UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Pracovní dráhy zaměstnanců v externím call centru.

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

Autor: Bc. Vendula Sukupová

Vedoucí práce: Mgr. Tomáš Karger, Ph.D.

Olomouc 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Pracovní dráhy zaměstnanců v externím call centru“ vypracovalasamostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 1. dubna 2024 Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Tomáši Kargerovi, Ph.D. za jeho trpělivost, cenné rady, podnětné připomínky a odborné vedení mé práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	*Bc. Vendula Sukupová.*
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	*Andragogika.*
Studijní program obhajoby práce:	*Andragogika*
Vedoucí práce:	Mgr. Tomáš Karger, Ph.D.
Rok obhajoby:	*2024*

Název práce:	Pracovní dráhy zaměstnanců v externím call centru.
Anotace práce:	Diplomová práce se zaměřuje na zkoumání pracovních drah zaměstnanců v organizaci malé velikosti. V teoretické části se soustředím na životní i pracovní dráhy, rozvojové potřeby zaměstnanců a adaptační proces, v části praktické realizuji kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a analýzy dokumentů určených pro školení zaměstnanců.
Klíčová slova:	Životní dráhy, pracovní dráhy, adaptace, zaměstnanci, zdravotní omezení.
Title of Thesis:	Career paths of employees in the call center.
Annotation:	The diploma thesis is focused on research of the career paths of employees in a small-sized organization. In the theoretical part I'm concentrating on life and work paths, development needs and the adaptation process of employees, in the practical part I carries out qualitative research through semi-structured interviews and training material analysis for employees.
Keywords:	Life paths, career paths, adaptation, employees, health restrictions
Názvy příloh vázaných v práci:	0
Počet literatury a zdrojů:	33
Rozsah práce:	74 s. (120 839 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD

1	Životní dráhy	9
1.1	Životní dráha a životní cyklus	9
1.2	Teorie životní dráhy	11
1.3	Dimenze životní dráhy	12
1.4	Životní událost	15
1.5	Shrnutí kapitoly Životní dráhy	16
2	Pracovní dráhy	16
2.1	Práce jako nedílná součást životních drah	16
2.2	Teorie pracovní dráhy	17
2.3	Etapy pracovní dráhy	19
2.4	Práce a rodinný život v symbióze	21
2.5	Shrnutí kapitoly Pracovní dráhy	22
3	Potřeby zaměstnanců	22
3.1	Základní potřeby zaměstnanců	22
3.2	Kariérní typy osobností	23
3.3	Pracovní vztahy jako součást osobních potřeb zaměstnanců	25
3.4	Profesní rozvoj zaměstnanců	25
3.5	Shrnutí kapitoly Potřeby zaměstnanců	26
4	Adaptační proces	26
4.1	Podstata adaptačního procesu	26
4.2	Struktura adaptačního procesu	28
4.3	Časové možnosti adaptačního procesu	29
4.4	Shrnutí kapitoly Adaptační proces	30
5	Call centrum	30
5.1	Charakteristika call centra, historický vývoj a současnost	30

5.2	Služby poskytované call centry	31
5.3	Lidé v call centrech	32
5.4	Zaměstnavatel na chráněném trhu práce	33
5.5	Shrnutí kapitoly call centra	34
6	Metodologie výzkumu	36
6.1	Charakteristika výzkumného problému	36
6.2	Přístupy ke studiu životních drah	36
6.3	Metody a techniky sběru dat	37
6.4	Etika výzkumu	38
6.5	Metody a techniky sběru dat	38
6.6	Polostrukturované rozhovory	40
6.7	Analýza dokumentů	41
6.8	Respondenti výzkumu	42
7	Zpracování dat	43
7.1	Otevřené kódování	43
7.2	Axiální kódování	43
7.3	Interpretace	46
7.4	Interpretace analýzy dokumentů	61
7.5	Diskuze	64
7.6	Shrnutí	65
	Závěr	69
	Seznam literatury	71
	Seznam tabulek	73
	Přílohy	73

Úvod

Téma „Pracovní dráhy zaměstnanců v externím call centru“ jsem si zvolila především proto, že se v této oblasti pohybuji většinu doby své pracovní kariéry a zároveň i problematika lidských zdrojů je mi velmi blízká. Práce zaměstnanců call centra je převážně založena na komunikaci a způsob komunikace jedince se vyvíjí v průběhu celého jeho života. Při této práci si plně uvědomuji, kolik možností v sobě komunikace skrývá, jak silnou zbraní může být v ústech toho, kdo s ní dokáže vhodně pracovat a zároveň kolik strasti může způsobit člověku, který si s ní neví rady. Andragogika nás učí pracovat s dospělými lidmi tak, abychom je dokázali motivovat, přihlížet k jejich osobnostnímu nastavení, životnímu postoji a zkušenostem a zároveň v nich dokázali probudit touhu po poznání, po rozvoji. Pro pochopení a v ideálním případě i akceptaci skutečnosti, že člověk se musí neustále učit.

Call centra jsou nedílnou součástí našeho pracovního trhu již od konce 20. století a předpokládám, že i přes všechny technologické objevy, jeho aktivní součástí ještě dlouho zůstanou. Nejožehavějším tématem call center je bezpochyby vysoká fluktuace zaměstnanců, která může pramenit, mimo jiné, právě z nedostatečné znalosti komunikace. A komunikace je specifickou součástí každé osobnosti a má na ni vliv mnoho proměnných.

Práce s lidmi, následně pak vzdělávání by mělo být přirozenou součástí dnešních firem, bohužel mnohdy se setkáváme s nedostatkem času, který by se měl pro tuto podstatnou činnost využít. Je tedy nezbytné nejenom vědět, co a jak vzdělávat, ale především najít efektivní způsob, který firmě nesvazuje ruce ohledně její činnosti, a naopak ji brzy předkládá vyhovující výsledky. A k tomu je zapotřebí dobře poznat zaměstnance, poznat je v rámci jejich minulosti i současnosti a snad i s výhledem na budoucnost. Poznáme-li dobře své lidi, dokážeme s nimi daleko efektivněji pracovat.

Každý člověk je unikátní. Každému vyhovuje něco jiného, jinak přistupuje k práci, jinak k životu. Život každému nadělil dle svého uvážení, každý se s problémy vyrovnává po svém. Ve firmě, kde budu výzkum provádět, je mnoho pracovníků téměř od samého začátku působení společnosti, spolupracuje také s brigádníky. Jejich přístup, výkony, chování prochází neustálým vývojem a mnohdy zcela neočekávaným. Ve své práci se zaměřuji na zkoumání pracovních drah zaměstnanců, budu směřovat i do životních drah v souvislosti s pracovním zařazením.Cílem mé diplomové práce je analyzovat pracovní dráhy zaměstnanců vybraného call centra, a to s ohledem na adaptační proces, osobní a profesní rozvoj. Výzkumné otázky zní „Jaké jsou pracovní dráhy zaměstnanců call centra?“„Jak v jejich kontextu vnímají své rozvojové potřeby, rizika a nastavení adaptačního procesu v organizaci?“ Výzkumné šetření budu realizovat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, zároveň se zaměřím na analýzu relevantních dokumentů potřebných k práci. Data budu analyzovat postupy zakotvené teorie, konkrétně otevřeným a axiálním kódováním. Výzkumné otázky zodpovím na základě empirické analýzy za přihlédnutí k poznatkům z oblasti teorie životních drah, adaptačního procesu a rozvojových potřeb. Výsledkem práce bude analýza pracovních drah zaměstnanců a také doporučení pro facilitaci adaptačního procesu a rozvoje pracovníků.

V call centrech probíhá poměrně dost výzkumů, které jsou z velké části zaměřené na fluktuaci nebo motivaci zaměstnanců. Cílem mé práce je analyzovat pracovní dráhy zaměstnanců, a to s ohledem na adaptační proces, osobní a profesní rozvoj. Budu se snažit zaměstnance především poznat, pochopit jejich pohnutky a předpokládám, že výsledky výzkumu by mohly pomoci najít odpovědi na příčiny určitého způsobu chování. Z těch pak mohou být patrné také motivační vlivy.

Teoretická část

1. Životní dráhy

1.1 Životní dráha a životní cyklus

Životní dráha se v současné době stává velmi významným přístupem mapujícím pohled na život člověka v kontextu životních situací, možností i nástrah. V této oblasti se můžeme setkat se dvěma zásadními pojmy, kterými jsou životní cyklus a životní dráha (Hasmanová &, 2012 s. 24). Počátky konceptu životního cyklu se objevují v 19. století, základním principem je souslednost změn nezbytných pro vývoj jedince. Tvoří jej sociální role, které na sebe navazují a jsou v souladu s biologickým časem. Jedná se především o oblast rodičovství. Přínosem tohoto konceptu je vhled do různých věkových kategorií, a naopak je kritizováno, že je nemožné přesně určit jednotlivé události ve správném historickém a biografickém kontextu (Hasmanová &, 2012, s. 24). Proměny, které člověka provázejí po celou dobu jeho života, souvisí nejen s biologickými zákonitostmi, ale také se sociálním prostředím, které jedince ovlivňuje kulturou, materiálními podmínkami, společenskými normami a pravidly (Giddens, 1997, s. 54).

V návaznosti na kritiku životního cyklu přichází koncept životních drah. Glen H. Elder, Jr. definoval rámec životních drah, propojil základní principy životního cyklu s načasováním určitých kroků, které jsou standardní v konkrétní kultuře pro konkrétní věk jedince (Hasmanová et al, 2012, s. 25). Životní dráhaje cesta, která má svůj začátek a svůj konec (Nový, 1989, s. 8) a její výzkum se zaměřuje na usazení lidských životů v odpovídajících kontextech a časových úsecích (Hasmanová et al, 2012, s. 25). Elder Jr. přichází s pěti základními principy, které tvoří konceptuální mapu teorie životních drah (Hasmanová et al, 2012, s. 26). Těmito principy jsou:

- Historický čas a místo – životní dráhy se odehrávají v historickém čase a v určitém místě
- Načasování – působení životních událostí na jedince, při kterém je důležité, kdy se objeví, v jaké životní fázi jedince, protože to rozhoduje o konečném působení dané události
- Spojené životy –život jedince nikdy není zcela izolovaný a sociální vztahy mezi lidmi jsou zásadní pro podobu života jedince
- Lidské jednání – svým chováním a rozhodováním utváří jedinec svou životní dráhu
- Vývoj a stárnutí – je celoživotní proces, který se ve svém průběhu mění v návaznosti na aktuální situaci ((Hasmanová &, 2012, s. 26).

Zásadní rozdíl mezi životním cyklem a životní dráhou je ve skutečnosti, že životní dráha není izolována od okolního světa a díky jeho vlivům je velmi variabilní, přičemž životní cyklus pojímá život jako sled pevně daných stádií (Millová, 2012, s. 50).

Na začátku minulého století se v sociologii výzkum životní dráhy pohyboval především v teorii životního cyklu a teorii generací (Millová, 2020, s. 7), po polovině dvacátého století se začala rozvíjet teorie životní dráhy, ve které se schází roviny sociologická, psychologická a historická, jak uvádí Elder Jr. (Millová, 2020, s. 7) a následně se začínají aktivně zapojovat i informace z demografie, ekonomie nebo antropologie (Millová, 2020, s. 7). V našem prostředí se zkoumání životních drah věnuje především sociologie, stejně tak i další vědecké obory, např. andragogika a samozřejmě psychologie. Lze říci, že problematice životních drah se věnuje více oborů, každý s osobitým cílem. V sociologii jde především o zkoumání proměn mezi generacemi v oblastech partnerských vztahů, rodinné nebo pracovní oblasti (Millová, 2020, s. 7) a také o zkoumání vlivu prostředí na samotný vývoj jedince (Millová, 2012, s. 4). Samotný průběh životní dráhy nám

odhaluje zkoumaného jedince z mnoha pohledů, otevírá nám cesty k pochopení jeho skutků, ukazuje nám vzorce chování v konkrétních situacích, časování i návaznost různých událostí.

Koncept životní dráhy nemůžeme chápat odděleně od společenského prostředí, protože životní dráhy jsou ovlivňovány událostmi, společností a jejími pravidly a normami (Hašková et al., 2014, s. 12), mezilidskými vztahy, které jedince na jeho životní dráze podporují nebo naopak omezují.

