zahájení rozhovoru	Představení důvodu rozhovoru, požádání o svolení nahrávání, ujistění o anonymitě odpovědí.
Úvodní otázky	Jaké informace obdrží nově příchozí zaměstnanec o pracovní pozici a firmě? Myslíte si, že tyto informace odpovídají realitě?
Hlavní otázky	Jak většinou probíhá první den nově příchozího zaměstnance na pracovní místo?
	Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?
	Má nový zaměstnanec k dispozici nějaké firemní materiály? Jaké? Co se v nich může dozvědět?
	Myslíte si, že jsou novému zaměstnanci po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů? Pokud ano, jsou mu poskytovány tak, aby nebyl přehlčen?
	Má se nový zaměstnanec v případě dotazů na koho obrátit? Pokud ano – myslíte si, že zde byl, kdykoliv nový zaměstnanec potřeboval? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?
	Je novým zaměstnancům poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často.
	Nastaly u nových zaměstnanců nějaké překážky při plnění úkolů? Čím myslíte, že byly způsobeny?
	Jak byste popsala schopnost nového zaměstnance zvládat pracovní úkoly? Jsou jim přidělovány další úkoly?
Jakou formou probíhá další doškolení nových zaměstnanců na pracovišti?	
Ukončovací otázky	Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?
Závěr hovoru	Poděkování.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 6 Příprava na průběh polostrukturovaného rozhovoru s Vedoucím skupiny

Zahájení rozhovoru	Představení důvodu rozhovoru, požádání o svolení nahrávání, ujištění o anonymitě odpovědí.
Úvodní otázky	Na začátek bych se velmi ráda zeptala jak vypadá aktuální rozložení členů v týmu?
Hlavní otázky	Jak většinou probíhá první den nového pracovníka v týmu?
	Jaká je obvykle jeho zpětná vazba na první čas strávený v týmu?
	Kolik mentorů je přiděleno na 1 nového pracovníka, střídají se?
	Hodnotíte nového pracovníka už během vstupního školení?
	Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?
	Jak obvykle hodnotí nový pracovník celkově vstupní školení a lektory?
	Jak hodnotíte schopnost nového zaměstnance zvládat po vstupním školení pracovní úkoly?
	Jakou formou probíhá doškolení nových pracovníků na pracovišti? Co Vám pomáhá pro dobré vztahy na pracovišti?
Ukončovací otázky	Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?
Závěr hovoru	Poděkování.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 7 Příprava na průběh polostrukturovaného rozhovoru s Operátorem

Zahájení rozhovoru	Představení důvodu rozhovoru, požádání o svolení nahrávání, ujistění o anonymitě odpovědí.
Úvodní otázky	Odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?
Hlavní otázky	Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?
	Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?
	Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?
	Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?
	Měl/a jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?
	Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?
	Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?
	Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítil/a.
	Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?
	Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolování?
	Je něco co byste navrhl/a do adaptačního procesu přidat?
Ukončovací otázky	Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?
Závěr hovoru	Poděkování.

Zdroj: Vlastní zpracování



## **Příloha 8 Přepis rozhovoru s lektorem odd. Kvality**

Datum a čas: 13.11.2019 8:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Lektor 1

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě udělala dnes čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

LEKTORKA: Vůbec není zač, ráda.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně.

LEKTORKA: Ano, v pořádku.

PAZ: Mám pro vás připraveny základní otázky, abych na něco při našem rozhovoru nezapomněla. Můžeme tedy začít?

LEKTORKA: Samozřejmě.

PAZ: Otázka první je jaké informace obdrží nově příchozí zaměstnanec o pracovní pozici a firmě? A myslíte si, že tyto informace odpovídají realitě?

LEKTORKA: Základní informace se nováček dozví už na výběrovém řízení. Tam personalista a vedoucí skupiny představí zájemci o zaměstnání zhruba náplň práce operátora. Další informace obdrží během prvního pracovního dne, kde po podpisu smlouvy absolvuje povinná školení a pak se jde podívat přímo do svého budoucího týmu. Často se ale stává, že musíme během prvních dní vstupního školení něco novému pracovníkovi dovysvětlit.

PAZ: Máte nějaký konkrétní příklad?

LEKTORKA: Třeba minule to bylo rozložení směn. Nováček si myslel, že bude mít jen ranní směnu a byl nemile překvapen, že na Call Centru probíhá směnování.

PAZ: Vrátime se ale k původní otázce. Dostává nováček ještě nějaké další konkrétní informace?

LEKTORKA: Co беру jako hodně důležité je uvítací mail od nás, oddělení Kvality. Ten posíláme den před nástupem přímo my lektoři.

PAZ: Co je obsahem?

LEKTORKA: No, hlavně je tam srdečné přivítání a informace, že se na něj těšíme. Také jsou tam podklady k samostudiu. Takové ty základní informace o energetice, ceníky elektřiny a plynu. Opravdu jen stručné a obecné povídání. Nám to ale moc před vstupním školením pomůže.

PAZ: Jak víte, že si to přečetli?

LEKTORKA: První den vstupního školení probíhá úvodní test. O tom, že bude mají info právně v tom poslaném mailu. Už úvodní test mi prozradí, jestli se nováček na vstupní školení připravoval, jak se orientuje v základní terminologii a celkově jeho chuť do práce.

PAZ: Jak většinou probíhá první den nově příchozího zaměstnance na pracovní místo?

LEKTORKA: Hned ráno po příchodu do práce je nováček u personalisty a probíhá podpis smlouvy. Personalista mu také odpoví na všechny dotazy ohledně pracovní smlouvy, jaké má základní nároky jako je počet dní dovolené, stravenky, atd., kdy probíhá výplata. Taky si řeknou něco o průchodech do objektu a docházce. Následně jde na školení bezpečnosti práce. Po

skončení školení si už nováčka vezmou do týmu přiřazení vedoucí skupin. Nováček se tak setká se svým budoucím přímým nadřízeným hned první den a taky se hned ten první den, tedy alespoň jeho část, pohybuje ve svém týmu.

PAZ: Co s ním vedoucí skupiny hned ten první den dělá?

LEKTORKA: Určitě jej posadí na náslechy. Nováček tak v praxi vidí, s čím vším se bude seznamovat během své adaptace a školení. Taky ho provede areálem. Ukáže mu, jak se dostat na oběd, do kuchyňky či na toaletu. Představí mu jednotlivé členy týmu a určí mu mentora.

PAZ: Nováček má tak svého jednoho mentora na celou dobu?

LEKTORKA: No, to záleží vždy na vedoucím skupiny. Někdo má jednoho mentora a někdo mentory střídá. Záleží, jaké téma se právě během adaptace a zácvičku probírá a podle toho vybere vedoucí skupiny vždy toho správného člověka.

PAZ: Už se vám někdy stalo, že přišel nováček a na mentora si stěžoval?

LEKTORKA: Právě na jednom z posledních školení se něco takového událo. Byla to nepříjemná situace, protože se jednalo o paní, která vlastně nebyla 100 % nováčkem, ale byl to návrat po mateřské dovolené. Holčička tu 6 let nebyla a za tu dobu se ve společnosti spousta věcí změnila – metodiky, systém. Je potřeba tedy vždy jít na vstupní školení. Mentor ji ale bral jako zkušeného člověka a pořád jí to předhazoval. Taky se vůbec nedržel dohodnutých postupů pro práci s nováčkem, ale chtěl ať už sedne rovnou za telefon a volá, vždyť tu není poprvé a zná to.

PAZ: Jak se nakonec tato situace vyřešila?

LEKTORKA: Nakonec jsme oslovili vedoucího skupiny a domluvili přidělení nového mentora. Vše si vysvětlili a paní tu pracuje pořád. Bylo to opravdu hodně nepříjemné, protože paní byla na vstupním školení velmi šikovná, ale z aktivit práce v týmu se vždy vrátila velmi zničená a demotivovaná.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

LEKTORKA: Určitě ano. Máme vlastně nastaven adaptační plán pro jednotlivé obslužné kanály. Adaptace tedy probíhá přesně podle toho, na jaké pracovní místo byl nováček přijat. Řešíme i jestli jde přímo na linku nebo jde do prodejního týmu.

PAZ: Má nový zaměstnanec k dispozici nějaké firemní materiály? A případně jaké? Co se v nich může dozvědět?

LEKTORKA: Musím říct, že jsme hodně zlepšili přípravu podkladů pro nováčky. Hlavním materiálem pro nováčky jsou cvičebnice. Ty se dřív tiskly, ale byl často problém v tom, že se během školení třeba změnila metodika, a tak část cvičebnice byla neaktuální a špatně. To jsme nyní vyřešili tak, že nováček dostane první den vstupního školení iPad a má jen celou dobu k dispozici pro účely školení a přípravy. Je to super! Můžeme tak velmi rychle reagovat na změny v postupech. Nováček má v iPadu k dispozici nyní cca 25 cvičebnic.

PAZ: Myslíte si, že jsou novému zaměstnanci po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů? Pokud ano, jsou mu poskytovány tak, aby nebyl přehlcen?

LEKTORKA: Informací je opravdu hodně. Práce operátora je náročná a je potřeba naučit se skloubit víc věcí dohromady. Sami se snažíme si pořád ověřovat pochopení. Když vidím, že během školení není nějaké téma zcela jasné tak se k němu i opakovaně vracím, zkusíme to znovu a znovu.

PAZ: Poznáte už na začátku vstupního školení jaký nový pracovník bude? Jestli bude úspěšný?

LEKTORKA: Určitě to poznat jde. Prvním takovým identifikátorem je úvodní test. Ten vždy prozradí, jestli si vůbec materiály k samostudiu četl a jak se v nich orientuje. Pak se vždy dívám, jak se mu daří práce s počítačem. Někdo je gramotnější a někdo méně. Nemůžu ale říct, že můj první odhad je vždy 100 %. Už se mi několikrát stalo, že někdo během školení nakonec neuvěřitelně překvapil. Že se během školení „kousl“ a začal na sobě hodně pracovat. Školení pak dokončil s dobrými výsledky a prošel celkovou certifikací.

PAZ: Jak vysoké procento musí být při certifikaci splněno?

LEKTORKA: Nováček musí udělat celkovou certifikaci na 70 % +. Ale finálové slovo máme my. Když například udělá certifikaci na 68,5 % volám vedoucímu skupiny a individuálně se domlouvám, jestli nového pracovníka do týmu finálově pustím nebo ne. Záleží tedy i na aktivitě a přístupu nováčka při práci v týmu, jestli je aktivní.

PAZ: Říkáte při práci v týmu, co to znamená?

LEKTORKA: Nováček dochází pravidelně během vstupního školení do svého týmu. Udržuje tak aktivní vztah a provázanost se svým budoucím týmem.