1.2 Teorie životní dráhy

Teorie životní dráhy popisuje individuální dráhu, společenské a historické

podmínky, které se neustále mění a vlivy těchto podmínek na proces vývoje, přičemž se vzájemně doplňuje (Millová, 2012, s. 50). V průběhu života působí na jedince biologické, psychologické nebo sociokulturní síly. Životní dráhu lze zkoumat na makroúrovni, ve které je stěžejní společnost působící na jedince nebo na mikroúrovni, která se zaměřuje na psychologické, biologické a behaviorální prvky vývoje (Millová, 2012, s. 50).

Podle Eldera má teorie životní dráhy čtyři podstatné charakteristiky:

- Sociální trasy– zahrnují rodinu, vzdělání, práci, bydlení jedince nebo celých sociálních skupin. Jedná se o možnosti, které jedinec má a může je svobodně ovlivňovat, kde bude studovat, s kým bude žít, kde bude bydlet. Sociální trasy jsou korigovány historickými vlivy a také společenskými institucemi.
- Vývojové trajektorie–jsou časově uspořádané společenské zkušenosti i role. Trajektorie je delší životní období, např. na škole, které se skládá z velkého množství krátkodobých tranzic.
- Přechody (tranzice) – krátkodobě časové období, které náleží vždy k nějaké významné životní změně. Přechody vedou k osobnostním změnám, jsou uspořádané, podle kulturních zvyklostí či norem dané společnosti. Každá

nová tranzice je ovlivněna minulou zkušeností, každý člověk může stejnou událost vnímat zcela odlišně, právě z důvodu dřívějších odlišných zkušeností. Přechody nejsou v lidském životě rozprostřeny v pravidelných intervalech, jejich načasování je individuální v závislosti na konkrétním jedinci.

- Bod obratu–znázorňuje významnou změnu v životní dráze jedince, změnu, která není v daném čase obvyklá. Body obratu se vztahují ke krátkodobým událostem (Millová, 2012, s. 52).

Při zkoumání životních drah je důležité zakotvení jedince v historickém čase, který vždy životy ovlivňuje.Umístění nám umožňuje věková kohorta, která v sobě sdružuje jedince narozené v určitém období např. rozmezí deseti let. Tito jedinci jsou pak ovlivněni stejnými historickými událostmi, které prožívají ve velmi podobném životním období, jen jejich samotná reakce je zcela individuální (Millová, 2012, s. 54)

1.3 Dimenze životní dráhy

Životní dráha jedince probíhá ve čtyřech základních oblastech, kterými jsou její délka, šířka, výška a váha (Nový, 1989, s. 9). Délku životní dráhy určuje biografický čas, ve kterém rozlišujeme aktuální situaci životní dráhy, která má svůj začátek, kterým rozumíme narození, následně se rozvíjí, dosahuje vrcholu, přichází čas restrikce a vše uzavírá smrt jako definitivní konec životní dráhy (Nový, 1989, s. 8).Čas, časové nastavení, dynamika, pravidelnost je tím nejzásadnějším, co určuje životní dráhu jedince (Nový, 1989, s. 12). Vzhledem k důležitosti času, můžeme jej dále rozlišit následovně:

- Čas lidského života – vývojové procesy jedince od narození až po smrt
- Časovost práce – příprava na profesi, pracovní dráha
- Časový přehled rodinného života
- Časový prostor pro zájmy a koníčky (Nový, 1989, s. 13)

Podobné rozlišení udává i Elder Jr., avšak ve třech dimenzích:

- Životní čas – biologický věk člověka
- Rodinný čas – ukazuje na vývoj člověka, kdy se z dítěte stává rodičem a následně prarodičem. Ukazuje na očekáváné změny v životní dráze v rodinné sféře.
- Historický čas –zařazuje člověka do určité skupiny, důležitým prvkem jsou zde věkové kohorty. Historický čas ukazuje společenské události v daném čase a jejich vliv na společnost i jedince (Millová, 2012, s. 54).

Život jedince, jeho biografický čas, se odehrává v sociálně historickém čase, kterým je myšlena aktuální situace v dané zemi, její politické a společenské uspořádání. Šířka životní dráhy úzce souvisí se sociálně historickým prostorem, ať už místním, který představuje nejbližší životní prostředí jedince, jeho bydliště, pracoviště, obchody, zdravotnická zařízení, kulturní zařízení, tak i prostor globální, který lze specifikovat jako planetu, světadíl nebo zemi (Nový, 1989, s. 8). Šířka životní dráhy znamená, že se tato uskutečňuje v určitém horizontálním prostoru (Nový, 1989, s. 8). Nejedná se však pouze o fyzický prostor, ale také o sociální chování, jevy, které vypovídají o šířce životní dráhy z pohledu zájmů či dovedností jedince (Nový, 1989, s. 8). Vertikální prostor životní dráhy nebo také výška životní dráhy je spojena se sociologií a pomocí biografického času vytváří základní křivku vývoje jednotlivce. Tato dimenze slouží k ukazatelům rozdílnosti ve společenském postavení, přičemž je důraz kladen na vzdělání a kvalifikaci, je třeba důkladně rozlišovat zjištěné informace, protože i člověk bez vzdělání může mít významnou funkci (Nový, 1989, s. 9). Poslední dimenzí životní dráhy je její váha, přičemž tato dimenze je nejnáročnější pro zkoumání, protože hodnotí na základě škály kategorií a hodnocení může být velmi náročné, často i s přesahem do filozofie. (Nový, 1989, s. 9).

Jedinec je ve svém životě od samého počátku obklopen společností, ať již rodinou, kamarády, vzdělávacími i státními institucemi, zaměstnáním, což jej nutí vytvářet si sociální vztahy, vazby a přiměřené sociální jednání. Jednou z nejdůležitějších životních potřeb je zajištění si prostředků pro život, k čemuž slouží práce. Jedinec je tvor společenský, který chce navazovat vztahy a případně i zakládat rodiny. Pro úspěšné výkon v práci, optimální rodinné vztahy a úspěšné sociální vazby je důležité si důkladně odpočinout a nabrat síly (Nový, 1989, s. 13). Výše uvedené přehledně shrnuji v přehledné tabulce.

Dimenze životní dráhy

Rovina ŽD **Dimenze ŽD**	**Biopsychická**	**Povolání/práce**	**Osobní/rodinný/společenský život**	**Zájmy a koníčky**
Šířka (horizontální)	Schopnosti a dovednosti	Úroveň a možnosti pracovní kvalifikace	Rozsah rodinných vztahů	Množství zájmů
Výška (vertikální)	Různé stupně životní vitality	Profesionální postavení, výše příjmu	Úroveň rodinného standardu	Úroveň sociálního státu
Váha (hodnocení)	Hodnocení vnějších a vnitřních rysů	Systém pro odměny a sankce	Hodnocení vztahů mezi partnery, mezi dospělými a dětmi	Normy pro úspěch

Tabulka č. 1–Dimenze životní dráhy dle Nového. Vlastní zdroj.

Životní dráhy jsou charakteristické určitým časovým řádem a zákonitostí, což je způsobeno působením tří mechanismů. Prvním z nich je členění společností do různých subsystémů, mezi která patří vzdělávací systém, zaměstnavatelé, rodinné normy a zákony, druhým mechanismem je spojení či přizpůsobení se vnitřní dynamice životu ve skupině a třetím

mechanismem je existence společnosti v konkrétní době, čase a místě (Hasmanová et al, 2012, s. 27).

1.4 Životní událost

Základní částí životní dráhy je životní událost, která má vždy čtyři hlediska, kterými jsou typ události, doba výskytu, pravděpodobnost výskytu a důvod výskytu (Šťastná, 2011, s. 61). Dalším nezbytným prvkem u zkoumání životních drah je čas, jeho přirozené plynutí i okamžiky, ve kterých dochází k zásadním životním změnám. Životní dráha je aktivním a složitým procesem, ve kterém se setkávají, kříží a slučují jednotlivé životní situace. Vše, co se odehrálo v minulosti, včetně subjektivního vnímání těchto událostí, utváří současnou podobu životní dráhy jedince (Allan, 1984, s. 11).

Autoři Glen Elder Jr. a Janet Giele uvádí, že na individuální životní dráhy působí čtyři prvky, které svým působením ovlivňují a formují životní dráhu. První prvek udává, že život jedince je vždy usazen v historickém čase a místě a vždy je ovlivňován společenským uspořádáním, ve kterém se nachází. Životy jsou ovlivňovány různými událostmi, které působí na každou věkovou skupinu rozdílně. Druhým prvkem, který ovlivňuje životní dráhy je nejbližší sociální okolí a životní dráhy blízkých osob. Tato skutečnost ukazuje, že život jedince je vždy utvářen v návaznosti na komunikaci s nejbližšími lidmi a zároveň je zasazen do konkrétního sociálního prostředí. Z toho plyne i návaznost skutečností, které se stanou blízkým, ovlivní i život jedince. Třetí prvek vychází z přesvědčení, že jedinec je aktivním subjektem, který vytváří svou životní dráhu svými činy, sleduje své konkrétní cíle a jeho rozhodování je ovlivňováno možnostmi či omezeními, se kterými se na své životní cestě setkává. Čtvrtým prvkem ovlivňujícím životní dráhy je načasování životních událostí, tento prvek v sobě spojuje předchozí dva uvedené, důležitým faktem je, že dopady jednotlivých událostí se mou lišit podle období, kdy jej jedinec zažívá,

případně podle pořadí, ve které se objeví. Všechny tyto čtyři prvky jsou vzájemně propojeny, na vše, co se v našich životech děje mají samozřejmě vliv společenské normy, rodinná situace apod.(Chaloupková, 2011, s. 16).

1.5 Shrnutí kapitoly Životní dráhy

Životní dráhy mají své principy a dimenze, nelze je oddělit od společenského prostředí a jejich zkoumání umožňuje vhled do vzorců lidského konání. V jednotlivých rovinách životních drah vidíme obrazně celý lidský život jedince. Životní událost je základní částí životních drah a má čtyři hlediska. Důležitým faktorem ve výzkumu životních drah je čas ve všech jeho podobách.

2. Pracovní dráhy

2.1 Práce jako nedílná součást životních drah

Práce je přirozenou součástí životní dráhy člověka. Profesní dráha patří k nejzákladnějšímu životnímu cyklu (Nový, 1984, s. 52), je součástí v období přípravy na profesi, následuje produktivní období, a nakonec i období poproduktivní (Nový, 1984, s. 52). Změna profese, případně rekvalifikace může být zásadní změnou, jak v profesní dráze, tak samozřejmě i vdráze životní, jelikož ovlivňuje celý život člověka. S pracovní dráhou úzce souvisí dráha rodinná, společně se vyvíjí, doplňují, a proto je nelze sledovat odděleně.

V etapě produktivního období je produktivní práce hlavním prvkem, který utváří život jedince (Alan, 1989, s. 216). Tato etapa je nesmírně dynamická a charakteristická velkým množství změn, které se projevují nejen v profesní dráze, ale také v životních a rodinných drahách. Změny v profesním i v osobním životě přináší nutnost sociální adaptace a neustále pokračuje také socializace.

Lidé se vyvíjí, dospívají, rostou a stárnou. E. Erikson vytvořil, inspirován Z. Freudem a jeho psychosociálním vývojem, v 80 letech 20. století osm fází psychosociálního vývoje a v roce 1997 tento koncept rozšířila jeho manželka o devátou fázi. V mé práci je podstatná především fáze sedm, kterou nazývá střední dospělostí a odehrává se v období života od 26 do 64 let. Je označována pojmy generativita versus stagnace, přičemž generativita je brána ve smyslu nejen péče o děti, ale i v celkovém přínosu pro ostatní (Faberová, 2020, s. 44), oproti tomu stagnace představuje malý nebo dokonce žádný zájem být prospěšný svému okolí nebo být tvůrčí (Faberová, 2020, s. 52). V této fázi se nachází všichni respondenti mého výzkumu.

Pracovní dráha je závislá na celém životním cyklu, nelze vycházet pouze z minulosti, protože život každého jedince se odehrává neustálé a zcela individuálně. Spolu s vývojem společnosti se vyvíjí, mění i zanikají různé profese a může se stát, že jedinec, který se ocitne na pracovním trhu zjistí, že ve své profesi nemůže najít uplatnění. A zde je důležité, jak bude konkrétní jedinec na danou událost reagovat. A k této reakci se váží další události, mezi které lze zařadit změnu příjmu, změnu sociálně-ekonomického statutu (Alan 1989, s. 219). Svou profesi jedinec volí na základě svých osobních předpokladů, schopností i dovedností s ohledem na reálnou situaci. Změna profese může mít na jedince silný dopad, jehož váhu ovlivní i to, zda jde o rozhodnutí, které je motivované výraznými klady, mezi které může patřit finanční ohodnocení, pracovní prostředí, náplň práce nebo je ovlivněna bilancováním výhod a ztrát, kdy za každou výhodou se skrývá relativní nevýhoda. Průběh profesní dráhy je ovlivňován mnoha rozhodnutími, u kterých jedinec predikuje určité následky.