PAZ: Aha, je ještě nějaká další situace, kdy má možnost nový pracovník vidět svého vedoucího týmu?

LEKTORKA: Ano, má. Aktuálně jsou i vedoucí skupin aktivně zapojeni do vstupního školení. Školí takzvané soft dovednosti, to jsou komunikační dovednosti. Mohou tak přímo z praxe využít různé situace a názorně na nich nováčkům ukázat jak se v určité situaci mohou zachovat.

PAZ: Má se nový zaměstnanec v případě dotazů na koho obrátit? Pokud ano – myslíte si, že zde byl, kdykoliv nový zaměstnanec potřeboval? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

LEKTORKA: Myslím, že ano. V týmu je to vedoucí skupiny nebo mentor. Nováček hned první den dostane na oba telefonní číslo a může jim kdykoli s dotazem zavolat. Telefon má vlastně i na personalistu. Toho se může na cokoli zeptat už před podpisem smlouvy. No a my lektoři taky hned první den vstupního školení dáváme nováčkům svá telefonní čísla. Hodí se jim to třeba když potřebují nahlásit pozdní příchod z nějakého důvodu či nutného lékaře. Domlouváme pak jak dohnat ztracený čas na školení.

PAZ: Je novým zaměstnancům poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často.

LEKTORKA: To má každý vedoucí skupiny jinak. Někdo si o výsledcích povídá s nováčkem už prakticky od prvního dne, někdo to nechává až po certifikaci. My vlastně kontrolujeme pochopení probírané látky pořád. Ptáme se i na zkušenosti z práce v týmu a propojujeme to s probíranou látkou.

PAZ: Ptají se vás vedoucí skupin na jednotlivé nové pracovníky nebo si třeba zjišťují výsledky testů?

LEKTORKA: Občas se někdo na někoho zeptá, ale výsledky testů ani tak moc neřeší. Myslím, že vidí v praxi, jak to danému nováčkovi jde.

PAZ: Nastaly u nových zaměstnanců nějaké překážky při plnění úkolů? Čím myslíte, že byly způsobeny?

LEKTORKA: Určitě ano. Někdy je těžké skloubit dohromady mluvení, vyhledávání v systému, a ještě přemýšlení, jak danou situaci vyřešit.

PAZ: Jak byste popsala schopnost nového zaměstnance zvládat pracovní úkoly? Jsou jim přidělovány další úkoly?

LEKTORKA: Základy určitě má. Hodně věcí trénujeme a snažíme se i nováčka hodně namotivovat. Záleží pak na vedoucím skupiny a týmu, jak dál nového pracovníka podpoří.

PAZ: A ty další úkoly?

LEKTORKA: Zase je to tým od týmu. Máme nastaveno jednotné doškolení nováčků po vstupním školení. Každý má ale za cíl pracovat v jednotné frontě.

PAZ: Jednotná fronta, co to je?

LEKTORKA: Jednotná fronta znamená, že nemusíte jen volat, ale můžete zpracovávat i nehlasové požadavky. Je to příjemný oddych od neustálého zvedání telefonu. Operátor zpracovává e-maily, dopisy nebo přidělené požadavky.

PAZ: Dostane se do jednotné fronty každý?

LEKTORKA: Ne, nedostane. Opravdu záleží, jak je nováček šikovný a jak zvládá přidávání práce. Na začátku totiž obsluhuje jen základní hovory jako jsou například změna výše zálohy, změny ve smluvních datech, vysvětlení faktury, dotazy na pohledávky. Postupem času si přidává nové a nové oblasti. Až má znalosti a dovednosti ve všech oblastech a obsluhuje všechny typy hovorů přijde na řadu jednotná fronta. Může se však stát, že vedení společnosti rozhodne, že nikoho nového do seznamu na jednotnou frontu přidávat nebude, že je potřeba primárně obsluhovat příchozí linku. Pak i šikovný nováček má smůlu a musí určitý čas počkat, než se seznam jednotné fronty bude zase rozšiřovat.

PAZ: Jakou formou probíhá další doškolení nových zaměstnanců na pracovišti?

LEKTORKA: Po certifikaci probíhá ještě pravidelné doškolení důležitých bloků. Na konci druhého měsíce od nástupu je to doškolení bloku distribuce a smlouvy, tvá dva dny. Začátek třetího měsíce od nástupu doškolujeme on-line aplikaci pro zákazníky. Ta je na 3 hodiny. Po proškolení těchto dvou bloků probíhá ověřovací test.

PAZ: Jak je to s podklady a materiály během testů? Mohou je operátoři používat nebo musí vše jen „lovit z hlavy“?

LEKTORKA: Na certifikaci mohou používat všechny dostupné materiály – iPad s cvičebnicemi, vlastní poznámky, web, atd. Certifikace není zkouška paměti, ale orientace v podkladech a v systémech. U ověřovacího testu je to jiné. Tam už podpurné materiály nováček nepoužívá. Ověřovací test je spíš nástrojem pro vedoucí skupiny, jak v případně nespokojenosti s nováčkem dál naložit. Ověřovací test se totiž dělá na konci zkušební doby a může pomoci vedoucímu skupiny se rozhodnout, jestli bude s nováčkem dál spolupracovat.

PAZ: Je tedy ověřovací test těžší než certifikace?

LEKTORKA: To bych neřekla. Každé má svoji váhu. Certifikace posune nového pracovníka dál do praxe, ale ověřovací test už ukáže, jak se mu v praxi daří. Ověřovací test je rozdělen na tři části. Praktická část probíhá v systému, kdy nováček něco u zákazníka mění. Následuje orientace v systému, tady nováček vyhledává a zapisuje požadované informace o zákazníkovi. Poslední částí je teorie. Ta probíhá prostřednictvím google testu. Je to on-line test se 30 otázkami, kdy je jen 1 ze 3 správně.

PAZ: Má nový pracovník nějakou motivaci být v testu úspěšný?

LEKTORKA: Tak u certifikace je to jasné, ta ho pustí dál do praxe. Ověřovací test je podpořen finanční motivací. Dle procentuální úspěšnosti dostane nováček do výplaty bonus. To už se vyplatí pro sebe něco udělat.

PAZ: To byla moje poslední otázka. Máte ještě něco vy co chcete k adaptaci a vstupnímu školení dodat?

LEKTORKA: Ne, ne.

PAZ: V tom případě moc děkuji za Váš čas.

LEKTORKA: Rádo se stalo, klidně zavolejte pokud budete mít nějaké doplňující dotazy.

## **Příloha 9 Přepis rozhovoru s lektorem odd. Kvality**

Datum a čas: 13.11.2019 12:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Lektor 2

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě udělala dnes čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Vybrala jsem si toto téma pro bakalářskou práci. Dnes ráno jsem již měla schůzku s Vaší kolegyní a bylo to velmi přínosné. Ráda bych položila i Vám podobné otázky.

LEKTORKA: Jistě.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně. Nikde tedy nebudou uvedena jména a ani název společnosti.

LEKTORKA: Ano, dobře.

PAZ: Můžeme tedy začít?

LEKTORKA: Samozřejmě.

PAZ: Otázka první je jaké informace obdrží nově příchozí zaměstnanec o pracovní pozici a firmě? A myslíte si, že tyto informace odpovídají realitě?

LEKTORKA: Já na výběrové řízení nechodím, moje práce začne až se vstupním školením. Každopádně hned na začátku mají nováčci spoustu dotazů, které hlavně vyplynou z první návštěvy Call Centra.

PAZ: Aha, jaké to obvykle jsou?

LEKTORKA: Někdy už je to něco metodického, ale to jim rovnou řeknu, že musí být trpěliví a počkat až se k tomu během školení dostaneme. Pak se ptají i na takové ty obvyklejší věci jako jak dlouho tu operátor vydrží, kdy dostane přidáno, jaké jsou odměny, jak jde měnit směny. Prostě spíš z toho provozu.

PAZ: Jak toto řešíte?

LEKTORKA: Odkáži je na jejich vedoucího skupiny. Jedná se o provozní dotazy, to opravdu nemám oprávnění zodpovědět.

PAZ: Když se přeci jen vrátím ke svému dotazu. Dokážete přeci jen říct, jestli má po příchodu na vstupní školení nový pracovník představu o své budoucí práci?

LEKTORKA: Myslím, že ano. Jejich dotazy směřují spíše k provozním či metodickým detailům. Nemůžu tedy říct, že by tam někdo měl pocit, že je zde omylem, že nastoupil do úplně jiného zaměstnání.

PAZ: Vaše kolegyně mi řekla, že posíláte novým pracovníkům před nástupem uvítací e-mail, jak toto vy vnímáte?

LEKTORKA: Je to úžasná podpora a nováčci to velmi pozitivně vnímají.

PAZ: Co je obsahem?

LEKTORKA: Vstřícné přivítání a podklady k samostudiu. Prostě základní informace o energetice, ceníky elektřiny a plynu. Stručné vysvětlení základních pojmů.

PAZ: Jaká je Vaše zkušenost s tím, jestli si to přečetli?

LEKTORKA: První den vstupního školení probíhá test a ten mi prozradí, jestli se k e-mailu nováček dostal či nikoli. Většina je připravena, ale jsou i tací, kteří se na to ani nepodívali. Asi se pak necítí na školení dobře, připadají si trochu hloupě. Většinou to podpoří i nějakou trapnou výmluvou, ale s tím ni nenadělám.

PAZ: Jak podle Vás většinou probíhá první den nově příchozího zaměstnance na pracovní místo?

LEKTORKA: Nejdříve je nováček u personalisty a probíhá podpis smlouvy a školení bezpečnosti práce. Ještě mu personalista vysvětlí vše důležité k nástupu a pak už jde nováček do svého týmu.

PAZ: Co s ním vedoucí skupiny hned ten první den dělá?

LEKTORKA: Většinou jde nováček na náslechy, provede ho areálem a ukáže mu, jak se dostat na oběd, do kuchyňky či na toaletu. Představí mu jednotlivé členy týmu a případně svého zástupce a mentora.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

LEKTORKA: Jo, to ano. Máme nastaven adaptační plán pro jednotlivé typy obsluhy. Adaptace tedy probíhá přesně podle toho, jestli jde přímo na linku nebo do prodejního týmu. Na začátku letošního roku jsme adaptaci ve spolupráci s Vedoucími skupin a jejich nadřízenými optimalizovali. Je tam teď zahrnuto víc práce Vedoucí skupiny s nováčkem a to již během vstupního školení. Taky si Vedoucí skupiny sami řídí soft dovednosti. To se nám hodně osvědčilo.

PAZ: V čem konkrétně?