Pracovní dráhy úzce souvisí s předproduktivní fází životní dráhy, ve které se odehrává příprava na povolání (Nový, 1984, s. 52).

2.2 Teorie pracovní dráhy

Pracovní dráhy nelze od rodinného života oddělit. Rodinný život se v posledních letech výrazně změnil, lidé oddalují manželství, mnohdy již upřednostňují svobodný partnerský vztah, oddalují také pořízení dítěte. Možnou příčinou těchto změn je proces individualizace, kdy se jednotlivci snaží osvobodit z organizovaných skupin, kterými mohou být rodina, sousedství a jiné (Hašková et al., 2014, s. 79). Preferuje se svoboda, svobodný partnerský život a výchova dětí zde není na překážku. Tyto změny nastávají také díky změnám v mezilidských vztazích, které jsou křehčí než dříve a nepříliš stabilní.

Za počátek pracovní dráhy lze považovat zahájení ekonomické aktivity s přihlédnutím k předchozí přípravě, kterou zahrnuje studium a odbornou přípravu (Alan, 1984, s. 223). Zahájením pracovní dráhy se pro jedince otevírá zcela nová životní éra, jejíž součástí bude po dlouhou část svého života. Na pracovišti ho čeká socializace s novými kolegy, zapojení se do kolektivu. Znalosti a zkušenosti určují, jak se bude jeho pozice dále vyvíjet. Na počátku pracovní kariéry velmi záleží také na rodinné situaci, která se významně podílí na skutečnosti, jak jedinec zvládne emancipaci od rodiny a adaptaci na pracovní proces (Alan, 1984, s. 230). Na počátku každé práce přichází adaptační proces, který podrobněji rozepíšu v další kapitole.

Práce je nedílnou součástí lidského života.Rozdíly však najdeme při srovnání pracovních drah mužů a ženy, které se výrazně liší. V minulosti měly ženy složitější postavení na trhu práce a ani samotný přístup k pracovním nabídkám nebyl rovnocenný. První změny se začaly objevovat v průběhu i po druhé světové válce, kdy spousta žen musela zastávat mužské profese, z důvodu nedostatku mužské pracovní síly, a ve kterých se osvědčily. Dnes už jsou možnosti na trhu práce vyrovnanější, stále však

nejsou dokonale srovnané. Zásadní rozdíl v pracovních drahách je však v tom, že stále, přestože již jsou otevřeny další možnosti, ve většině případů, žena přerušuje svou pracovní kariéru, aby se postarala o dítě. Ale i zde už je situace dnes lepší, je možné udržení pracovní aktivity, ať již v podobě práce z domova či možností placené pomoci v péči o dítě.

Pracovní nebo také profesní dráhy lze dnes označit pojmem kariéra. Kariérou se rozumí pracovní postup nebo také profesní průběh života jedince, přičemž pracovní dráha jedince představuje celé období jeho života (Kociánová, 2010, s. 175).Na této dráze jedinec získává nové zkušenosti a rozvíjí svůj pracovní potenciál.

Životní dráhy, úzce související s pracovními drahami, by si jedinec určitě rád volil sám. Tak tomu však není, protože vše souvisí se vším a životní i pracovní dráhy se vyvíjí v návaznosti na společnost, na dění ekonomické i politické, na události, které probíhají(Hašková &., 2014, s. 25) a vzájemně se doplňují. Pracovní dráha navazuje na rodinný život a jeho uspořádání. Na základě pracovní dráhy se mohou plánovat významné životní události, mezi které patří například narození dítěte (Holašová, 2022, s. 25). Tato událost významně ovlivňuje průběh pracovní dráhy.

2.3 Etapy pracovní dráhy

Pracovní dráhu můžeme rozdělit na tři etapy, kterými jsou adaptační fáze, fáze profesního vyhraňování a předdůchodová fáze. Každá z těchto fází se definuje jinými znaky. Fáze adaptace je velmi důležitá z hlediska určení profesní dráhy, ovlivňuje a vytváří se postoje, základní cíle a profesní zájmy. V této fázi si jednotlivec uvědomuje, jakým směrem se chce ve své profesi dále ubírat (Alan, 1984, s. 233). V této fázi jsou důležité hodnoty, kterými je dobrý pracovní kolektiv i zajímavá podstata profese.

Fázi profesního vyhraňování a koordinace lze považovat za období vrcholné pracovní aktivity a angažovanosti. Často se v této fázi mohou objevovat nově vzniklé situace v soukromém životě jednotlivce, který je nucen jejich řešení optimálně sladit se svou profesí. Zatímco v profesi si je jednotlivec jistý, v rodinném životě se seznamuje se zcela novými událostmi. V této fázi je důležitá možnost pracovního postupu, finanční ohodnocenía stejně jako v adaptační fázi dobrý pracovní kolektiv (Alan, 1984, s. 235).

Rozvoj kariéry, případně pracovní dráhy, má dvě složky. První se označuje jako plánování kariéry, kdy jednotlivec vyvíjí úsilí, aby dosáhl požadované pozice a druhou složkou je management kariéry, kdy organizace se snaží jednotlivci pomoci v jeho růstu a zároveň dbá na to, aby růst byl přínosem pro ni samotnou (Bělohlávek, 1996, s. 278).

V souvislosti s kariérou můžeme hovořit také o její dynamice, která závisí na tom, jak člověk v kariéře postupuje. Amstrong udává tři fáze dynamiky kariéry:

- Expanze na počátku kariéry, kdy dochází k rychlému růstu znalostí, rozvíjí se nové schopnosti a blíže se určují jeho sklony, aspirace i profesní orientace
- Pracovní dráha se upevňuje, dochází k optimálnímu využívání získaných znalostí a dovedností, které se zároveň přetváří a upevňují prostřednictvím zkušeností, dochází k úpravám nebo potvrzení dosavadních aspirací
- Období vyzrávání, kdy jedinec je pevný na svém pracovním místě pracovnídráhy a další postup je v souladu s jeho schopnostmi, motivací i příležitostmi(Armstrong, 2002, s. 539).

V předdůchodové fázi opět dochází ke změně hodnot, do popředí se dostává zájem o pracovní podmínky, jelikož jedinec přihlíží ke svému věku

a zdraví, důležitým zůstává samozřejmě finanční ohodnocení, především z pohledu blížícího se odchodu do důchodu (Alan, 1984, s. 237). Ve všech fázích se setkáváme s důležitostí dobrého pracovního kolektivu.

Samotný odchod do důchodu je sociálním mezníkem, který ukončuje pracovní kariéru jedince, která tvořila podstatnou část jeho života. Pracovní dráha končí a zůstává jen životní dráha, která se tímto také výrazně mění a spolu s ní i postoje a hodnoty jedince (Vágnerová, 2007, s. 355).

2.4 Práce a rodinný život v symbióze

Průběh pracovní dráhy je protkán tranzicemi, které významně ovlivňují její chod, stejně jako průběh životní dráhy. Tranzice jsou specifické události, které určují výrazné životní přechody (Holašová, 2022, s. 26). Může mezi ně patřit narození dítěte, úmrtí blízké osoby, vážná nemoc blízké osoby, změna profese. V tomto okamžiku se jedinec dostává do zcela nové životní pozice, která vyžaduje jiné schopnosti, jiný přístup, než byl pro něj doposud běžný. Pro pochopení aktuální situace a případnou predikci budoucnosti nestačí zabývat se pouze přítomností jedince, ale je třeba zkoumat i jeho minulost (Alwin, Scott, 1998, s. 94).

Pokud nastanou tyto události, jedinec často opouští pracovní trh, aby se mohl věnovat nově vzniklé situaci. Jestlise jedinec na své původní pracovní místo vrátí nebo se vydá na zcela novou profesní dráhu, ovlivněn prožitou situací, ukáže vždy až čas.

Dnešní doba, tak jako žádná předtím a můžeme předpokládat, že ani žádná následující, není jednoduchá. Je zde tlak na výkonnost ale i na prestiž. Lidé se snaží dostát svým pracovním závazkům, a to často na úkor partnerských nebo rodinných vztahů. Stres a nedostatek energie může vést k menší aktivitě v rodinné sféře, což následně vyvolá negativní reakci od partnera, a to všechno se nutně musí promítnout do sféry pracovní

(Gillernová, Kebza& Rymeš, 2011, s. 206). Tyto situace sebou nesou negativa v podobě snížené porodnosti, přetížení a následně vyhoření v náročných zaměstnáních a nic z toho není vhodné ani pro jedince ani pro stát. Proto je třeba i zde hledat zlatou střední cestu.

2.5 Shrnutí kapitoly pracovní dráhy

Pracovní dráhu lze rozdělit na tři základní časové úseky, kterými jsou období předproduktivní, kdy se člověk připravuje na svou budoucí profesi, produktivní, kdy již ekonomické hodnoty vytváří a také hledá a následně upevňuje své postavení v určité profesi a poproduktivní, kdy aktivní práce končí a jedinec odchází do důchodu. Nedílnou součástí pracovních drah jsou rodinné dráhy, který mají významný vliv na směrování pracovních drah.

3. Klíčové potřeby zaměstnanců

3.1 Základní potřeby zaměstnanců

Každá věda definuje pojem potřeby dle svého uvážení. Psychologie je považuje za neanalyzovatelné motivační stavy, ekonomie potřeby definuje jako vědomé vnímání nedostatku konkrétního výtvoru nebo lidské práce (Nakonečný, 1992, s. 131). V oblasti zaměstnávání můžeme pracovat s definicemi obou věd, protože se v této oblasti prolínají. V obou případech můžeme potřeby spojovat s pojmem motivace, protože motivace vychází z vědomých i nevědomých potřeb. Mezi zásadní potřeby patří fyziologická potřeba vzduchu, vody, jídla, spánku, sekundární potřeby jsou sebeúcta, společenský status, přátelství, touha po uplatnění (Koontz, Weihrich, 1993, s. 440). Motivace je souhrnné označení pro potřeby a jejich působení (Říčan, 2012, s. 96). V oblasti zaměstnávání je nezbytně nutné pracovníky motivovat

k učení a motivace je zásadním prvkem procesu vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85).

Motivace se rozlišuje na vnitřní, kterou tvoří potřeby, hodnoty, zájmy a na vnější, která se odráží od okolních vlivů, tedy podnětech, které ovlivňují vnitřní motivaci (Kociánová, 2010, s. 23). Motivace by měla být přiměřená, protože pokud člověk není motivován nebo je motivován jen málo, nemá potřebu podávat uspokojivé výsledky, v případě, že je motivován příliš, nemusí být nikdy zcela spokojen se svými výsledky, což může vést k negativním činům (Kociánová, 2010, s. 23).

Tři základní potřeby, které rozlišuje McClelland jsou potřeba výkonu, potřeba přátelství a potřeba moci (Bělohlávek, 1994, s. 21). Lidé, kteří mají vysokou potřebu výkonu se vyznačují aktivitou, samostatností, vysokou mírou vlastní zodpovědnosti a také snahou prosadit se mezi ostatními (Bělohlávek, 1994, s.21). Zaměření se na výkon vzniká již v dětství, kdy rodiče staví před dítě úkoly s odpovídající obtížností, za jejichž splnění náleží odměna (Bělohlávek, 1994, s. 22)Potřeba přátelství či sounáležitosti v kontextu zaměstnání odkazuje na dobrý pracovní kolektiv a optimální společenské vztahy (Říčan, 2012, s. 108). Na pracovišti se můžeme setkat také s potřebou pečovat o druhé, a to především v případě starších pracovnic, které si ochotně pod svá ochranitelská křídla schovají mladé zaměstnance. Lidé s preferencí přátelství jsou spíše kolektivní hráči a výborně se hodí např. do sociálních služeb (Bělohlávek, 1994, s. 22). Potřeba moci se projevuje touhou lidi řídit a vést a může být dvousečnou zbraní. V případě, že se jedná o vedení lidí pro užitek společnosti, může se jednat o výbornou manažerskou práci, pokud však jedinec jedná pouze pro potěchu ze své vlastní moci, nejedná se o nic přínosného (Bělohlávek, 1994, s. 22).

3.2 Kariérní typy osobností

Práce slouží k uspokojování potřeb, a to jak sociálních, tak i existenčních (Kociánová, 2010, s. 23). Každý jedinec je osobnost, která přistupuje k práci po svém, pro každého jedince je důležité něco jiného. Někdo vidí podstatu své činnosti ve vysokém výdělku, někdo potřebuje mít dobré vztahy se svými kolegy i vedoucími, někdo potřebuje být oceněn za svou činnost a mít možnost se dále profesně rozvíjet (Kociánová, 2010, s. 23). To, jak jedinec k práci i k životu přistupuje záleží na jeho osobnosti. Definicí pojmu osobnost je velké množství, např. dle Nakonečného je osobnost psychologickým pojmem, který vyjadřuje organizovaný, dynamický a inter individuálně odlišný celek psychických i fyzických dispozic, které určují průběh a projevy psychických reakcí (Nakonečný, 1998, s.13).

Holland přišel s rozlišením šesti kariérních typů osobností podle prostředí, které pro svou práci vyhledávají. Rozlišuje typ realistický, typ zkoumavý, typ sociální, typ konvenční, typ podnikavý a typ hloubavý ((Bělohlávek, 1994, s. 23).

Rozlišení kariérních typů dle Hollanda

Typ osobnosti	**Charakteristika osobnosti**	**Vhodná zaměstnání**	**Životní potřeby**
Realistický	Nespolečenský, samostatný, agresivní chování, manuálně zručný.	Zemědělství, řemesla.	Peníze, moc, postavení.
Zkoumavý (investigativní)	Zkoumavý, analyzující.	Vědecká činnost	Výzkum.
Sociální	Společenský, touha po kolektivu.	Sociální práce, psychologická činnost.	Sociální problematika.

Konvenční	Analytický dodržující pravidla a pokyny.	Finance.	Ekonomická úspěšnost.
Podnikavý	Společenský, vedoucí typ schopný nadchnout ostatní.	Obchod, právo.	Podnikání.
Hloubavý (umělecký)	Komplikovaný, nesoustavný, zaměřený na city.	Herectví, výtvarné umění, literatura.	Umění, estetika.

Tabulka č. 2 - Rozlišení kariérních typů dle Hollanda. Vlastní zdroj.

3.3 Pracovní vztahy jako součást osobních potřeb zaměstnanců

Pracovní vztahy jsou aktivní součástí každé organizace a jejich povaha ovlivňuje samotný chod i výsledky organizace. Pracovní vztahy v organizaci jsou vždy formální i neformální, přičemž mezi zaměstnanci navzájem se jedná spíše o neformální vztahy, v případě vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, popřípadě jiným nadřízeným orgánem se jedná o vztahy formální (Koubek, 2004, s. 305).

Formální vztahy jsou zpravidla upravené zákony a smlouvami, organizačními řády, vztahy neformální neupravují žádné předpisy, jedná se o běžné mezilidské vztahy (Koubek, 2004, s. 305).

Pracovní vztahy vytváří základ organizačního klima, které má významný dopad na samotné fungování celé organizace.

3.4 Profesní rozvoj zaměstnanců

V dnešní době se nároky na zaměstnance rychle mění a pokud chce být firma úspěšná a obstát v konkurenční boji, musí věnovat dostatek prostoru i finančních prostředků do zvyšování znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Vzdělávání se zaměřuje především na aktivity, které rozšiřují znalosti a dovednosti určité pracovní pozice a zároveň na utváření osobnosti

zaměstnanců, jejich hodnoty ve vztahu k zaměstnavateli (Koubek, 2004, s. 237).

Pracovní chování jedince závisí na jeho osobnostních charakteristikách, na jeho očekávání i ztotožnění se s danou organizací.Organizace jedince ovlivňuje svou organizační kulturou a organizačním klimatem, systémem řízení, velikostí pracovních skupin apod. (Kociánová, 2010, s. 22).

Typologie pracovního chování rozlišuje typ A a typ B. Vychází z práce kardiologů Friedmana a Rosenmana, přičemžtyp A je charakteristický aktivitou, uspěchaností, soutěživostí, netrpělivostí a neschopností odpočívat, typ B se vyznačuje trpělivostí, klidem, rozvahou. Nelze říci, že by ve společnosti bylo extrémně mnoho výrazných typů A nebo B, většinou se jedná o kombinací obou s převahou jednoho či druhého typu (Kociánová, 2010, s. 25).

Profesní rozvoj probíhá ve střech oblastech, kdy se jedná o oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Všeobecné vzdělávání se zaměřuje především na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Oblast odborného vzdělávání, je zaměřená na veškerou činnost týkající se vlastní profese. Oblast rozvoje je zaměřena na rozvoj kompetencí i na rozvoj osobnosti, formuje osobnost jedince tak, že zvyšuje jeho pracovní potenciál, a to vede k navýšení jeho schopností a zároveň i zlepšení sociálního jednání ve firmě (Koubek, 2004, s. 242). V současné době je velmi populární vzdělávání podle kompetencí.

3.5 Shrnutí kapitoly potřeby zaměstnanců

Potřeby zaměstnanců jsou širokým tématem, v mé práci je spojuji s tématem motivace. Mezi zásadní potřeby patří uspokojení fyziologických potřeb, sebeúcta, společenský status, přátelství, touha po uplatnění, tyto potřeby jsou závislé na určení kariérní osobnosti. Profesní rozvoj částečně

předurčuje typologie pracovního chování.Motivace je ústředním prvkem pro jakýkoli posun jedince směrem vpřed.

4.Adaptační proces

4.1 Podstata adaptačního procesu

S pojmem adaptace pracuje mnoho věd a každá jej definuje podle svých potřeb, v mé práci je důležitý pohled ekonomický. Někteří autoři používají odlišné termíny, Armstrong používá termín uvádění pracovníka do organizace, což spočívá v postupech, které jsou podstatné pro zahájení činnosti v dané organizaci a následně další postupy, které pomohou pracovníkovi pochopit chod organizace a základní informaci, aby se co nejdříve zapojil do pracovního procesu (Armstrong, 2002, s. 405). Tento proces má pomoci překonat počáteční fáze v novém prostředí, kdy je pro pracovníka vše zcela nové, pomoci mu vytvořit kladný postoj a vztah k dané organizaci, dosáhnout dobré výkonnosti pracovníka v co nejkratší době a snížit možnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2002, s. 405).

Obecně je adaptace chápána jako proces, který aktivně vtahuje jedince do určitých podmínek ať už životních nebo pracovních, přičemž výraz aktivní je důležitý především z pohledu jedince, bez jehož aktivity by proces adaptace byl stěží uskutečnitelný (Bedrnová et al., 2004, s. 341).

Hlavním cílem adaptační procesu je snížení rizika odchodu nových pracovníků v prvních měsících, kdy je toto nebezpečí významné a váží se k němu další náklady s hledáním nových pracovníků, jejich zaškolování, případně nahrazování stálými pracovníky a následně zvýšené náklady na jejich činnost.

Adaptační proces má také svá slabá místa, která mohou zkomplikovat nástup nového pracovníka. Mezi ně patří přesycení informacemi během krátké

doby, zadáváním druhořadých úkolů, které snižují zájem o další činnost, pověřováním úkolů, u kterých je velká pravděpodobnost neúspěšného výsledku (Hroník, 2007, s. 130).

Adaptaci můžeme rozlišit na pracovní adaptaci, která zahrnuje podstatu činnosti, která čeká nového pracovníka a jeho možnosti se s touto činností vyrovnat, další formou je sociální adaptace, která je procesem, který seznamuje nového pracovníka s lidmi z pracovního kolektivu i celé společnosti. Pracovní i sociální adaptace se prolínají a uspokojivý výsledek adaptačního procesu je přímo závislý na skutečnosti, jak pracovník zvládl obě formy adaptace (Bedrnová et al., 2004, s. 341).

4.2 Struktura adaptačního procesu

Adaptační proces má svou strukturu, která se může nepatrně lišit v každé organizaci.Základními kroky je seznámení pracovníka s firmou, její historií, organizační strukturou, účelem, cílem a hodnotami a zároveň s očekáváním, která má k novému pracovníkovi. Druhým krokem je seznámení pracovníka s běžným provozem organizace, představení procesů a zároveň určení zodpovědného člověka, který bude mít nového pracovníka na starosti. Závěrečným krokem adaptačního procesu je zařazení do pracovního procesu, přidělení pracovních povinností a úkolů. Pracovník je také seznámen se systém hodnocení práce, s pracovní dobou a někdy také s mimořádnými pracovními povinnostmi (Hroník, 2007, s. 131).

Je zřejmým faktem, že nástup na nové pracoviště je pro většinu nových zaměstnanců poněkud stresujícím okamžikem a pokud zaměstnavatel chce nového člověka nadchnout pro činnost v jeho společnosti, je nezbytně nutné mít vypracovaný funkční adaptační proces. Plán pro integraci nových zaměstnanců do společnosti je závislý na podmínkách v jednotlivých společnostech, obecně jej můžeme rozdělit do dvoukroků kterými jsou přijímání (Koubek 2004. s. 178)

a orientace a adaptace (Koubek, 2004, s. 181). Při samotném přijímání je třeba sepsat pracovní smlouvu a seznámit pracovníka se všemi náležitostmi, které se týkají jeho práv a povinností vycházející z pracovní smlouvy. Lze sem zahrnout i školení bezpečnosti práce a požární ochrany. S novým pracovníkem je zde v kontaktu především personalista, případně přímý nadřízený. Obsah orientace a adaptace je poněkud rozsáhlejší, hlavním cílem je zapojit nového pracovníka co nejdříve do pracovního procesu. Jednotlivé fáze závisí na druhu požadované profese a na firemním nastavení. Orientace probíhá formální cestou, kterou řídí nadřízený pracovník, ale také neformální, kdy se novému pracovníkovi věnují jeho noví kolegové (Koubek, 2004, s. 181). Orientace probíhá ve třech firemních oblastech, a to na úrovni celé organizace, kde se jedná o obecné informace týkající se fungování firmy, její historie, další oblast je na úrovni pracovní skupiny či týmu, kam bude nový pracovník zařazen, zde se jedná o specifika dané skupiny, její hierarchie, podstata a činnost a poslední úrovní je orientace na konkrétní pracovní místo, které se týká nového pracovníka a zahrnuje náležitosti týkající se jeho pracovní pozice (Koubek, 2004, s. 182). Jednotlivé oblasti mají obsahy, se kterými se musí nový pracovník seznámit.

4.3 Časové možnosti adaptačního procesu

Časový plán adaptačního procesu je vždy individuální podle konkrétní společnosti, které se týká. Většinou se jedná o rozmezí několika dnů, týdnů, ale i měsíců (Koubek, 2004, s. 187). Hroník uvádí optimální délku adaptačního procesu v rozmezí čtyř až šesti měsíců, přičemž ta je vždy závislá na nárocích daného pracovního místa (Hroník, 2007, s. 130). Důležitým faktem je, že adaptační proces je delší než zkušební doba, kterou Zákoník práce stanovuje na tři po sobě jdoucí měsíce (Hroník, 2007, s. 130).

Důležitým předpokladem úspěšného procesu je jeho optimální nastavení, vhodně rozlišené předávání informací, co je možné předat ústně a které

informace si vyžadují písemnou podobou. Zásadní je nastavení priorit adaptačního procesu.

V prvním týdnu adaptačního procesu komunikuje nový pracovník především se svým přímým nadřízeným a nejbližšími kolegy, dozvídá se informace o hierarchii společnosti v souvislosti s potřebou, na koho se obrátit v případě jakéhokoli dotazu, zařazuje se do pracovního kolektivu, účastní se na plánování pracovních úkolů se svým nadřízeným (Koubek, 2004, s. 188).

Ve druhém týdnu dochází k plnění pracovních úkolů a povinností, důležitý je kontakt s přímým nadřízeným v oblasti orientace nového pracovníka ((Koubek, 2004, s. 188).

Třetí a čtvrtý den je ve znamení plnění pracovních povinností, absolvování školení ohledně různých kodexů chování ve společnosti, opět je zde komunikace s nadřízeným i personalistou a dochází k vyhodnocování vlastní činnosti a dojmů nového pracovníka (Koubek, 2004, s. 188).

Od druhého měsíce až do pátého probíhá plnění pracovních povinností, účast na školení, která jsou potřebná k výkonu práce. V intervalech probíhá komunikace s nadřízeným ohledně řešení problémů i vyhodnocování vlastní práce (Koubek, 2004, s. 188).