LEKTORKA: Dřív ty komunikační dovednosti, soft dovednosti, vnímali nováčci jako něco úplně mimo realitu. Probírali to s námi, ale bylo vidět, že si říkají, že to stejně pak budou dělat po svém. Teď jim to vysvětluje někdo z praxe a to má mnohem větší váhu.

PAZ: Má nový zaměstnanec k dispozici nějaké firemní materiály? A případně jaké? Co se v nich může dozvědět?

LEKTORKA: Nejdůležitějším materiálem pro nováčky jsou cvičebnice. Ty byly dřív v tištěné podobě, ale byl často problém v tom, že se během školení třeba změnila metodika, a tak část cvičebnice byla neaktuální a špatně. Nyní nováček dostane první den vstupního školení iPad a má jen celou dobu k dispozici pro účely školení a přípravy. Je to výhodné, můžeme tak velmi rychle reagovat na změny v postupech. nováček má v iPadu k dispozici nyní cca 25 cvičebnic a může dle potřeby jejich počet měnit. Je to mnohem pohodlnější než dřív. To se pořád před vstupním školením něco tisklo a nakonec to třeba ani nebylo potřeba.

PAZ: Myslíte si, že jsou novému zaměstnanci po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů? Pokud ano, jsou mu poskytovány tak, aby nebyl přehlcen?

LEKTORKA: Informací je opravdu hodně, v tom se shodneme všichni. Práce operátora je náročná, musí mluvit, psát do systému a ještě přemýšlet. Každopádně náplň práce se dá opravdu velmi lehce představit a úkoly taky. Jak to ale bude ve finále náročné zjistí nováček až tady.

PAZ: Jak se Vám daří jej toto během vstupního školení naučit? Myslím kombinovat dohromady mluvení, psaní a přemýšlení o požadavku zákazníka.

LEKTORKA: Pořád trénujeme a opakujeme. Pokud cítím, že nováčkům něco nejde, tak jim to zkusím říct i z jiné strany. Taky si spoustu věcí zkusíme přímo jako modelové situace u PC s telefonem. Mají tak větší představu jak to následně bude v praxi.

PAZ: Má se nový zaměstnanec v případě dotazů na koho obrátit? Pokud ano – myslíte si, že zde byl, kdykoliv nový zaměstnanec potřeboval? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

LEKTORKA: Myslím, že ano. Hned první den dáváme my i vedoucí skupiny nováčkovi k na sebe telefony a ten se může kdykoli v případě potřeby na nás obrátit. Taky chodí nováček pravidelně do týmu. Tam se může i osobně na cokoli vedoucího skupiny zeptat.

PAZ: Kontakt tedy nový pracovník má. Myslíte si tedy, že když se na něco nový pracovník zeptal bylo mu odpovězeno?

LEKTORKA: Ano, nevzpomínám si, že by se někdo ozval s tím, že mu vedoucí skupiny nedokázal pomoci.

PAZ: Je novým zaměstnancům poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často.

LEKTORKA: Určitě má zpětnou vazbu od nás, lektorů. Hodnotíme průběžně jak jim to jde a bavíme se o tom. Další hodnocení mají určitě i od vedoucího skupiny či mentora.

PAZ: Ptají se vás vedoucí skupin na jednotlivé nové pracovníky nebo si třeba zjišťují výsledky testů?

LEKTORKA: Pokud to u nějakého nováčka „drhne“ tak se vždy spojím s jeho vedoucím. Probereme společně co se děje a jak se nám nováček jeví. Podle toho si pak vedoucí řeší s nováčkem individuálně nějaký jeho další rozvoj. Moc se ale aktivně vedoucí na výsledky testů neptají. Z certifikace posíláme celkový přehled na všechny a to ostatní je víc pro nás.

PAZ: Nastaly u nových zaměstnanců nějaké překážky při plnění úkolů? Čím myslíte, že byly způsobeny?

LEKTORKA: Určitě ano. Je opravdu náročné mluvit, vyhledávat v systému a ještě přemýšlet. Musí se to prostě zkusit a zkusit. Někdo to nezvládá a pak se rozhodne raději skončit.

PAZ: Jak byste popsala schopnost nového zaměstnance zvládat pracovní úkoly? Jsou jim přidělovány další úkoly?

LEKTORKA: Asi myslíte jak už vstupko skončí a dostanou se do týmu. Základy určitě má, ale jak říkám, je toho opravdu hodně. Dost věcí trénujeme a snažíme se i nováčka hodně namotivovat. Záleží ale pak na vedoucím skupiny a týmu jestli nováčka podpoří.

PAZ: A ty další úkoly?

LEKTORKA: Práce se nabaluje, další úkoly přichází. Ale to už si řeší každý vedoucí skupiny zvlášť. My máme zorganizováno ještě doškolení nováčků v rámci adaptační doby. Probírají se ještě rozšiřující témata, ta by se už do klasického vstupního školení nevešla.

PAZ: Proč myslíte?

LEKTORKA: Už i takto je toho opravdu hodně. To bychom nové pracovníky extrémně zahltili.

PAZ: Jakou formou probíhá další doškolení nových zaměstnanců na pracovišti?

LEKTORKA: Hodně témat si řídí vedoucí skupiny sám, ale na konci druhého měsíce od nástupu doškolujeme distribuci a smlouvy, je to tak na dva dny. Začátek třetího měsíce od



nástupu doškoluje on-line aplikaci pro zákazníky. Ta je na 3 hodiny. Po proškolení těchto dvou bloků probíhá ověřovací test.

PAZ: Je to první „velký“ test pro nové pracovníky?

LEKTORKA: Rozhodně ne, ten největší a nejdůležitější je certifikace.

PAZ: Jak je to s podklady a materiály během testů? Mohou je operátoři používat nebo musí vše jen „lovit z hlavy“?

LEKTORKA: To se rozděluje podle typu testu. Na certifikaci mohou používat všechny dostupné materiály – iPad s cvičebnicemi, vlastní poznámky, web a jiné, ale u ověřovacího testu je to jinak. Tam už podpůrné materiály nováček nepoužívá. Ověřovací test je spíš pro vedoucí skupiny. Dělá se až na konci zkušební doby a může pomoci vedoucímu skupiny se rozhodnout, jestli bude s nováčkem dál spolupracovat.

PAZ: Je tedy ověřovací test těžší než certifikace?

LEKTORKA: Ne, certifikace v podstatě zhodnotí vstupní školení, ale ověřovací test už ukáže, jak je to v praxi.

PAZ: Má nový pracovník nějakou motivaci být v testu úspěšný?

LEKTORKA: Myslím, že ano, ale na to Vám spíš odpoví vedoucí skupiny.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

LEKTORKA: Ne, nic.

PAZ: V tom případě je to z mojí strany vše, moc děkuji za Váš čas.

LEKTORKA: Není zač.

## **Příloha 10 Přepis rozhovoru s Vedoucím skupiny 1 A**

Datum a čas: 14.11.2019 8:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Vedoucí skupiny 1 A

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělal čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

VS: To je jasné.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně a to včetně názvu společnosti.

VS: Ano, souhlasím.

PAZ: Na začátek bych se velmi ráda zeptala jak vypadá aktuální rozložení členů v týmu?

VS: Já mám v týmu 15 přímých podřízených.

PAZ: Asi jsou rozdělení dle zkušeností do nějakých tříd, že?

VS: Ano. Máme pozice Operátor Call Centra I., Operátor Call Centra II., Operátor Call Centra III. a On-site podporu.

PAZ: Nový pracovník přichází na pozici Operátor Call Centra III.? Je to tak?

VS: Ano, je.

PAZ: Jak většinou probíhá první den nového pracovníka v týmu?

VS: Ráno má nějaké administrativní věci s personalitou, ale kolem poledne už přijde rovnou k nám do týmu. Tady mu představím všechny co ten den jsou v práci a ukážu jeho budoucí pracovní místo.

PAZ: To děláte všechno vy?

VS: Ano, chci s ním také strávit určitý čas. Beru to jako hodně důležité, jde o navázání vztahu.

PAZ: Je ještě něco dalšího co novému pracovníkovi ukazujete?

VS: Jo, jo. Ještě je tu celé Call Centrum, trošku ho tu provedu, ať se orientuje. Taky mu na sebe dávám telefon. V případě potřeby mi tedy může zavolat.

PAZ: Jaká je obvykle jeho zpětná vazba na první čas strávený v týmu?

VS: Většinou jsou nováčci po prvním dnu dost vyděšení.

PAZ: Vyděšení? Co si pod tím mám představit?

VS: Je to vlastně jejich první reálný setkání s prací operátora. Na výběrovém řízení jim říkáme o co se vlastně jedná, ale myslím, že to poprvé pochopí až když jsou přímo tady.

PAZ: Na výběrovém řízení je tedy vždy přítomen vedoucí skupiny?

VS: Ano, je tam personalista a dva vedoucí skupiny. Přeci jen si vybíráme své lidi.

PAZ: Tedy už na výběrku si vyberete toho kdo půjde finálně do Vašeho týmu?

VS: Ano, musí mi ten člověk sednout.

PAZ: Kolik mentorů je přiděleno na 1 nového pracovníka, střídají se?

VS: Primárně se u nás o nového pracovníka stará On-site podpora.

PAZ: Co vůbec On-site podpora jinak dělá?

VS: Část pracovního dne volá a část se věnuje podpoře týmu. Taky má tedy na starost nového pracovníka.

PAZ: Vždy on-site podpora volala?

VS: Ne, dřív jen podporovala tým. Ale za čas už nedokázala reagovat na potřeby zákazníka tak jsme ji částečně vrátili do provozu. Přeci jen potřebujeme zkušenou podporu a ne někoho kdo je mimo realitu.

PAZ: Hodnotíte nového pracovníka už během vstupního školení?

VS: Ano, já se s nováčkem často bavím. Vždy když přijde k nám do týmu tak si spolu dáváme nějaký čas a povídáme si. Alespoň vím co potřebuje.

PAZ: S čím se na Vás obvykle nový pracovník během vstupního školení obrací?

VS: Často má pocit přehlcení, těch informací je opravdu hodně a taky má strach z certifikace a vůbec práce na Call Centru.

PAZ: Jak s tímto pracujete?

VS: Snaží se odbourat tyto jeho pocity. Přeci jen chci aby tu nováček zůstal, je to důležité pro tým.

PAZ: Proč?

VS: Teď máme víc přesčasů, je hodně práce. Pokud nás bude v týmu víc, bude i víc rozložena práce a nebudou muset být přesčasy.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

VS: Jak se to vezme. Určitě máme na příchozí linku jen svoje vstupní školení a pak si zbytek adaptace řídíme sami. Vlastně bych řekl, že ano.

PAZ: Jak obvykle hodnotí nový pracovník celkově vstupní školení a lektory?

VS: Moc to neřeší. Myslím, že mají strach z upřímnosti.

PAZ: Strach z upřímnosti?

VS: Ano, přeci jen tu jsou noví a o práci jim jde. Neví co vše si mohou na začátku dovolit říct a co ne.

PAZ: Aha. Jak hodnotíte schopnost nového zaměstnance zvládat po vstupním školení pracovní úkoly?

VS: Základy mají dobré, ostatní je potřeba je doučit. Já si už od začátku vstupního školení řídím vstup do praxe pomocí on-site podpory sám.

PAZ: Jak to vypadá?

VS: Domluví se s nováčkem na zkoušce prvního hovoru co nejdříve. Beru to tak, že to stejně jednou bude muset zkusit. Taky nechávám za nováčkem nejdříve sedět někoho zkušeného celý den, ale pak ho posadím na část dne na židli vedle ať si nováček postupně zvyká na standardní režim.

PAZ: Jakou formou probíhá doškolení nových pracovníků na pracovišti?

VS: Máme určeny přesné termíny doškolování pod vedením lektorů. Ostatní věci si ale dle potřeby řídíme sami.

PAZ: Co Vám pomáhá pro dobré vztahy na pracovišti?

VS: Pořád s lidmi mluvit a vysvětlovat. Nejhorší je pokud vznikají v týmu bludy.

PAZ: Bludy?

VS: Mylné informace. Lidi si rychle něco přimyslí. Když se má dít něco nového, třeba změna v organizaci či metodice, tak to vždy lidem pořádně vysvětlím a někdy i opakuji. Ať to každý pochopí správně.

PAZ: Ještě něco dalšího Vám pomáhá k dobrým vztahům?

VS: Ano, občas jdeme společně po práci někam sednout. Nebo lidem koupím za odměnu něco dobrého.

PAZ: Finance Vám na tyto aktivity dává firma?

VS: Ne, vždy ne. Něco nám zaplatí, ale spoustu věcí kupuji i ze svého. Prostě chci dát svým lidem něco navíc.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

VS: Asi ne. Jen mít pořád zájemce.

PAZ: Dobře. Moc děkuji za Váš čas a upřímnost.

VS: Není zač.

PAZ: Držím palce ať se týmu daří!

VS: Díky.

## **Příloha 11 Přepis rozhovoru s Vedoucím skupiny 1 C**

Datum a čas: 14.11.2019 11:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Vedoucí skupiny 1 C

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

VS: Dobrý den.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, bez uvedení jmen, názvu firmy.

VS: Ano, můžete.

PAZ: Na začátek bych se velmi ráda zeptala jak vypadá aktuální rozložení členů v týmu?

VS: V týmu mám 3 operátory jedničky, 4 operátory dvojky a zbytek jsou trojky.

PAZ: Máte v týmu i On-site podporu?

VS: Ano, mám.

PAZ: Kolik je Vás tedy celkově?

VS: Celkem je nás 12.

PAZ: Někdo má v týmu 15 lidí a u vás je třeba 12, čím to je způsobeno?

VS: Každý vedoucí skupiny má 15 pracovních pozic. Aktuálně jsme ale ve většině týmů pod stavem. Musíme operátory dobírat. Od července byla pozastavena výběrová řízení, ale teď se zase pomalu rozbíhají.

PAZ: Máte tedy teď v plánu vstupní školení?

VS: Ano, od prosince zase najíždíme na výběr pracovníků každý měsíc a budou pravidelně i vstupní školení.

PAZ: Jak se těší stávající pracovníci na příchod nového pracovníka?

VS: Kupodivu těší.

PAZ: Čím je to způsobeno?

VS: Vlastně je to pro ně šance dočasné změny. Mají v týmu někoho nového a každý se mu tedy určitým způsobem věnuje a nemusí tedy chvíli plně volat.

PAZ: Jak většinou probíhá první den nového pracovníka v týmu?

VS: Dorazí kolem poledne a pak se společně projdeme po Call Centru. Ukážu mu co všechno tady najde a pak jej přestavím v týmu. Nakonec jde na náslechy k nejzkušenějšímu operátorovi.

PAZ: Má nějak operátor upraveny přichodí požadavky nebo slyší nový pracovník vše?

VS: Nový pracovník slyší vše.

PAZ: Není to pro ně děsivé?

VS: Asi to trochu šok bude, ale takto se nám to osvědčilo nejvíce. Ať rovnou vidí co je v budoucnu čeká. Nemají alespoň zkrácené představy o naší práci.

PAZ: Jaká je obvykle jeho zpětná vazba na první čas strávený v týmu?

VS: Určitě je to šok. Občas mi i někdo řekne, že to prostě nedá, že je toho moc.

PAZ: K tomu mi navazuje otázka – určitě se občas stane, že nový pracovník během vstupního školení či adaptace skončí. Kdy se to nejčastěji stává, v které fázi?

VS: Myslím, že je to nejčastěji během prvního týdne vstupního školení a pak po certifikaci.

PAZ: Čím myslíte, že je to způsobeno?

VS: Prostě se nedokážou nováčci poprat s tou dávkou informací. Na někoho je toho prostě moc.

PAZ: Dobrá, budeme tedy pokračovat. Kolik mentorů je přiděleno na 1 nového pracovníka, střídají se?

VS: Ne, ne. Já mám na nového pracovníka přidělenou pouze on-site podporu.

PAZ: A co třeba náslechy, zkusí poslouchat hovory i u někoho jiného?

VS: Jo, jo, to jo. Chci ať si vezme to nejlepší z každého v týmu. Každý má trošku jiný styl nabídky či komunikace se zákazníkem a my nově chceme, ať jsou hovory co nejpřirozenější. Žádné strojené fráze a věty. Hovor pak lépe plyne a je i lepší pro hodnocení.

PAZ: Jaké hodnocení máte na mysli?

VS: Hodnocení CX. Máme za cíl být jedna z nejlepších firem v zákaznické spokojenosti.

PAZ: To je úžasné! Daří se Vám to?

VS: Ano, daří. Máme mnohem lepší hodnocení než třeba před půl rokem. Opravdu jsme uvolnili hovory, držíme se slušného jednání, to ano, ale už neříkáme žádné strojené fráze. Zákazníci to velmi oceňují. Také pořád hledáme způsoby jak vyjít zákazníkovi vstříc. Nechceme ho svazovat omezeními. Pokud si třeba chce nastavit nižší zálohu na své odběrné místo než bychom mu doporučili, respektujeme to, ale slušně ho upozorníme na možný velký nedoplatek při fakturaci.

PAZ: To zní opravdu skvěle. Vráťím se ale k našemu rozhovoru. Hodnotíte nového pracovníka už během vstupního školení?

VS: Já moc ne, spíš si s ním pravidelně povídám.

PAZ: Co třeba řešíte?

VS: No, jak mu to jde, co se mu líbí a co ne. Co ho trápí a co chce třeba ještě jinak vysvětlit.

PAZ: Myslíte si tedy, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

VS: V týmu určitě. Každý potřebuje trochu něco jiného a jiné tempo. My to v týmu respektujeme.

PAZ: Jak obvykle hodnotí nový pracovník celkově vstupní školení a lektory?

VS: Nesetkala jsem se s ničím vysloveně negativním. Mají spíš neutrální postoj.

PAZ: Jak naopak hodnotíte vy schopnost nového zaměstnance zvládat po vstupním školení pracovní úkoly?

VS: Asi bychom chtěli všichni 100% připraveného nového pracovníka, ale chápu, že to nejde. Je potřeba být trpělivý a s nováčkem ještě pracovat.

PAZ: Jak to konkrétně u Vás v týmu děláte vy?

VS: Nováček si vždycky během svých hovorů dělá na papír poznámky, co mu nejde v oblasti metodické, ale i co mu dělá problém v hovoru. To si vždy po práci nebo hned druhý den společně projdeme a co můžu mu vysvětlím já a co nevím, pomůže on-site podpora. Dobře nám to tak funguje. Nováček si musí vše zapsat, jinak to fakt v hlavě neudrží.

PAZ: Jakou formou probíhá doškolení nových pracovníků na pracovišti?

VS: Hodně tedy vycházíme z poznámek nového pracovníka, jak jsem už říkala před chvílkou. Jinak máme nastavena povinná témata na proškolení. Těm se samozřejmě taky věnujeme.

PAZ: Co Vám pomáhá pro dobré vztahy na pracovišti?

VS: Dobré vztahy. To je těžké. Teď je hodně přesčasů a tak jsou už docela všichni vyčerpaní a na moc věcí nemají náladu. Ale já jim třeba k poradě uvařím dobré kafe a někdo většinou donese něco z domova, něco co upeče. To je pak hned lepší nálada. Já jim i často děkuji za skvělé výsledky a taky je hodně chválím. Fakt je toho v poslední době dost.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

VS: Ne, ne, to je asi všechno.

PAZ: Dobře, moc tedy díky za Váš čas a ať se daří!

## **Příloha 12 Přepis rozhovoru s Vedoucím skupiny 2 C**

Datum a čas: 14.11.2019 15:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Vedoucí skupiny 2 C

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci. Už jsem se dnes setkala s dvěma Vašimi kolegy a moc se těším co si povíme spolu.

VS: Dobře.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, žádá jména.

VS: Ano, souhlasím.

PAZ: Na začátek bych se velmi ráda zeptala jak vypadá aktuální rozložení členů ve Vašem týmu?

VS: Mám teď 13 lidí. Jsou to 2 operátoři jedničky, 4 operátoři dvojky, on-site podpora a zbytek trojky.

PAZ: Budete tedy doplňovat do plného stavu 15 operátorů?

VS: Ano, budu. Chci si doplnit tým co nejdříve.

PAZ: To vypadá, že se na nové pracovníky těšíte?

VS: Ano, těším. Je vždy prima mít někoho nového v týmu. Když vše sedne je to takové příjemné osvěžení, změna.

PAZ: Říkáte „když to sedne“, co si pod tím mám představit?

VS: Na výběrovém řízení si vždy snažím vybrat toho správného člověka pro svůj tým, aby zapadl.

PAZ: A daří se Vám to?

VS: Jak kdy. Je to loterie. Buď toho pravého najdete nebo ne.

PAZ: Rozumím. Vraťme se ale k otázkám. Jak většinou probíhá první den nového pracovníka v týmu?

VS: Do týmu přijde až kolem poledne, ráno se o něj starají lektori a personalista. Myslím, že i absolvuje nějaké základní školení.

PAZ: A co společně po jeho příchodu děláte?

VS: Projdeme si společně Call Centrum, seznámím ho s ostatními v týmu, povíme si něco o naší práci a pak jej dám ke zkušenému kolegovi na náslechy.