Šestý měsíc adaptační proces uzavírá, nový pracovník se stává standardním členem pracovního týmu, dochází k hodnocení jeho výkonů i k plánům ohledně dalšího profesního růstu (Koubek, 2004, s. 189).

4.4 Shrnutí kapitoly adaptačního procesu

Adaptace je aktivní proces, který vtahuje člověka do nových podmínek, pracovních nebo životních, cílem je rozumně dlouhé splynutí jedince s novými podmínkami, jeho akceptace a přizpůsobení se. V rámci pracovního sektoru jde

především o eliminace odchodů v prvních měsících práce nových zaměstnanců. Adaptační proces má svou strukturu i své časové možnosti.

5. Call centrum

5.1 Charakteristika call centra, historický vývoj a současnost

První call centra se ve světě objevují ve druhé polovině dvacátého století, u nás začíná zásadní rozvoj v letech 1996 a 1997, kdy se z marketingových agentur stávají sofistikovaná call centra s vnitřními systémovými řešeními (Santlerová, 2007, s. 16). Jaká byla příčina vzniku call center? Především zvyšování počtu zákazníků u různých společností, které si s nečekaným nárůstem nedokázaly v rámci svých možností uspokojivě poradit. Proto přichází koncepce interních call center, která se stává součástí jednotlivých společností a jejím jednoznačným úkolem je zákaznická péče po telefonu. K hlavním přednostem call center patří zefektivnění komunikace se zákazníkem, eliminace ztrát zákazníků, kteří by se nedočkali svých odpovědí, kontrola poskytovaných služeb a také možnost využití call centra pro reklamní potřeby společnosti (Santlerová, 2007, s. 19).

Call centra rozlišujeme na interní, která jsou součástí firem, v dnešní době používají převážně banky a finanční instituce a také telefonní operátoři a call centra externí, která své služby nabízejí různým společnostem. Externí call centrum má v závislosti na svých klientech rozsáhlé znalostní portfolio.

Současný rychlý rozvoj technologií a umělé inteligence směřuje k vynechání lidského prvku, kde to je jen trochu možné, avšak call centra se lidskými operátory budou mít své místo na trhu ještě dlouho zajištěné zvláště v oblastech, kde je třeba dávat sofistikované odpovědi.

5.2 Služby poskytované call centry

Služby, které call centra nabízí se v základním rozlišení dělí na služby pasivního telemarketingu (inbound), tedy odbavovávní příchozích hovorů, druhým typem je aktivní telemarketing (outbound), odbavování aktivních hovorů (Santlerová, 2007, s. 30).

Služby poskytované call centry

Služba	**Konkretizace služby**	**Nároky na telefonisty**
Aktivní telemarketing - Je ve společnosti tím více zapovězeným, protože se k němu váže spousta negativních situací a zážitků. V ČR jsou to především klamavé prodejní taktiky a také naprosto nevhodné načasování volání v průběhu víkendů či večerních hodin	Průzkumy trhu Zákaznická podpora Prodej po telefonu Domlouvání schůzek obchodních zástupců/servisních pracovníků Vymáhání pohledávek	Pozitiva: - Omezené množství informací potřebných k řešení hovorů Negativa: - Vysoký počet hovorů - Vysoká míra stresu způsobená kritickým přístupem k telemarketingu
Pasivní telemarketing - Je společností přijímán lépe už jen z toho důvodu, že mnohdy si lidé, kteří řeší svůj aktuální problém, ani neuvědomují, že volají do call centra, které jim pomůže	Informační linky Objednávkové linky Linky pro hlášení poruch a help desky Servisní linky Sekretářské služby	Pozitiva: - Nelimitovaný počet odbavených hovorů - Přátelštější přístup klientů k telefonistům, protože oni volají, aby něco vyřešili. Negativa: - Velké množství

najít adekvátní odpověď.		informací potřebných k řešení hovorů

Tabulka č. 3 – Služby poskytované externími call centry. Vlastní zdroj.

5.3 Lidé v call centru

Personální struktura call centra zahrnuje manažera, obchodníka, informačního technika a telefonisty (Santlerová, 2007, s. 32). A ti, kteří jsou v organizační hierarchii na nejnižší pozici, jsou pro call centra těmi nejdůležitějšími. Další funkce, které se zde mohou objevovat jsou vedoucí projektů, vedoucí divize pasivního telemarketingu a divize aktivního telemarketingu. Personální uspořádání závisí především na velikosti call centra a jeho portfoliu zákaznických služeb.

Telefonisté jsou tím největším bohatství každého call centra. A na každém call centru je povinnost se těmto lidem věnovat tak, aby jejich práce byla přínosná pro klienty call centra a zároveň uspokojující pro ně samotné, protože jedině tak mohou svou práci vykonávat zodpovědně a dobře.

Zřejmě nelze jednoznačně říct, jaká osobnost je pro výkon práce telefonisty nejvhodnější, jaká kombinace povahových rysů sebou nese vnímavého telefonistu, s dokonalým naslouchání a vhodnou odpovědí na každou zákazníkovu otázku. Práce telefonisty je totiž, i přes obecnou bagatelizaci telemarketingu, prací nesmírně náročnou, protože je třeba aktivně naslouchat druhé osobě bez šance na vlastní chvilku slávy.

5.4 Zaměstnavatel na chráněném trhu práce

Chráněný trh práce upravuje § 78 zákona č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti. Zaměstnavatel na chráněném trhu práce je ten, který zaměstnává více než 50 % zaměstnanců osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců. Organizace na základě určených a

splněných zákonných kritérií, pobírá finanční příspěvky na zaměstnance dle zařazení jejich stavu do kategorie osoby zdravotně znevýhodněné nebo osoby zdravotně postižené v prvním nebo druhém stupni, případně těžce zdravotně postižené. Tyto příspěvky se vyplácí zpětně vždy za uplynulé čtvrtletí, k čemuž musí organizace dokládat nutné dokumenty jako jsou potvrzení bezdlužnosti u zdravotních pojišťoven, u okresní správy sociálního zabezpečení, finančního úřadu a celního úřadu, případně jakékoli firemní dokumenty týkající se pracovních vztahů zaměstnanců, na které zaměstnavatel žádá příspěvek. Příspěvky se liší ve výši za zaměstnance se zdravotním znevýhodněním a za zaměstnance invalidní. Příspěvky však jen částečně pokrývají mzdové náklady a zaměstnavatelé musí vést svou organizaci tak, aby měli zisk. Výhodou zaměstnavatelů na chráněném trhu práce je skutečnost, že nákup služeb nebo výrobků, mohou jejich zákazníci použít v rámci náhradního plnění. Zaměstnavatelé na chráněném trhu práce jsou evidováni na portále úřadů práce, kam se zadávají potřebné informace. Úřad práce zároveň zajišťuje seznam zaměstnavatelů na chráněném trhu práce pro lepší klientskou přehlednost.

Povinný podíl ukládá zaměstnavatelům povinnost zaměstnávat zdravotně postiženou osobu, pokud mají 25 a více zaměstnanců ve výši 4 % z přepočteného stavu zaměstnanců, kdy výpočet je uveden ve vyhlášce 518/2004, kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti. V případě, že zaměstnavatel nemůže zaměstnávat postiženou osobu může využít tzv. náhradní plnění, tedy nákup zboží či služeb od zaměstnavatelů na chráněném trhu práce. V případě, že tak nečiní, odvádí povinný podíl do státního rozpočtu. Způsoby náhradního plnění lze vzájemně kombinovat (ČR, Zákon 435/2004 Sb.)

5.5 Shrnutí kapitoly call centra a chráněný trh práce

Call centra jsou výraznými podnikatelskými subjekty na dnešním pracovním trhu. Jejich existence má nesporný přínos v rámci efektivity zákaznické péče, práce v nich je však poměrně náročná, mnohdy jednostranná a často se potýkají s vysokou fluktuací, případně s výkyvy kvality ze strany zaměstnanců. Výhodou, že je zaměstnavatel na chráněném trhu práce, je pro pracovníky skutečnost, že podniká s myšlenkou solidarity s lidmi, kteří to nemají na trhu práce zcela jednoduché a pro klienty je to možnost určité pomoci v rámci zákonných povinností.

Praktická část

6. Metodologie výzkumu

6.1 Charakteristika výzkumného problému

Externí **c**all centrum, které jsem si vybrala pro svou práci, má dvě specifika. Jedná se o společnost malé velikosti do patnácti zaměstnanců a fluktuace kmenových zaměstnanců je poměrně nízká, což jsou vlastnosti, které jej výrazně odlišují od většiny call center v České republice. Zároveň call centrum aktivně pracuje s brigádníky a také je zaměstnavatelem na chráněném trhu práce. V podnikatelském prostředí je však třeba obstát v konkurenci a dosahovat zisku. Vzhledem k velikosti společnosti je třeba uváženě volit zakázky, aby společnost byla soběstačná a zároveň nezahltila zaměstnance tak, aby odcházeli.

Cílem mé práce je analyzovat pracovní dráhy zaměstnanců s ohledem na adaptační proces a také jejich osobní i profesní rozvoj, na základě čehož můžu doporučení pro facilitaci v adaptačním procesu.

Podstata činnosti v call centru je v komunikaci, a to, jak lidé komunikují, záleží z velké části na jejich osobním profilu. Cílem mého výzkumného šetření je odhalit životní dráhy v souvislosti s pracovními drahami zaměstnanců jejich potřeby pro osobní i profesní rozvoj, co je v jejich životě nejvíce ovlivňuje.

6.2 Přístupy ke studiu životních drah

Životní dráhy lze zkoumat kvantitativními metodami, kde se jedná především o analytický pohled nebo kvalitativními metodami, které se snaží analyzovat životní příběhy (Millová, 2020, s. 15). Pro svou práci jsem si zvolila kvalitativní přístup, z toho důvodu zmíním kvantitativní výzkum jen krátce.

Kvantitativní zkoumání si klade za cíl popis životních drah, jejich vysvětlení i s přidáním predikce očekávaných událostí, záměrem je rozpoznat vzorce chování, které vedou k určitým událostem, které lze na základě zkoumání předpokládat (Hašková et al.,2014, s. 6). Důležitým pojmem je zde analýza historie událostí, která zkoumá jednotlivé události a odhaluje, jaké faktory působí ovlivňují, zda v životě jedince nastane určitá událost (Hašková et al.,2014, s. 7).

Podle Petruska si kvalitativní výzkum klade za cíl prozkoumat sociální skutečnost za pomoci odhalení subjektivních významů (Loučková, 2010, s. 46). Kvalitativní zkoumání se zaměřuje nejen na to, jak jsou životní dráhy ovlivněny událostmi a společností, ale více se soustředí na jedince. Na rozdíly mezi jedinci ve stejné skupině lidí, které spojuje společný rok narození, ale také na to, jak lidé na vzniklé situace reagují a jak je prožívají (Hašková et al.,2014, s. 11). Metody kvalitativního výzkumu pátrají po odhalení příčin určitého druhu chování, které vedou k negativní změně životního způsobu, mohou objevit detailní informace (Strauss, Corbin, 1999, s. 11).

Nejčastější přístupy ke studiu životní dráhy jsou analytický přístup, který se zaměřuje na jednotlivé události, jejich pořadí a načasování, druhým je holistický přístup, který studuje životní dráhu jako celek (Millová, 2020, s. 9).

6.3 Kvalitativní výzkum životních drah

Pro svou práci jsem si zvolila kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum je přirozený a často se odehrává v prostředí, které je zkoumáno. Důležitá je také míra důvěry mezi respondenty a tazatelem, která ovlivňuje kvalitu získaných dat (Švaříček & Šeďová, 2007, s. 76). Podstatou kvalitativního výzkumu je rozsáhlý sběr dat, na jehož podkladu lze prozkoumat určitý jev a o něm přinést maximální množství informací.(Švaříček & Šeďová, 2007, s. 24). Cílem

kvalitativního výzkumu je sledovat vnitřní stavy, prožitky respondentů, okolnosti dění a na základě získaných dat porozumět subjektům nebo jevům, dokázat objasnit příčiny jejich stavu a chování (Průcha, 2014, s. 106). V mé práci jde o specifikaci pracovních drah zaměstnanců a jak v jejich kontextu snímají své rozvojové potřeby, rizika a nastavení adaptačního přístupu v organizaci. Je důležité upozornit, že respondenti mají zdravotní omezení, která je mnohdy mohou limitovat v pracovním výkonu. Výzkumnými metodami budou polostrukturované rozhovory a analýza dokumentů.