PAZ: Mluvíte s nováčkem ještě ten den po násleších?

VS: Většinou ano, tedy jestli nemám směnu jen do dvou, to pak musím jít.

PAZ: Co obvykle probíráte?



VS: Obvykle si společně projdeme co na násleších slyšel. Nováčci většinou mají spoustu dotazů, je to pro ně všechno nové. Taky se víc ptají na organizaci práce. Jak jsou na násleších tahají moudra z operátorů a pokud je něco zaujme, tak se ptají následně i mě.

PAZ: Jaká je obvykle jeho zpětná vazba na první čas strávený v týmu?

VS: Většinou jsou překvapení kolik toho operátor musí zvládnout a kolik toho ví. Mají pocit, že se to nejde naučit.

PAZ: A reagujete mu na to nějak?

VS: Ano. Většinou se snažím mu vše vysvětlit a namotivovat jej do školení. Práce operátora je zajímavá a pomáhá člověka rozvíjet.

PAZ: Kolik mentorů je přiděleno na 1 nového pracovníka, střídají se?

VS: Já mám v týmu jednu on-site podporu. Ta se primárně o nového pracovníka stará. Ale mám šikovné operátory na různé oblasti. Ti on-site podpoře pomáhají.

PAZ: Dělají to rádi?

VS: Asi ano. Nováčky potřebujeme a oni to ví.

PAZ: Hodnotíte nového pracovníka už během vstupního školení?

VS: Často si spolu povídáme. Během vstupního školení jsou v týmu docela často. Přejde mi to super. Alespoň praxe není úplně „španělskou vesnicí“.

PAZ: Jak to myslíte?

VS: Prostě pořád nováčci vidí co budou dělat a pokud to dělat chtějí, tak musí zabrat i na vstupním školení. Na telefonu se s nimi nikdo mazlit nebude.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

VS: Call Centrum, Zákaznická centra nebo prodejci mají asi různá školení, každé je trošku jiné. Myslím tedy, že ano, máme školení na „míru“.

PAZ: Jak obvykle hodnotí nový pracovník celkově vstupní školení a lektory?

VS: Hodně často říkají, že školení bylo málo, že jim chybí i podklady. IPady jim do praxe nezůstávají, musí si zvyknout na standardní uložení metodik a postupů. To je občas trápí.

PAZ: Jak hodnotíte schopnost nového zaměstnance zvládat po vstupním školení pracovní úkoly?

VS: Tak na 50 %, ještě se musí hodně učit.

PAZ: Jakou formou probíhá doškolení nových pracovníků na pracovišti?

VS: Kromě povinných školení od lektorů si je školíme sami. Už mám něco připraveno a on-site podpora to s nováčky probírá. Hodně věcí ale vyplyne z násleších a pak prvních vlastních hovorů.

PAZ: První hovor, jak se ten obvykle novým pracovníkům daří, mají na něj odvahu?

VS: Ani ne. Já jim ale říkám, že je potřeba to zkusit co nejdříve. Stejně to jednou přijde a ten hovor budou muset zvednout, tak proč ne zrovna dnes.

PAZ: Co Vám pomáhá pro dobré vztahy na pracovišti?

VS: Snažíme se udržovat týmovost a občas si i společně někam zajít. Musím říct, že nám to tu docela klape.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

VS: Ani ne.

PAZ: Dobře, moc děkuji za Váš čas a přeji hodně úspěchů v týmu.

VS: Díky!

## **Příloha 13 Přepis rozhovoru s Operátorem A**

Datum a čas: 11.11.2019 8:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

OPERÁTOR: Ano, ráda.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně.

OPERÁTOR: Ano, souhlasím.

PAZ: Odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Řekla bych, že ano.

PAZ: Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Bylo toho opravdu hodně. Nejdříve jsme podepisovali dokumenty a pak jsme seděli na školení. Po školení si nás odvedli do týmu.

PAZ: Jak se Vám tam líbilo?

OPERÁTOR: Bylo to šílený.

PAZ: Šílený?

OPERÁTOR: Jo, jo. Myslela jsem si, že je to brnkačka být operátorem, ale ten první den mě dostal.

PAZ: V čem konkrétně?

OPERÁTOR: To Call Centrum je hrozně velké, a těch lidí tady. Říkala jsem si, že si nikdy nezapamatuju na které místo se mám vracet.

PAZ: Ale nakonec jste to dala, jste tady!

OPERÁTOR: Ano jsem, ale chvílku jsem přemýšlela, že to vzdám.

PAZ: Proč?

OPERÁTOR: Protože toho bylo opravdu moc, obrovské tlak. To školení bylo hodně náročné. A docela jsem se bála toho volání, těch lidí. Ale nakonec jsem to dala a jsem tady.

PAZ: To je skvělé! Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Já bych potřebovala na školení víc času. Někdy mi přišlo, že toho bylo až moc a moc rychle.

PAZ: Bylo to plošně nebo spíš jen u některých témat?

OPERÁTOR: Moc mi nešla ta orientace v systému. Vyhledávání to jo, ale pak najít něco složitějšího, to byl problém.

PAZ: Jak jste to nakonec vyřešila?

OPERÁTOR: Domluvila jsem se v týmu s jednou holčínou a ta mi ještě dodatečně něco pořádně ukázala.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Materiály byly super, jen byly v tabletu. Já jsem spíš na papíry, ráda si do nich něco značím a dopisuji. Ten tablet byl pohodlný na přenášení, ale jinak bych ocenila víc ty papírové podklady.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Myslím, že ano. Co jsem potřebovala vědět mi vždycky řekli a na čem jsme se dohodli platilo.

PAZ: Měla jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Vedoucí skupiny mi hned na začátku dala na sebe telefon, to bylo super, měla jsem komu zavolat když mi jednou ráno nebylo dobře. Jinak jsem se hodně ptala hlavně on-site podpory. Ostatní v týmu zase tolik času na povídání neměli. Ale pomohli pokud jsem si nevěděla rady, nenechali mě v tom.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Myslíte během vstupka?

PAZ: Během celé adaptace, do konce zkušební doby.

OPERÁTOR: Jo, jo. To jo. Vedoucí se mnou mluvila skoro každý den a taky lektoři se pořád na něco ptali.

PAZ: A dávali vám i zpětnou vazbu? Na to jak Vám to jde?

OPERÁTOR: To taky. Lektoři hlavně když jsme dělali během školení nějaké modelovky a i vedoucí mě občas zkoušela a pak mi povídala jak to vidí ona. Taky spolu pravidelně posloucháme moje hovory. Je divné se slyšet, ale na rozbor co mi jde a nejde je to super.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Vedoucí mě s každým v týmu seznámila. Všichni byli moc milí a příjemní. I dneska jsou, jsme docela dobrá parta. Nejvíc jsem ale spolupracovala s on-site podporou, má to i jako náplň práce.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítila.

OPERÁTOR: Našla jsem si tu kamarády a potkáváme se spolu i mimo práci. V týmu se cítím dobře.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Klidně bych to udělala delší. A taky bych do toho dala víc dní v týmu. To mi dalo nejvíc. V učebně je to občas jen suchá teorie, ale až ten kontakt se zákazníkem tomu dá víc smysl, víc to zapadne.

PAZ: Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolení?

OPERÁTOR: Na začátku vstupka byli všichni nějak napjatí. Později už to ale bylo dobré. Myslím, že to bylo tím, že jsme se neznali a nevěděli do čeho jdeme.

PAZ: Je něco co byste navrhla do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Nic mě nenapadá. Asi bych to nechala tak, jen tu délku bych trochu prodloužila.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Ne, ne, není.

PAZ: Moc děkuji za Váš čas a přeji hodně pracovních úspěchů.

OPERÁTOR: Díky.

## **Příloha 14 Přepis rozhovoru s Operátorem B**

Datum a čas: 11.11.2019 11:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělal čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

OPERÁTOR: Ano.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, bez uvedení jmen a názvů.

OPERÁTOR: Ano, můžete.

PAZ: Odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: To těžko říct. Když jsem byl na výběrku tak to všechno znělo dobře a jednoduše, ale jak jsem přišel na Call Centrum tak jsem teprve zíral.

PAZ: Zíral?

OPERÁTOR: Jo, jo. Vůbec jsem si tu práci nedokázal představit. Přišla mi najednou strašně moc náročná.

PAZ: A jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Ráno si nás na recepci vyzvedli a pak jsme šli podepsat smlouvy. Bylo to takové rychlé, protože už po podpisu jsme měli jít na nějaké školení bezpečnosti. Kolem poledne jsem pak šel do svého týmu.

PAZ: A jak to v týmu probíhalo?

OPERÁTOR: Vedoucí skupiny mě přivítal a všechny mi představil. Už u třetího člověka jsem si nepamatoval jméno. To Call Centrum bylo hodně veliké, ale naštěstí náš tým byl mnohem menší, jen část toho velkého Call Centra. Všichni ale byli moc milí a příjemní. Pak jsem šel ještě na náslechy k jedné holčině a ta jela, jeden hovor za druhým.

PAZ: Líbilo se Vám to?

OPERÁTOR: Říkal jsem si, že je fakt dobrá, že to dobře dává.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Vedoucí se mnou moje plány a rozvoj hodně probíral. I dnes máme pravidelný rozvojový pohovor. Myslím tedy, že ano. Mají to asi nastaveno jednotně pro všechny operátory, ale nějaké termíny a věci jsme řešili jen s ohledem na mě.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Byly to tablety. Bylo to fajn, ale nic mi po školení nezůstalo. Tablet musíte po ukončení vstupka vrátit a najednou se nemáte kam dívat. To mi pak na telefonu hodně chybělo.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Informací je fakt hodně. Ale když něco nevím, tak se můžu kohokoli zeptat, to je dobrý. Pořád se tu něco děje, to mě baví. Co mám dělat mi bylo celkem jasný.

PAZ: Měl jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Jo, jo, lidi v týmu jsou moc fajn. Nikdy se mi nestalo, že by mi někdo nepomohl.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Pravidelně se mnou mluví vedoucí skupiny a taky on-site podpora mi často říkala jak a co mám dělat a co je správně.

PAZ. Bylo to i během vstupního školení?

OPERÁTOR: Ano, bylo. Tam mi ještě zpětnou vazbu dávali lektoři. Hlavně během modelových situací.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Vedoucí mě všem představil, ale já jsem družnej, nemám s lidma problém. Všichni jsou tu ale fajn a pomáháme si.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítil.

OPERÁTOR: Jo, normálně jsem v pohodě zapadl.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Nezlobil bych se za trošku víc času na školení. Ale asi to bylo dostačující. Stejně k tomu, aby to člověk dal potřebuje tu praxi. Těch informací je docela dost a až na telefonu Vám to všechno dojde.

PAZ: Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolování?

OPERÁTOR: Něco bylo jen obrazně, vytrženo z reality, ale parta jsme byli dobrá a i lektoři byli v poho. Doškolování bylo trošku náročnější. To už člověk byl na telefonu a musel k tomu přidávat nová témata. A pak ten závěrečný test, ten úplně neklapl.

PAZ: Jak to myslíte?

OPERÁTOR: Byl vlastně jako opakování všechno co jsme se od začátku vstupka naučili a já už žil víc v tom co dělám teď na telefonu. Ty lehčí začátky mi už v hlavě přepsaly ty nové věci. Vyhořel jsem tedy na úplných maličkostech.

PAZ: Ale test jste dal?

OPERÁTOR: Jo, jo, dal. Ale chtěl jsem víc bodů.

PAZ: Proč?

OPERÁTOR: Za určité body byla finanční odměna a mě to uteklo o jeden bod, naštvalo mě to.

PAZ: Je něco co byste navrhl do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Ty písemné cvičebnice. Vyhovují mi víc papíry a něco mi pak v ruce zůstane.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Asi ne.

PAZ: Moc tedy děkuji za Váš čas a přeji hodně úspěchů!

## **Příloha 15 Přepis rozhovoru s Operátorem C**

Datum a čas: 12.11.2019 8:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

OPERÁTOR: Ano, ráda.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně.

OPERÁTOR: Určitě.

PAZ: Odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Na výběrovém řízení jsem byla hodně nervózní, hodně jsem tu práci chtěla. Pozice Operátor mi vysvětlena byla a zodpovězeny i moje otázky. Každopádně stejně nejvíc mi dala až skutečná návštěva na Call Centru.

PAZ: Jak se Vám tedy líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Byl super! Ráno to bylo spíš administrativní, ale odpoledne jsme už šli do týmu a na náslechy, na to jsem byla moc zvědavá.

PAZ: Jak konkrétně to v týmu probíhalo?

OPERÁTOR: Nejdříve mi vedoucí skupiny všechny představila a pak provedla Call Centrem. Následně jsem šla na náslechy k jedné kolegyni. Po násleších jsme si o hovorech povídali a to i s on-site podporou. Vedoucí mi i nabídla, že můžu na náslechy kdykoli po školení, že mi to pomůže se ve všem lépe orientovat.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Řekla bych, že ano. Já se mohla individuálně domlouvat s vedoucí na tom co potřebuji a to bylo pro mě hodně důležité.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Byl to iPad, byla jsem nadšená. Přišlo mi to skvělé, nemusí se tisknout materiály a mohla jsem si podklady pročítat i v klidu doma a nemuset při tom tahat velkou kupu papírů.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Nejvíc byly dny v týmu a na násleších. To mi dalo nejlepší představu o práci operátora. Úkoly jsme postupně řešili s vedoucí.

PAZ: Měla jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Hodně jsem spolupracovala s on-site podporou, ta byla pro mě i vyčleněna. Vždy mi poradila, když bylo něco potřeba. Jen když měla hovory, tak jsem musela chvíli počkat, ale to bylo opravdu jen chvíli.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?



OPERÁTOR: Na školení to bylo hlavně od lektorů při modelovkách a trénování hovorů. V týmu od on-site podpory a i od vedoucích. V začátku jsme spolu s vedoucí mluvili skoro každý den, alespoň pár slov. Bylo moc příjemné nebát se vedoucí něco říct.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Vedoucí mě každému představila, ale on-site podpora mi dělala i mimo Call Centrum průvodce, hodně jsme se skamarádily. Různě se i v týmu domlouváme podle přestávek na oběd. Jsem ráda, že jsou lidi v týmu „normální“, jsme dobrá parta.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítila.

OPERÁTOR: V týmu se cítím opravdu dobře. Jsem tam docela krátce, ale všichni mě berou jako rovnocenného partnera.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Délka mi vyhovovala a myslím, že mají lektori i vedoucí vše dobře nastaveno. Já jsem se hodně doma připravovala a ještě občas zašla po školení na chvíli na náslechy. To mi moc pomohlo udělat certifikaci.

PAZ: Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolování?

OPERÁTOR: Řekla bych, že dobrá. Jen bylo škoda, že při doškolování jsme se už nesešli všichni, někdo po certifikaci ukončil pracovní poměr.

PAZ: Tušíte co bylo příčinou?

OPERÁTOR: Myslím, že se pak lekli těch hovorů se zákazníkem. I já jsem se trochu bála prvního hovoru, ale jak to člověk překoná tak pak už je to dobrý.

PAZ: Je něco co byste navrhla do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Asi náslechy po každém dni školení. To mi vyhovovalo. Víc mi to spojilo teorii s praxí.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Jo, ještě jsem byla moc ráda, že mi přišel od lektorů uvítací mail s podklady k přípravě. Byla jsem trochu nervózní před prvním dnem, ale když jsem si četla, že se na nás někdo těší, bylo to příjemné.

PAZ: To ráda slyším. Moc tedy děkuji za Váš čas a přeji hodně úspěchů!

OPERÁTOR: Díky.

## **Příloha 16 Přepis rozhovoru s Operátorem D**

Datum a čas: 12.11.2019 11:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci. Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně.

OPERÁTOR: Určitě, nevádí mi to.

PAZ: Odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Ano, myslím, že ano.

PAZ: Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Bylo to celkem dobré. Ráno jsme měli nějaké papírování a školení a kolem poledne jsme už šli do svých týmů. Tam jsem se potkala se svou vedoucí, co si mě na výběrovém řízení vybrala, a seznámila se s ostatními v týmu. Vedoucí mi i ukázala kdo se o mě bude starat a dala mi na sebe i na kolegyni telefonní číslo. Kolegyně mi pak ještě ukázala Call Centrum a kde budu od druhého dne na školení. Pak si mě ještě vzala na náslechy.

PAZ: Jak se Vám náslechy líbily?

OPERÁTOR: Bylo to dobré, ale moc informací. Vůbec jsem nevěděla kam kolegyně kliká a co v systému dělá. Taky měla nepříjemného zákazníka, z toho jsem byla dost vyděšená.

PAZ: Vysvětlila Vám pak co se v tom hovoru dělo?

OPERÁTOR: Jo, jo. Hned jsem se ptala kolik takových zákazníků za den má, a prý moc ne, někdy i vůbec. Nemám se prý toho bát, hovor s nepříjemným zákazníkem můžu i já ukončit a nemusím se s ním tedy bavit. To mě hodně uklidnilo.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Na školení jsme byli všichni co jdeme na Call Centrum na příchozí linku a asi dva nováčci co šli pak k prodejcům. Ten začátek jsme měli všichni stejný, ale do těch techničtějšších věcí už ti prodejci pak nešli. Tak asi jo, asi je to rozdělené.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Měli jsme tablety a celkem mi to vyhovovalo. Já jsem zvyklá si ke všemu psát poznámky. Popsala jsem tedy celý velký sešit. Asi by se mi hodilo pokud bych si mohla něco psát přímo do papírů cvičebnice, ale vlastně mi to nakonec ani tak nevádí, šetříme lesy.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Nikdo si přede mnou na nic nehrál a vše mi říkali na rovinu. Vedoucí mi vysvětlila co se po mě chce a za jak dlouhou dobu musím být úplně samostatná a taky jak to bude vypadat pokud se mi termíny nepodaří dodržet. Od začátku jsem tedy věděla na čem jsem.

PAZ: Měla jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Jo, jo. Nejvíc jsem mluvila s on-site podporou, byla mým mentorem. Ostatní kolegové v týmu mi ale taky kdykoli pomohli. Hodně si ale hledám i sama v metodikách. Pomáhá mi to se víc v problému orientovat.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Hodnotí mě vedoucí skupiny. Každý týden spolu posloucháme moje hovory a povídáme si o tom. Je to fajn, alespoň se slyším a vím jak na tom jsem.

PAZ: A během školení a doškolování se s Vámi také někdo bavil, hodnotil Vás?

OPERÁTOR: To ano, s lektory jsme řešili své modelové situace a i v týmu po každém hovoru mi mentor řekl co bylo dobře a co ještě zlepšit.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Ano, už od prvního dne byli všichni přátelští. Trošku jsem se nového prostředí bála, ale hned po prvním dnu ten strach opadl a už bylo všechno ok.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítila.

OPERÁTOR: Řekla bych, že už od začátku jsem součástí týmu.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Délka byla tak akorát. Kratší by bylo málo a delší by zas bylo moc teoretické.

PAZ: Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolování?

OPERÁTOR: Úplně v poho.

PAZ: Je něco co byste navrhla do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Já si ráda ověřuji znalosti pomocí testů. Líbili by se mi dobrovolné testy, takové zkoušky. Ne asi každý to má rád, ale mě to při učení hodně pomáhá.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Myslím, že ne.

PAZ: Dobře, moc tedy děkuji za Váš čas a hodně úspěchů v práci přeji!

OPERÁTOR: Díky.

## **Příloha 17 Přepis rozhovoru s Operátorem E**

Datum a čas: 12.11.2019 14:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

OPERÁTOR: Dobrý den.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, nikde žádná jména.

OPERÁTOR: Jistě.

PAZ: Moje první otázka je jestli odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Určitě ano. Já jsem si tuto práci vybrala na doporučení kamarádky, ona tu pracuje. Měla jsem tedy už před výběrovým řízením představu o čem to tady je.

PAZ: To je fajn. Jak se Vám tedy líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Byl rozdělený na dvě části. Nejdřív jsme podepisovali smlouvy a pak byli na školení, následně jsme se přesunuli do týmu. Já jsem v týmu se svojí kamarádkou, je to fajn, nešla jsem do úplně neznámého prostředí.

PAZ: To je fajn, určitě to hodně pomůže. A jak tedy probíhala ta část v týmu?

OPERÁTOR: Lektorka mě přivedla k vedoucí skupiny a ta mě představila všem ostatním v týmu. Taky mi ukázala kde a co na Call Centru najdu. Vyměnili jsme si na sebe telefony a mail a pak jsem šla na náslechy. Tam jsem byla asi tři hodinky. Po násleších jsem ještě měla domluvenu schůzku s vedoucí, která mi představila mého mentora. Společně jsme se pak bavili co a jak bude v následujících dnech probíhat a jak to celé bude vypadat. Domluvili jsme se i, že můžu za mentorem kdykoli po školení přijít a poslechnout si nějaké další hovory nebo si jen probrat co jsme na školení probírali.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Nevím jestli pro každého, ale co jsme byli na školení, tak jsme řešili to stejné a měli stejné plány.

PAZ: Povídali jste si i někdy o tom jak to kdo má nastaveno v týmu?