6.4 Etika výzkumu

V rámci kvalitativního výzkumu získáváme mnoho osobních i důvěrných informací. Respondent musí být od začátku své účasti informován o podstatě výzkumu, o své roli ve výzkumu i s možností tento výzkum kdykoli opustit. Zásadní je dobrovolná spolupráce a anonymizace získaných dat tak, aby respondent nebyl zveřejněn. Je samozřejmé, že výzkum nesmí způsobit respondentovi žádnou újmu (Mišovič, 2019, s. 77).

Respondentům jsem vysvětlila svůj úmysl, požádala je o svolení s nahráváním hovorů, souhlas je součástí všech rozhovorů a nabídla jim možnost si mou práci přečíst. Každého jsem informovala o možnosti neodpovídat, pokud se na to nebudou cítit, popřípadě hovor kdykoli přerušit. Všichni respondenti se výzkumu účastnili zcela dobrovolně a velice aktivně se v rozhovorech rozmluvili.

6. 5 Metody a techniky sběru dat

Pro své výzkumné šetření jsem si zvolila kvalitativní zkoumání, v rámci kvalitativního přístupu použiji biografický a narativní design, což bude realizováno polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci. Pro analýzu dat využiji vybrané postupy zakotvené teorie (otevřené a axiální kódování). Zde je

důležitá teoretická citlivost, kdy výzkumník musí být schopný vcítit se do podstaty zkoumaného fenoménu, pochopit souvislosti, rozlišit důležité od nepodstatného a porozumět tomu (Miovský, 2006, s. 227). Výzkumné otázky budou zodpovězeny na základě empirické analýzy, za přihlédnutí k poznatkům z oblasti teorie životních drah,adaptačního procesu a rozvojových potřeb.

Rozhovory budu nahrávat a následně je i přepisovat. Poté se zaměřím na kódování rozhovorů, které slouží k rozebrání získaných informací, jejich konceptualizaci a následnému složení do jiné podoby (Strauss, Corbinová, 1999, s. 39). Výzkum doplním o analýzu relevantních dokumentů, dokumentů, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce a na jejichž obsahu záleží rychlost i kvalita jejich práce. Kvalitativní zkoumání vnese hlubší vhled do životních i pracovních drah, poodhalí způsoby jednání i zpětné vazby a subjektivní vnímání konkrétních událostí, i to, jaké významy těmto událostem zaměstnanci přikládají (Hašková et al, 2014, s. 45).

Otevřené kódování slouží ke kategorizaci pojmů, které jsou získávané z uskutečněných rozhovorů na základě pečlivé analýzy získaných informací (Strauss, Corbinová, 1999, s. 43). Axiální kódování pracuje s daty, které jsme zajistili otevřeným kódováním a tyto se snaží uspořádat jiným způsobem prostřednictví kategorií (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70). V axiálním kódování jsou důležitými pojmy jev, kontext, intervenující podmínky, jednání a následky (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70).

Polostrukturované rozhovory jsou jednou z nejčastěji používaných metod kvalitativního výzkumu. Významným prostředkem k úspěšnému a účelnému polostrukturovanému rozhovoru je pečlivá příprava, která zahrnuje obsahový rámec či strukturu, který je nezbytný k získání potřebných dat, jednotlivé otázky nemají pevné pořadí, naopak záleží na schopnostech tazatele otázky vhodně podkládat a vytvářet tak vždy individuální rozhovor (Miovský,

2006, s. 159). U odpovědí, kde si tazatel není zcela jistý, že odpověď správně pochopil, doptává se doplňující otázkami. Polostrukturované rozhovory mají své jádro, které tvoří minium otázek nezbytných ke zjištění potřebných dat, které tedy slouží i jako kontrola, že tazatel položil tyto otázky a zjistil odpovědi (Miovský, 2006, 160). Polostrukturované rozhovory mají pevnou jen první a poslední část. K první části rozhovoru se váže představení podstaty rozhovoru, souhlas s účastí i nahráváním respondenta a drobnými frázemi, které slouží k prolomení bariér v pokračování rozhovoru. Konec hovoru má také své pevné místo a jeho obsahem je poděkování, nabídka poskytnutých výsledků výzkumu, až budou k dispozici a rozloučení.

Výzkumné šetření doplním analýzou dokumentů, ve které se zaměřím na materiály, které se používají ke školení zaměstnanců.

Cílem analýzy životních drah je zjistit, popsat a vysvětlit hlavní události (Šťastná, 2011, s. 60), které byly součástí životů vybraných osob. Zaměřím se na nalezení vzorců v časování a posloupnosti životních událostí, i na to, jestli a jak jsou životní události spolu propojeny, přičemž vše se vztahuje pracovním drahám, k samotnému výkonu zaměstnání.

6.6 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory jsem začínala otázkou na ukončení sekundárního školství, což může být období ve kterém se mladý člověk začíná osamostatňovat, vstupuje do prvního zaměstnání a začíná etapu mladé dospělosti (Hasmanová Marhánková et al., 2012). Začínat rozhovory v životech respondentů chronologicky dříve by zřejmě pro můj výzkum bylo nadbytečné. Další téma rozhovoru jsem směřovala k partnerskému životu a založení rodiny. Následovalo téma návratu na pracovní trh po mateřské dovolené, případné životní změny, výběr zaměstnání, otázky týkající se současného zaměstnání ať už v profesní rovině zaměřené na přístup k novým informací nebo na rovinu

osobní ohledně přátelství v kolektivu. Otázky polostrukturovaného rozhovoru jsou přílohou této práce.

Rozhovory prolínají životní dráhu respondentů, důležité životní události včetně pracovní dráhy, jelikož jak teorie uvádí, tyto dvě cesty jsou spolu plně provázány. Zároveň tyto rozhovory vypovídají o respondentech, co je pro ně skutečně důležité, jak v životě, tak i v profesi, jakým způsobem ke své práci přistupují a co by rádi změnili.

Polostrukturované rozhovory jsem prováděla ve volném čase vybraných respondentů na pracovišti v zasedací místnosti, kde jsme byli sami a na klidném místě. Před zahájením každého rozhovoru jsem požádala respondenta o souhlas se zaznamenáváním rozhovoru na diktafon, tento souhlas mi sdělili i přímo do nahrávky záznamu hovoru. Také jsem uvedla, že si budu v průběhu našeho rozhovoru dělat poznámky na připravený list papíru. Úvodem jsem respondenty seznámila s důvodem, proč je žádám o tento rozhovor a zároveň jsem je požádala, aby se ve svých odpovědích nebáli více rozmluvit v okamžicích, kde cítí potřebu jít do podrobností. Domluvili jsme se, že budou sami vyprávět a já, pokud mi nebude něco zcela jasné, vstoupím do hovoru doplňující otázkou.

Rozhovory trvaly v délce od čtyřiceti do šedesáti minut.

6.7 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů patří k běžné činnosti kvalitativního výzkumu a jejich různorodost může být přínosem pro samotný výzkum. Z dokumentů se dají získat informace, které by jinak šly získat jen velmi složitě (Hendl, 2016, s. 134). Dokumenty rozlišujeme na osobní, které zahrnují vše, co bylo vytvořeno k soukromým účelům, může se jednat o deníky, dopisy, rodinné fotografie apod. Úřední dokumenty zahrnují texty, které jsou vytvořeny v organizacích či na úřadech, může se jednat o zápisy z porad, výroční zprávy, školící materiály.

Další skupinou jsou archivní data, která tvoří záznamy o informacích organizace. Výstupy masových médií rozumíme noviny, časopisy, televizní a rozhlasové vysílání. Virtuální data jsou data získaná z internetu a předmětná data, která tvoří fyzické stopy jako výsledky lidské činnosti (Hendl, 2016, s. 208). V mém výzkumu se zabývám dokumenty, které slouží jako podklady pro telefonisty k odbavování hovorů. Dokumenty analyzuji na základě informací, které jsem získala z rozhovorů s respondenty.

V obsahové analýze se zaměřím na obsah textu, časové hledisko a jeho formu.Telemarketing není o hluboké znalosti činnosti klientů, je zaměřen především na kvantitu ve smyslu odbavení velkého množství zákazníků za poměrně krátkou dobu s cílem, aby každý zákazník pokládal telefon dostatečně spokojený. Na straně druhé jde však také o materiály k pracovním postupům, které přesně popisují, jak probíhá činnost od zvednutí hovoru až po jeho ukončení. Tyto mají velmi nevýraznou podobu, spíše se ztrácí v množství dalších, zákaznicky konkrétních, informací, což může komplikovat práci potenciálním zaměstnancům.

6.8 Respondenti výzkumu

Respondentyvýzkumu je pět kmenových zaměstnanců call centra, kteří se dobrovolně přihlásili k mé žádosti o poskytnutí polostrukturovaného rozhovoru. Jeden respondent je ve věku 55+, dva 50+, jeden 40+ a jeden 30+. Původně jsem chtěla realizovat rozhovor i s brigádníky, ti se však nechtěli výzkumu zúčastnit. Zastoupeny mám muže i ženy, kteří jsou u zaměstnavatele různě dlouhou dobu. V rámci anonymizace označuji respondenty čísly a neudávám přesný věk, ale pouze rozmezí let. Délka času zaměstnání se také liší, je zde jeden zaměstnanec přes 20 let, jeden 18, dva 16 a jeden 1 rok. Všichni respondenti žijí v místě nebo blízkém okolí svého zaměstnání.

Seznam respondentů

Respondent	Pohlaví	Věková kohorta	Délka zaměstnání	Dokončené vzdělání
Respondent č. 1	žena	55 – 65	19 let	Vyučená
Respondent č. 2	žena	50 - 60	22 let	Vyučená
Respondent č. 3	žena	50 - 60	16 let	Maturita
Respondent č. 4	muž	30 - 40	16 let	Maturita
Respondent č. 5	žena	40 - 50	1 rok	Vyučená

Tabulka č. 4 – Seznam respondentů. Vlastní zdroj.

7. Zpracování dat

7.1 Otevřené kódování

Část analýzy, která se zabývá rozebíráním získaných informací, jejich pečlivým označováním a kategorizací dle vhodných pojmů nazýváme otevřeným kódováním (Strauss, Corbinová, 1999, s. 43). Všechny rozhovory jsem si z diktafonu přepsala, vytiskla a začala s analýzou. Při práci s textem, kde jsem si nebyla zcela jistá přepisem jsem se vracela ke kontrole poslechem konkrétní nahrávky a text si doplnila o chybějící informace. Ke každé odpovědi jsem si uvedla pojem či slovní spojení, které charakterizovalo obsah řečeného. Následně jsem porovnávala, jak a kdy se určité pojmy opakují a dále jsem se zaměřila na konkretizaci uváděných pojmů, tedy jejich obsah a vlastnosti a dle nich jsem vytvořila kategorie pojmů, u které jsem se snažila pracovat s výrazy, které běžně používám, aby byla pro mě práce co nejsrozumitelnější.

7.2 Axiální kódování

Axiálním kódováním poskládáme rozebraná data opět dohromady vytvářením spojení mezi kategoriemi, což probíhá v rámci kódovacího paradigmatu, které zahrnuje příčinné podmínky, jev, kontext, strategie jednání, interakce a následky (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70). Paradigmatický model

dle Corbinové a Strausse je dostatečně obecný, že lze použít na jakýkoli výzkum v rámci zakotvené teorie. Paradigmatický model zahrnuje příčinné podmínky, které způsobí vznik určitého jevu. Jev je ústředním prvkem, kontext zahrnuje vlastnosti jevu, intervenující podmínky jsou okolnosti, které ovlivňuje jednání, interakci, a nakonec přichází následky.

Ústředním prvkem, jevem, mého výzkumu jsoupracovní dráhy oslovených respondentů. Pracovní dráhy významně ovlivňuje změna jejich zdravotního stavu. Tuto změnu většina respondentů, s výjimkou jednoho, připisují nepříznivým životním okolnostem, mezi které patří mnoho stresu, nevhodný životní styl, strach o blízké osoby.

Příčinné podmínky mého výzkumu jsou životní dráhy respondentů, především události, které probíhaly v minulosti.

Soubor vlastností jevu se nazývá kontext. V případě mého výzkum se jedná o současnost na životních drahách respondentů.

Intervenující podmínky, které ovlivňují jednání a interakci nacházím v přístupu zaměstnavatele, jak pracuje s respondenty, jak směřuje jejich pracovní dráhy, například v rámci činnosti s adaptačním procesem.

Strategie jednání je činnost, která ovlivňuje budoucí výsledky, v tomto případě se jedná především o skutečnost, jak se respondenti vyrovnávají s pracovními nároky.