OPERÁTOR: Ano, povídali, docela často. Hlavně po absolvování dní v týmu.

PAZ: Bylo to u všech stejné?

OPERÁTOR: Vlastně ne, každý to má trošku jinak. Někdo hodně mluví s vedoucím a někdo jen s mentorem. Taky někdo chodí na náslechy skoro každý den po školení. Prostě jak si to kdo v týmu domluví.

PAZ: Dobře. A jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Ty tablety mi docela vyhovovaly. Taky jsme dostali občas něco i v tištěné podobě, byla to taková kombinace obojího. V týmu mi i ukazovali jak a kde co najdu na sdíleném prostředí, musela jsem si hodně psát poznámky, ale pořád se mi to teď hodí.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Jo, myslím, že jo.

PAZ: Měla jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Dotazy jsem řešila hodně s mentorem a taky s tou svojí kamarádkou. Pomáhala mi hodně. Když už mi bylo hloupé spojit se s mentorem, ptala jsem se jí.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Na rozvoji pracuji s Vedoucí skupiny. Máme to tak nastaveno už od mého příchodu. Potkáváme se pravidelně, minimálně 1x za týden.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Hodně mi pomohla ta moje kamarádka co tu už pracovala. Nepřipadala jsem si tak cizí, ale myslím, že i bez kamarádky bych zapadla, všichni v týmu jsou fajn a vstřícní.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítila.

OPERÁTOR: Jojo, cítím se tu dobře.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Školení bych udělala trošku delší. Přišlo mi to všechno moc rychlé, moc informací. Občas jsem se v tom ztrácela.

PAZ: Něco konkrétního Vás potrápilo?

OPERÁTOR: Hlavně systém a pak to mluvení. Mluvit se zákazníkem a ještě něco hledat v systému či měnit bylo peklo. Teď už to ale jde.

PAZ: Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolení?

OPERÁTOR: Dobrá, lektoři byli fajn a lidi taky.

PAZ: Je něco co byste navrhla do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Ne, ne.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Ne.

PAZ: Dobře, moc tedy děkuji za Váš dnešní čas a přeji hodně pracovních úspěchů.

OPERÁTOR: Díky.

## **Příloha 18 Přepis rozhovoru s Operátorem F**

Datum a čas: 26.11.2019 8:30

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělal čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci. Ráda bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádala o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, nikde žádná jména, nic konkrétního.

OPERÁTOR: Jistě.

PAZ: Pustíme se tedy do toho. Odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Je to trošku divočejší než jsem si při čtení inzerátu myslel.

PAZ: V čem konkrétně?

OPERÁTOR: Je tady hodně práce a člověk musí pořád vnímat hodně moc informací, ale jinak je to super.

PAZ: Povíдали jste si o pracovní pozici i během výběrového řízení?

OPERÁTOR: Ano, povíдали. Práce operátora mi byla přestavena. Byla tam i moje vedoucí a o všem moc hezky povídala.

PAZ: Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Ráno jsme řešili nějaké papírování, ale odpoledne jsme šli už přímo na Call. Tady jsem teprve viděl jak ta práce vypadá a co se tu vůbec děje.

PAZ: Jak to na Vás v tu chvíli působilo?

OPERÁTOR: Živelně.

PAZ: Živelně?

OPERÁTOR: Ano, živelně. Všichni něco povíдали do telefonu a kdo nepovídal něco psal do počítače nebo něco s někým řešil. Bylo to jako velký úl. Všude se něco dělo.

PAZ: Ano, Call Centrum je hodně živé. Posuneme se společně dál. Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Já všechno řešil se svou vedoucí. Společně jsme si adaptační plán nastavili, přesně se domluvili co a jak a kdy musím znát a umět. Vypisovala to do nějakého formuláře, ale všechno to bylo o mně, myslím tedy, že ano.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Materiály byly fajn, byly přehledné a všechny byly uložené v tabletu. Ten jsem si mohl brát i domů pokud jsem chtěl. Občas jsme dostali i něco málo vytištěno.

PAZ: Bylo to pro Vás v tabletu přehledné?

OPERÁTOR: Ano, bylo. Jsem na tablet zvyklý, hodně jej používám i doma.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Jo, jo, to jo. Hned první den na Callu jsem pochopil co to znamená práce operátora. Vedoucí o tom se mnou i dlouho mluvila a taky mentor.

PAZ: Poznal jste tedy svého mentora hned první den?

OPERÁTOR: Ano, vedoucí mi v týmu všechny představila a taky mého mentora.

PAZ: Měl jste tedy jednoho mentora?

OPERÁTOR: Ano, on-site podporu.

PAZ: Měl jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Vedoucí mi na sebe dala telefon hned ten první den a taky i mentor. Říkali mi, že pokud budu během školení něco potřebovat můžu se na ně obrátit.

PAZ: Využil jste to někdy?

OPERÁTOR: Jo, jo.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Určitě vedoucí, ta nás hodnotí pořád.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Já jsem byl vlastně na náslechu u úplně všech a všichni byli naprosto v pohodě. Když jsem něco potřeboval tak mi to vysvětlili, nikdy nebyl problém.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítil.

OPERÁTOR: Určitě cítím, nevidím důvod proč by ne.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Asi to bylo dobrý. Já to nějak neřeším.

PAZ: Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolování?

OPERÁTOR: Jo, to bylo v poho. Na školení nás bylo tak akorát a lektori byli v pohodě, tak to šlo.

PAZ: Je něco co byste navrhl do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Nevím.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Ne, nic

PAZ: Moc díky za Váš dnešní čas a přeji ať se v práci daří.

## **Příloha 19 Přepis rozhovoru s Operátorem G**

Datum a čas: 26.11.2019 11:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

OPERÁTOR: Dobrý den.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, nikde žádná jména, názvy, nic.

OPERÁTOR: Jistě.

PAZ: Pustíme se tedy do toho. Odpovídá podle Vás náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Celkem jo. Já jsem si to nějak než jsem se dostala sem nedokázala představit.

PAZ: A představoval Vám někdo na výběrovém řízení tu pozici?

OPERÁTOR: Ano, vedoucí o tom mluvila.

PAZ: Na výběrovém řízení byla Vaše nynější vedoucí?

OPERÁTOR: Ano, byla. Ještě tam byla jedna, ze sousedního týmu, a taky pak personalistka.

PAZ: Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Bylo to plné překvapení.

PAZ: Překvapení?

OPERÁTOR: Jo, jo. Ráno jsme měli podpis smlouvy a pak školení BOZP a pak jsme šli do týmu. To pro mě bylo překvapení. Nečekala jsem to.

PAZ: Jak se Vám to v týmu líbilo?

OPERÁTOR: Právě že jsem strašně koukala. Vůbec jsem nemohla pochopit jak tady můžou všichni fungovat. Bylo tu hodně lidí.

PAZ: A co konkrétně jste během té části v týmu dělali?

OPERÁTOR: Nejdřív jsem seděla s vedoucí. Ta mi všechno vysvětlila, dala na sebe telefon a pak mě provedla po Call Centru. Potom jsem šla k jedné holčině na náslechy.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Jo, asi jo. Vedoucí mi v ten první den řekla, že budu nějakou dobu hájená jako nováček a že tedy budu mít dostatek času naučit se vše potřebné. Taky že u mě někdo pořád bude, a tak že se nemusím vůbec bát.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Byly ok.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?



OPERÁTOR: To určitě. Mentorka mi pořád něco vysvětlovala a ukazovala.

PAZ: Měla jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Na tu mentorku.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Přišlo mi, že nás na začátku hodnotí pořád. Lektoři, vedoucí i mentorka.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Vedoucí mi všechny představila hned ten první den a taky jsem hned začala chodit na týmové porady. Vyšlo to dobře, protože jsme je měli vždycky když jsem měla den v týmu.

PAZ: A pomáhal Vám někdo při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Jo, jo, vlastně všichni. Pořád se musím na něco ptát a tak se vždy zeptám prvního člověka co je kolem.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítila.

OPERÁTOR: Jo, v týmu je to dobrý, jsme dobrá parta.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Asi bych chtěla ještě víc prostoru bez toho hodnocení.

PAZ: Jaké hodnocení myslíte?

OPERÁTOR: No, abych byla dýl jako nováček. Přišlo mi, že docela brzy už musím plnit všechny parametry jako ostatní v týmu.

PAZ: Aha, a jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolování?

OPERÁTOR: Dobrá, neměla jsem s ničím problém.

PAZ: Je něco co byste navrhla do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Ne.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Ne.

PAZ: Tak díky za Váš čas a držím palce ať se vše daří.

OPERÁTOR: Díky.

## **Příloha 20 Přepis rozhovoru s Operátorem H**

Datum a čas: 26.11.2019 13:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám v bakalářské práci. Ráda bych si tento hovor nahrála na mobilní telefon, protože jej budu formou přepisu přikládat do přílohy bakalářské práce. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, nikde žádná jména, nic uvádět nebudu.

OPERÁTOR: Ano, jistě.

PAZ: Tak pojďme do toho. Odpovídá podle Vás náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Ano, odpovídá. To co mi tam řekli, tak tady je.

PAZ: Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Líbil se mi, bylo to takové pestré a všechno nové. Ráno jsme řešili personální věci, pak bylo povinné školení a následně se šlo do týmu.

PAZ: Jak se Vám to v týmu líbilo?

OPERÁTOR: Bylo to fajn. Bylo vidět, že se mnou počítali. Všichni se mi představili a byli moc milí. Vedoucí mě provedla pro Call Centru, ukázala mi kde co je a jak se nejlépe dostanu do jídelny a na toalety. Je to tady takové bludiště, ale přes dvůr je to nejrychlejší.

PAZ: Dělalí jste v týmu během odpoledne ještě něco dalšího?

OPERÁTOR: Musím zavzpomínat. Ještě jsem byla část dne s mentorem a taky na násleších.

PAZ: Jak se Vám náslechy líbily?

OPERÁTOR: Jo, bylo to dobrý. Já dřív pracovala v obchodě a tak jsem na komunikaci zvyklá. Tady je to jen za telefonem, ale o to je to příjemnější, nemusím se pořád usmívat.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Tak nějak jo.

PAZ: Jak to myslíte?

OPERÁTOR: Školení jsme měli všichni stejné, bylo jen pro operátory, ale v týmu to pak měl každý jinak. Já si třeba mohla chodit do týmu klidně každý den.

PAZ: A chodila jste?

OPERÁTOR: Ne, nechodila. Školení bylo docela náročné a tak jsem někdy byla ráda, že jsem ráda. Ale asi 2x jsem to využila.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Za mě dobrý. Přišly mi přehledné a dobře se mi v nich orientovalo.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Určitě ano. Vše nám vysvětlovali na vstupku a taky v týmu se mi ohledně náplně práce hodně věnovali.