Následkem je optimální výkon pracovní činnosti, který má nezanedbatelný přínos na zdraví každého respondenta. Následky tedy zasahují do roviny životní dráhy biopsychické, profesní i rodinné, a to ve všech jejich dimenzích.

Výzkum jsem zaměřila na pracovní dráhy v kontextu rozvojových potřeb a nastavení adaptačního procesu, přičemž se jedná o respondenty se změněnou

pracovní schopností, a tedy zásadní okolností, která má vliv i na jejich profesní život, je jejich zdraví. Vzhledem ke zdravotním omezením mají samozřejmě omezené možnosti výběru zaměstnání, přičemž je velmi dobré, že zaměstnání, ve kterém nyní pracují, je naplňuje i motivuje k péči o své zdraví i práci na sobě samých. U všech oslovených se setkáváme s informací, že je baví lidem pomáhat a radit jim, že to je skutečně naplňuje. Zároveň je baví i neustálé učení se novým věcem v rámci nových projektů, přičemž nastavený adaptační proces shledávají vyhovujícím, snad jen by mohlo docházet k výraznějšímu prolínání teorie s praxí, také jsem zaznamenala potřebuje větší interakce s vedoucími pracovníky. Každý s oslovených si uvědomuje nutnost hlídat si své zdraví, zmiňují i důležitost přátelství na pracovišti, případné spory některé z nich trápí.

Dále v textu se budu věnovat jednotlivým kapitolám paradigmatického modelu s konkrétními výstupy z realizovaných hovorů.

Paradigmatický model

Příčinné podmínky	Jev	Kontext	Intervenující podmínky	Strategie jednání a interakce	Následky
Životní dráhy - minulost	Pracovní dráha	Životní dráhy - přítomnost	Přístup zaměstnavatele k pracovní dráze pracovníků	Způsob, jakým se pracovníci vyrovnávají s pracovními nároky	Optimální pracovní výkon

Tabulka č. 4 – Paradigmatický model. Vlastní zdroj.

7.3 Interpretace

Cílem práce je analyzovat pracovní dráhy zaměstnanců vybraného call centra, a to s ohledem na adaptační proces, osobní a profesní rozvoj. V textu dále uvádím konkrétní výsledky vlastního výzkumu, tedy pasáže

z jednotlivých rozhovorů. Odpovědi značím R1 – R5 dle odpovídajícího respondenta.

Příčinné podmínky: životní dráhy - minulost

Příčinné podmínky mohou být události, které vedou ke vzniku určitého jevu (Strauss, Corbinová, 1999, s. 73). V mé práci jsou touto podmínkou události životních drah respondentů, které se staly v minulosti a které svým způsobem značně ovlivnily budoucí směřování respondentů.

Všichni respondenti výzkumu mají zdravotní omezení, které je určitým způsobem omezujejak v osobním životě, tak při výběru zaměstnání. U čtyř respondentů se jedná o nemoci, které se objevily až v průběhu jejich života, přičemž si všichni si uvědomují nebo předpokládají, že ví, co bylo příčinou vzniku jejich nemoci. Jeden respondent měl zdravotní stav omezený již od dětství, v průběhu života však zaznamenával, v návaznosti na konkrétní okolnosti, jeho dočasné zhoršení, případně zlepšení.

Někteří jedinci si dokáží vybrat cesty, po kterých půjdou, čímž můžeme označit fenomén, který nazýváme lidskou činností, avšak tyto volby jsou vždy součástí sociální struktury a společnosti a jsou závislé na okolních příležitostech, které jim společnost nabízí (Elder Jr., 1998, s. 2).Do doby, než nastala změna ve zdravotním stavu respondentů, se jejich životy vyvíjeli běžným způsobem. Vykonávali různá zaměstnání, pohledem z budoucnosti, naprosto nevyhovující současnému zdravotnímu stavu. Mezi respondenty nacházím prodavačku se zaměřením na pultový prodej, prodavačku v samoobsluze, servírku, pedagogickou asistentku a provozní školky v jedné osobě, sekretářku a mladého respondenta bez stálého zaměstnání. Mezi jejich koníčky patřil sport, cestování, hudba, příroda.

Změna zdravotního stavu sebou přinesla omezení. Čas pro zájmy se vyměnil za čas strávený u lékařů a v nemocnicích. Možnosti pracovních míst,

které by odpovídaly zdravotnímu stavu, výrazně prořídly. Zdravotní stav všech respondentů má výrazný vliv na jejich možnosti k výkonu práce, nemohou pracovat ve vynucených pozicích, nemohou vykonávat činnost pod velkým stresem.

Na současném pracovišti, u zaměstnavatele na chráněném trhu práce, je na jejich zdravotní stav brán zřetel, jsou jim umožněny pravidelné přestávky, k dispozici jsou i pomůcky pro změnu polohy při sezení, k dispozici jsou pracovní židle, klekačky a terapeutické míče.

Pro některé z respondentů je aktuální práce prvním dlouhodobějším zaměstnáním, což je velmi posiluje v osobním životě. Níže přikládám úryvky z rozhovorů vztahující se k příčinným podmínkám.

„*V době učení v Praze jsem dostala tzv. deníček do masny a to jsem si říkala, doufám, že to nedostanu do masny (smích), někdo to dostal do darky, jiný do potravin a já do masny. To bylo v Praze v Záběhlicích, Ládví, tam byla spousta obchodů – lékárna, lahůdky…a já šla do masny. Takže jsem se na to zaměřila a začalo mě to bavit. Práce po škole byla hlavně v masně. Díky tomu jsem potkala Pepu, nebyla bych tam, kde teď jsem. V obchodě jsem se našla. No a pak jsem začala lítat po doktorech kvůli bolestem rukou. Ty byly způsobené hlavně studenou vodou, zimou, chladícími prostory, taháním těžkých věcí. Já už bych dnes snad ani ten sekáček nezvedla, obchod pro mě skončil. Rok jsem marodila, byla jsem na několika operacích, pak mi končila podpůrčí doba, tak jsem si zažádala o invalidní důchod, dostala jsem částečný. Šla jsem na pracák, měla jsem to na dobu určitou, pak už mi dali jen zdravotní znevýhodnění. Na pracáku mi moje zprostředkovatelka při nabídce práce tady řekla, berte to všemi deseti.*“ R1

Respondentka R1 chtěla původně studovat na střední škole poštovní, kam se bohužel nedostala a pak, v důsledku zklamání, jí bylo jedno, co bude dělat. A prodej ji nakonec pohltil tak, že si nedovedla, v daném období, představit pro sebe lepší práci.

„Nakonec to dopadlo tak, že po maturitě jsem po měsíci prázdnin nastoupila do místního podniku, zapisování faktur a podobně, ale jelikož mě ta práce vůbec nebavila a byla možnost, že se tady otevírala banka, to bylo na městském úřadě, asi v letech 1990 – 1991, tak jsem začala rok dělat praxi tady v okresním městě v bance, rok jsem dojížděla a pak jsem 3 roky dělala na devizových účtech. Bavilo mě to, ale vedení nebylo moc dobré, tak jsem nakonec odešla. A potom se naskytla možnost jít do pojišťovnictví, nastoupila jsem do České podnikatelské jako vedoucí, pobočku jsem tady vybudovala. No a můj zdravotní stav vznikl, když mi onemocněla mamka v roce 2013, na to nikdy nezapomenu, když mi oznámila, že je nemocná. S tátou jsme se o ni starali, to bylo strašný, nedovedete si to představit, já na sebe vůbec neměla čas, ještě jsem i pracovala ve fabrice, abych si přivydělala, na dohody, takže jsem lítala na ranní a odpolední, přes noc jsem se starala o mámu, táta přes den. A když máma zemřela, tak se rozjel můj zdravotní stav.“ R3

Respondentka R3 věděla, že chce jít studovat i vysokou školu, gymnázium pro ni bylo nejlepší volbou. Navíc bylo zaměřené na administrativní činnosti, takže se naučila i potřebné kancelářské dovednosti. Vysoká škola respondentce nevyšla, ale její pracovní rozptyl je úctyhodný.

„Po škole jsem chvilku pracovala jako prodavačka, tam kde jsem chodila na praxi. Takže tam. Pak mi onemocněla maminka, kterou mi převezli do Hradce Králové, tak jsme se odstěhovala do Olomouce, brácha tam taky byl, takže jsem dělala zase v hospodě. Domů jsem se vrátila, protože maminku propustili z nemocnice a chtěla domů, přeci jen tady měla kamarádky, tak proto. Pro psychiku mamky. Tak jsem se starala o mamku a k tomu byly různé brigády.Já jsem pracovala už ve dvou měsících malého, to se dalo, i když jsem odbíhala kojit, ale od jeho tří měsíců už spal celou noc a já mohla pracovat. Pomáhala jsem v restauraci. Bylo to náročné, možná, kdyby to tak nebylo, tak by ani ta nemoc nebyla. I když, já to mám i s tím dětstvím, mám to nasbírané, někdo má úzkostnou poruchu z nehody nebo tak, zatímco já to mám z celého života. Když je to z nehody nebo podobně, mohou se toho lidi zbavit, třeba do roka. U mě už to nejde. Já už

*se jí nezbavím. Chvíli jsem dobrá, pak se to zase zhoršuje. Já jsem chodila k doktorovi s bolestí zad, on mi na záda nasadil antidepresiva, že to může být ze stresu. Já je brala asi rok a půl a ono mi začalo být líp, hlava mě míň bolela i ty věci, které mě dřív štvaly, tak už mi nevadily. No a přišla jsem na kontrolu, říkám, že je to lepší a on řekl, že je to dobře a že ty antidepresiva vysadíme, aby nevznikla závislost. No a bylo to, psychiatr říkal, že to neměl dělat, že to se má brát alespoň čtyři roky. A já do měsíce dostala první panickou ataku."*R4

Respondentka R4 vždy věděla, že chce dělat práci, kde za ní bude vidět výsledek a nastoupila na střední odborné učiliště obor cukrářka. Následně si dodělala i maturitu, jako cukrářka však nikdy nepracovala.

*„Mě vždycky bavily technické věci, tak jsem šel studovat na zámečníka a pak jsem si řekl, že když je ta možnost, tak si dodělám i maturitu. A nemoc se u mě projevila těsně před maturitou, do té doby nic. Je možné, že na to mohl mít vliv stres před zkouškami, ale to si vážně neuvědomuju. Hlavně o tom pořádně nikdo nic nevěděl, ono se toho moc neví ani dnes, i když je to čím dál rozšířenější. Takže se rozjelo zjišťování a léčení. Maturitu jsem si dodělal v náhradním termínu."*R5

Respondent R5 vždy tíhl k technickým záležitostem a z toho důvodu si vybral i konkrétní obor. I přesto, že v něm nikdy nedostal příležitost pracovat, na techniku nezanevřel a ve volném čase se těmto věcem rád věnuje.

„Já jsem si zvykla, že to astma ke mně patří asi od mých tří let, stejně jsem si chtěla hrát s dětma, když lítali venku, tak já chtěla taky, pak jsem dostávala záchvaty, ale chtěla jsem s nimi být, utekly dál a tam si zůstaly zase v klidu hrát, tak jsem tam chtěla být s nimi. Prostě to beru, že to tak je. Naučila jsem se s tím žít, puberta to ovlivnila natolik, že se zklidnilo množství záchvatů, také se dokázali určit pro mě nebezpečné alergeny, před tím ta medicína nebyla tak pokročilá, takže si s tím ze začátku nevěděli moc rady. Každopádně mi nemoc ovlivnila výběr školy, chtěla jsem jít na prodavačku, ale to mi doktorka zatrhla, tak máma vybrala obor technicko-administrativní práce na

učilišti. Tak jsem tam nastoupila, nadchlo mě to, hlavně psaní na stroji, doma jsem taky trénovala, dosáhla jsem toho, že jsem si udělala státní zkoušku z psaní na stroji, s tím jsem byla spokojená. Potom jsem hned nastoupila do práce, to byla podmínka Vítkovic, šlo o dva a půl letý učební obor zakončený zkouškou a hned jsem musela nastoupit do práce, což mi nepřišlo nijak divné, tak to prostě bylo. Tak jsem nastoupila jako korespondentka, kde jsem opisovala dokumentace k projektům jako vodovody, elektrikářské projekty, sila, opisovala jsem technické dokumentace, chodila jsem to množit, zakládat, ta práce mě bavila, pak jsem dělala sekretářku, sekretářské práce, dopisy, to mě taky bavilo, vlastně všechno kolem té agendy, zapisování pošty, tehdy ještě nebyly počítače, vše se zapisovalo do šanonů, to mě bavilo, v tom jsem se našla." R2

Přestože respondentka R2 měla původně zcela jiný zájem ohledně studia a následné praxe, našla se i ve zcela jiném oboru, kde ji práce naplňovala a bavila.