PAZ: Kdo konkrétně se Vám věnoval?

OPERÁTOR: Mentor i vedoucí. Taky operátoři když jsem u nich zrovna byla na náslechu.

PAZ: Byla jste tedy u více lidí?

OPERÁTOR: Jojo, vlastně u všech v týmu.

PAZ: Měla jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Ano, kdykoli a i teď mám.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Bylo, průběžně jsem měla zpětnou vazbu na školení a taky vedoucí se mnou pravidelně mluvila. Během zkušební doby to bylo častěji, teď tak 1x týdně.

PAZ: Vzpomenete prosím jak často to bylo ve zkušební době?

OPERÁTOR: Tak 2–3 x za týden, hodně si ověřovala jak mi to jde.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Vedoucí mě s každým seznámila a pak jsme se viděli vždy když jsem byla v týmu. Všichni si tu pomáhají a radí, je to fajn.

PAZ: Děláte i nějaké další týmové věci?

OPERÁTOR: Myslíte v práci?

PAZ: Kdekoli, třeba i v práci.

OPERÁTOR: Ano, chodíme společně třeba na oběd, někteří kouřit, jsme na poradách, ale potkáváme se i po práci. Občas někam vyrazíme, záleží jak je čas.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítila.

OPERÁTOR: Ano cítím, nic nepotřebuji.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Za mě dobrý, i délka akorát. Stejně se nejvíc naučíte na lince.

PAZ: Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolování?

OPERÁTOR: Řekla bych, že dobrá. Jen bylo divné když náhodou někdo už na vstupku nepřišel.

PAZ: Někdo odpadl už během vstupního školení?

OPERÁTOR: Ano, dvě holčiny. Asi to nedávaly.

PAZ: Je něco co byste navrhla do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Asi ne, mně to fakt vyhovovalo

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Ne, ne, nic.

PAZ: Dobře, moc děkuji za Váš čas a ať se daří!

## **Příloha 21 Přepis rozhovoru s Operátorem CH**

Datum a čas: 27.11.2019 9:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci.

OPERÁTOR: Dobrý den.

PAZ: Chtěla bych Vás ještě na začátku našeho rozhovoru požádat o možnost nahrávání tohoto hovoru na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, nikde žádná jména.

OPERÁTOR: Jistě.

PAZ: Můžeme začít. Odpovídá podle Vás náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Ano, odpovídá.

PAZ: Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Vůbec jsem nevěděla do čeho jdu. Ráno jsem koukala kolik se nás tam sešlo.

PAZ: Kde prosím myslíte?

OPERÁTOR: Dole, na recepci. Všichni jsme se tam sešli a pak jsme společně šli podepisovat smlouvy. Po smlouvách bylo ještě školení a pak už šup do týmu.

PAZ: Jak to v týmu probíhalo?

OPERÁTOR: Přišla jsem tam někdy kolem poledne a vedoucí se mi pak docela dost věnovala. Všechno mi ukázala a vysvětlila a taky mi představila ostatní v týmu.

PAZ: Dělo se pak ještě něco dalšího?

OPERÁTOR: Ano, ještě jsem šla na náslechy. Byla jsem u dvou kolegyň.

PAZ: Jak se Vám to líbilo?

OPERÁTOR: Bylo to dobré, koukala jsem co všechno kolegyně ví.

PAZ: Měla jste pak k hovorům nějaké otázky?

OPERÁTOR: Ano, ptala jsem se snad po každém hovoru. Hrozně mě zajímalo co všechno a proč v systému kolegyně dělá.

PAZ: Vysvětlovala Vám to?

OPERÁTOR: Ano, vždy mi všechno obě vysvětlily a taky ukázaly, bylo to dobrý.

PAZ: Řešili jste ještě ten první den něco s vedoucí?

OPERÁTOR: Ano, bavili jsme se o vstupku a celkové adaptaci, jak to bude probíhat a kdy mě co čeká. Taky mi říkala, že mi příště ukáže mentora, že má dnes dovču.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Ano, podle mě ano.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Materiály byly super, byly v tabletu. To mi vyhovovalo. Tablet jsme měli celou dobu a mohli si jej brát i domů. Jen je škoda, že jsme jej po školení museli vrátit, to mi bylo líto.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Ano, všechno jsem pochopila

PAZ: Měla jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Měla jsem zcela k dispozici mentora a taky jsem se mohla zeptat vedoucí.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Jo, hodnocení tu probíhá pořád. Musíme plnit nějaké věci tak nás k tomu pořád vedou.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Jo, já myslím, že jo. Vedoucí mě brala na všechny porady a do všeho mě hned o začátku zapojovala. Taky měli někdy na začátku týmovou akci po práci a i tam jsem byla pozvaná.

PAZ: Cítíte se tedy plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítila.

OPERÁTOR: Cítím. Nic mi nechybí.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Ráda bych byla ještě delší dobu vyjmuta z plnění plánů, ale jinak vstupko bylo ok.

PAZ: Jaká byla atmosféra na vstupním školení a během doškolení?

OPERÁTOR: Dobrá, vše mi vyhovovalo.

PAZ: Je něco co byste navrhla do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Asi ne, nevím.

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Ne, nic.

PAZ: Moc díky a ať se daří!

## **Příloha 22 Přepis rozhovoru s Operátorem I**

Datum a čas: 27.11.2019 10:30

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: Operátor Call Centra III.

PAZ: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě dnes udělala čas a můžeme si společně popovídat o procesu Adaptace na Call centru. Toto téma totiž zpracovávám ve své bakalářské práci. Ráda bych tento hovor nahrávala na mobilní telefon. Budu jej totiž následně přikládat do přílohy bakalářské práce, samozřejmě jen formou přepisu. Vše, co si spolu povíme bude zapsáno anonymně, nikde žádná jména. Nevadí Vám to?

OPERÁTOR: Nevadí.

PAZ: Díky. Začneme tedy. Odpovídá náplň práce informacím poskytnutým na výběrovém řízení?

OPERÁTOR: Přemýšlím, myslím, že ano.

PAZ: Jak se Vám líbil první pracovní den? A jak probíhal?

OPERÁTOR: Nebylo to špatný. Ráno jsme podepisovali smlouvy, pak se školili a odpo šli do týmu. To se mi líbilo, v týmu to bylo dobrý.

PAZ: Co se Vám na pobytu v týmu konkrétně líbilo?

OPERÁTOR: Hlavně ty hovory, mohla jsem poslouchat, to bylo dobrý.

PAZ: Kromě hovorů dělo se ještě při pobytu na Call Centru něco?

OPERÁTOR: Vedoucí mi všechny představila a trochu jsme si povídaly o práci a o tom co nás společně čeká a taky trošku o vstupku. Říkala, že se na ni můžu kdykoli obrátit pokud bych něco potřebovala.

PAZ: Myslíte si, že jsou pro nově příchozí zaměstnance vytvořeny adaptační plány přímo na „míru“?

OPERÁTOR: Jo, řekla bych, že jo.

PAZ: Jak se vám líbily materiály ke vstupnímu školení? Jak se vám s nimi pracovalo?

OPERÁTOR: Já nevím, ty tablety byly fajn, ale já si ráda dělám poznámky a tak mi víc vyhovují papíry.

PAZ: Myslíte si, že Vám byly po nástupu na pracovní místo, poskytovány relevantní informace přispívající k pochopení pracovního místa a úkolů?

OPERÁTOR: Jo, určitě jo. Od začátku se mnou vedoucí mluvila upřímně, co všechno musím dát a jak to bude vypadat a co se stane pokud to nedám.

PAZ: Jak to na Vás působilo?

OPERÁTOR: Normálně, byla jsem ráda za upřímnost. Ta práce mě baví a osobně mám ráda přímé jednání.

PAZ: Měla jste se v případě dotazů na koho obrátit? Byly rady této osoby užitečné a pokrývaly celou šíři dotazu?

OPERÁTOR: Ano, kdykoliv tu v týmu někdo byl a mohla jsem se na něj obrátit. A on-site podpora mi navíc dělala mentora. I teď za ní nejvíc chodím, má asi nejvíc znalostí v týmu a dokáže mi spoustu věcí zjistit.

PAZ: Bylo Vám poskytováno hodnocení pracovního výkonu? Pokud ano – kým a jak často?

OPERÁTOR: Jo, vedoucí nás často hodnotí. To funguje.

PAZ: Snažili se Vám spolupracovníci nebo mentor a nadřízený pomoci při zapojení se do kolektivu? Jak? Pomáhali spolupracovníci a vedoucí pracovník při plnění pracovních úkolů?

OPERÁTOR: Ano, už od začátku jsem byla hodně v týmu. A lidi jsou tu fajn a normální.

PAZ: Cítíte se plnohodnotným členem pracovního týmu? Co případně postrádáte k tomu, abyste se tak cítila.

OPERÁTOR: Cítím, jo cítím.

PAZ: Jak celkově hodnotíte adaptační proces na Call Centru? Jak Vám vyhovovala jeho délka?

OPERÁTOR: Bylo to tak akorát. Stejně se spoustu věcí musíte naučit až při hovorech, na školení jsou to jenom základy. Hodně věcí Vám tam vysvětlí, ale stejně to pak v týmu děláme třeba i trošku jinak. Nebo se i něco změnilo od té doby. Já mám třeba něco v poznámkách a když jsem se teď na to ptala on-site podpory, tak mi říkala, že to tak dělat nemám, že to vyšlo teď v denních informacích a máme to dělat jinak. Hodně se toho mění.

PAZ: Jak se s těmi novými informacemi seznamujete?

OPERÁTOR: Každý den si musím sama projít denní informace a taky si většinou někdo v týmu připraví nějaké shrnutí na naši poradu.

PAZ: Už jste si taky něco pro ostatní na poradu připravovala?

OPERÁTOR: Ano, už víckrát.

PAZ: Líbilo se Vám to?

OPERÁTOR: Je divný to pak před všemi říkat, ale zase se to dobře naučím. Musím si k tomu totiž ještě třeba něco připravit a pak to říct těm ostatním. Na učení to dobře funguje.

PAZ: A jaká byla vůbec atmosféra na vstupním školení a během doškolení?

OPERÁTOR: Dobrá.

PAZ: Je něco co byste navrhla do adaptačního procesu přidat?

OPERÁTOR: Asi ne, takto mi to vyhovovalo

PAZ: Je ještě něco co Vás k tomuto tématu napadá?

OPERÁTOR: Ne.

PAZ: Děkuji. Držím palce ať se daří!

# INDEX PRO NOVÁČKA

Jméno a příjmení nováčka	
Vedoucí skupiny CC	
Termín školení	