Jev: pracovní dráhy

Jev je hlavní myšlenka, případ, dění, ke kterému se vztahuje soubor jednání, která mohou být zvládající nebo ovládající nebo interakcí. Jev lze identifikovat otázkami: Čeho se údaje týkají? O čem vypovídá toto jednání (Strauss, Corbinová, 1999, s. 73). Pracovní dráhy jsou nedílnou součástí životních drah, jedinec si často volí profesní dráhu podle vlastních preferencí (Alan, 1984, s. 219), respondenti mého výzkumu však mají toto rozhodování poněkud ztížené, jelikož je závislé na jejich zdravotním stavu. Musí tedy při své rozhodování, kromě preferencí zvážit i možnosti svého zdraví.

„Říkala jsem si, že musím něco dělat se svým zdravotním stavem. Pracovala jsem v bankách, velkých obchodech a pak už jsem si říkala, že to není možný, tady přeci musí být něco, co by mi vyhovovalo. A pak jsem našla ten inzerát. To jsem byla asi měsíc na pracáku. Tak jsem si řekla, zkusím to. Je to chráněná dílna, tak třeba to vyjde. V kostce jsem o chráněné dílně věděla, že se zaměstnávají lidé, kteří na tom nejsou zdravotně

*dobře, takže tady budou upravené podmínky a zaměstnavatel jim vychází vstříc. Stát jim dává nějaké příspěvky na provoz."*R3

Respondentka R3 byla dle svého vyprávění od počátku své profesní kariéry velmi aktivní, měla široký rozhled i ambice. Na pracovním trhu vystřídala pozice v bance, pojišťovně, dělala účetnictví, pracovala ve velkých obchodech.

„Tehdy se otevíral jeden velký obchod a mě se děsně líbil, byla jsem přesvědčena, že tam půjdu, jenže jednou jsme šli nakupovat a já viděla, jak ty holky u pokladen tahají ty petky, velké balení čehokoli, a došlo mi, že to bych nedala.No a na pracáku mi moje zprostředkovatelka nabídla nabídku práce tady." R1

Respondentka R1 tíhne celý život k prodeji. Jak sama s oblibou říká, obchod je její život. Bohužel zdravotní stav ji neumožňuje se této práci věnovat. V práci, kterou vykonává u současného zaměstnavatele si svou osudovou profesi vynahrazuje aktivní komunikací s volajícími, kterým se snaží vždy, pokud je to jen trochu možné, vyjít vstříc.

*„A pak mi přišel dopis, že nějaká firma, telemarketingová, to jsem si říkala, to bude nějaká obchodní firma, co bych tam asi dělala? Přišlo mi to dopisem z pracáku, že jsem osoba zdravotně znevýhodněná, tak jsem si řekla, že to vyzkouším, stejně bych musela. A o chráněné dílně jsem nic nevěděla, ale práci jsem potřebovala."*R2

Respondentka R2 měla praxi z kancelářské práce a zkušenosti z velkého města, po přestěhování se do nového bydliště nastoupila na mateřskou, později pomáhala s administrativou v rámci rodinné firmy a krátký čas se věnovala prodeji oblečení jako osoba samostatně výdělečně činná. I když si nedovedla představit, co za práci tento inzerát nabízí, uvědomovala si nutnost nějaké zaměstnání mít.

„No, na mě to vyskočilo na mobilu z aplikace práce za rohem, tak jsem si říkala, jé to by bylo fajn, ale říkala jsem si, že mé zdravotní znevýhodnění bude asi málo, myslela jsem, že je to jen pro invalidy, ale vzápětí mi dal echo i úřad práce, tak jsem napsala a bylo to. Já se děsně bála, že budeme něco nabízet a pak, když jsem zjistila o co jde, tak jsem byla děsně nadšená, že to určitě zvládnu. Tady mám poprvé, od začátku nemoci, šest pracovních hodin (dřív jsem pracovala jen na poloviční úvazek), poprvé se cítím, že funguju jako matka, jako žena, jako pracující člověk. To je poprvé od té nemoci.“ R4

Respondentka R4 se ve svém profesním životě nejvíce pohybovala v pohostinství, následně v mateřské školce, kde zastávala několik pracovních pozic a nakonec si dodělala i kurz na nepedagogického asistenta. Práce ve školce ji bavila a naplňovala, změna v jejím zdravotním stavu ji však tuto práci neumožnila nadále vykonávat. Pro respondentku R4 jde o zcela novou pracovní zkušenost, a to nejen ohledně pracovní náplně, ale také vzhledem k pracovní době. Plně si uvědomuje své limity i své možnosti.

„Já měl po škole jen brigády. Vždy na půl roku práce a půl roku volno. Ale byla to manuální práce a po asi třech letech, už to nešlo zvládat a musel jsem skončit. A máma objevila inzerát na práci tady. Tak jsem to šel zkusit“ R5

Respondent R5 u současného zaměstnavatele v podstatě zahájil svůj pracovní život. I když dle vyprávění měl zcela jiné představy o tom, co bude v životě dělat, objevila se tato nabídka. Tato práce jej tedy formuje po stránce lidské i pracovní.

Kontext: Životní dráhy - přítomnost

Kontext je soubor vlastností, které se váží k jevu a také je souborem podmínek, při nichž jsou uplatňovány strategie jednání nebo interakce, které mají sloužit ke zvládnutí, ovládnutí či reakci na určitý jev (Strauss, Corbinová, 1999, s. 74).Životní a pracovní dráhy nelze oddělit. Kontext tedy tvoří životní dráhy, které aktuálně probíhají. Zdravotní stav musí respondenti řešit neustále,

k tomu však přibývají běžné každodenní starosti o to, aby děti zvládly přijímací řízení na střední školy, aby rodiče zůstali co nejdéle zdrávi, aby všichni v nejbližší rodině byli v pořádku. Nezanedbatelná je také atmosféra na pracovišti a vztahy mezi pracovníky.

„Teď je to celkem v pohodě, práce je hodně, ale aspoň to utíká. A já při svým každodenním dojíždění poznávám nové lidi, a to je zajímavý. Třeba mám kámošku, která je v důchodu a uklízí v lázních, pomáhá mladším, a přitom je to to taková dámička, pak další, ta je mladá a celou pracovní dobu stráví ve vynucené poloze, každý den, osm hodin. V tom okamžiku si uvědomím, že i když toho mám někdy nad hlavu, tak je to pořád ještě dobrý. A to je asi ta pecka, že nám život vždy pošle takové lidi, které zrovna potřebujeme, abychom se posunuli dál. Tohle prostě není náhoda. V životě člověk pozná různý lidi, můžu si myslet, že je takovej nebo makovej, ale hlavně, když si dokážeme pomoc. Jen mě mrzí, že ta moje rodina se nezeptá.“

*„Větší kolektiv, a navíc s většinou ženských, to je vždycky peklo. Tady sice máme jednoho muže, ale i tak. Naštěstí to tady funguje na střídačku. Teď je zrovna napjaté období, ale za chvilku přijde zase klid. Ostatně, vždy to tak bylo.“*R1

Respondentka R1 dojíždí do práce autobusem, bydlí v domě v malé vesnici, kde chová domácí zvířata a také kočky a psa. V současné době žije sama, blízko ní má rodinu dcery se dvěma vnuky a také rodiče a sestru s rodinou. Syn žije ve větším městě a navštěvují se. Péče o zvířata je jejím největším aktuálním zájmem.

„Mě ta práce vyhovuje a baví mě. Kdyby mě to nebavilo, tak bych šla marodit nebo bych si něco vymyslela, abych sem nemusela. Jen mám teďka výkyvy, když je více stresu, tak mi to lítá, teď budu mít kontrolu a já víc zhubla, a měla bych si držet stejnou váhu, tak se trochu bojím, co mi doktor řekne. Stres mi zdraví zhoršuje. No a mladou čekají přijímačky, tak snad to dobře dopadne, napsala si školu v Brně, z toho jsem samozřejmě taky trochu nervózní.“

*„Tak s náladou ve firmě to teď úplná sranda není, s jednou kolegyní je to fakt těžký. No, já s ní moc nemluvím, tak snad to nebude trvat dlouho.“*R3

Respondentka R3 bydlí přímo ve městě, kde je i sídlo pracoviště. Do práce chodí pěšky, popřípadě jezdí městským autobusem. Žije s manželem a dcerou, kterou brzy čekají přijímačky, druhá dcera je starší, je vdaná a žije s rodinou v Čechách. Ve městě má ještě svého otce, kterému se snaží pomáhat, pokud je potřeba a samozřejmě uvažuje i o možnosti, že se o něj brzy bude muset starat více.

„Teď jsem v klidu, vnoučata v pohodě, práce je trochu míň. Ale zase ty starosti ohledně baráku, no pořád je něco. A musím říct, že teď v lednu, kdy té práce bylo tolik a pořád to nekončilo. A my tady mohli být pořád a stejně by to nepomohlo, to mi bylo těžko. No a už to skončilo Mě to samozřejmě vyhovuje, že musím myslet na práci, a ne na blbosti, ale všeho moc škodí.“

*„Vždy po období klidu, přijde napětí. Asi to ani jinak nejde. Jen mě štve, že pak jsme všichni naštvaný a děláme víc chyb, třeba já to tak u sebe občas vidím.“*R2

Respondentka R2 dojíždí do práce autem, má dvě dospělé dcery a dvě vnoučata, s manželem žijí v malé obci v rodinném domě. Má ráda rodinné akce, každá větší událost se slaví u nich. Mezi její koníčky patří četba, na kterou teď nemá moc času.

„Mě stoprocentně tahle práce posunula, za prvé je to první stálejší práce, tím jsem se vrátila do takového normálnějšího života. A líp se mi s lidmi komunikuje. Po tom telefonu je to fajn. Když někoho vidím na živo, už si udělám názor, zatímco po telefonu slyším jen ten hlas. Tady mám poprvé šest hodin, poprvé se cítím, že funguju jako matka, jako žena, jako pracující člověk. To je poprvé od té nemoci.“

*„Nálada je teď napjatá. Je to blbý, ale já už lidi beru, jaký jsou a vím, že všechno se přežene. Snažím se si toho moc nevšímat.“*R4

Respondentka R4 bydlí s rodinou v městě, bydlí společně i se svou maminkou, o kterou se stará. Mezi její zájmy patří samozřejmě syn, také sport, především turistika a nordic walking a hudba.

„Dnešní situace je v pohodě, zdraví se drží, pravidelné kontroly jsou v pořádku, práce trochu ubylo, tak je to dobré. Pomáhám rodině s rozvozy po lékařích, ale nic zásadního se neděje, a to je asi dobře.“

„Trochu nám to teď drhne. Ale snad se to brzy spraví. Nedělá mi dobře, když jsou na sebe kolegové zlí.“ R5

Respondent R5 bydlí v rodinném domě spolu s rodiči, v nedaleké obci, do práci také dojíždí automobilem. Mezi jeho koníčky patří příroda, je dobrovolným hasičem a komunálním politikem.

Všichni respondenti shodně poukazují na důležitý prvek zaměstnaneckých potřeb, kterým je dobrá a přátelská atmosféra na pracovišti, která pokud absentuje, komplikuje pracovní podmínky pro všechny zúčastněné, protože potřeba přátelství a dobré nálady je pro všechny respondenty důležitá.

Intervenující podmínky: Přístup organizace k pracovním drahám zaměstnanců

Intervenující podmínky usnadňují nebo ztěžují jednání či interakci v určitém kontextu (Strauss, Corbinová, 1999, s. 75). V mé práci jimi je přístup organizace k pracovníkům, jak pracuje s pracovními drahami zaměstnanců, například v adaptačním procesu, jaké jim poskytuje pracovní zázemí, pracovní podklady, jak dokáže přizpůsobit svou činnost zdravotním handicapům pracovníkům.

„Já dokážu vzít hovor na kterémkoli počítači, ale ráda si sama vše chystám, abych věděla, co a jak, ono to teoretické studování je na nic, radši do toho skočím s rovnýma nohama, chvíli se v tom budu plácat, ale jen tím se to naučím. Třeba jak to bylo tady

s tím posledním projektem, to jsem se fakt bála, ale už se nebojím (smích). Teorie je na nic, zkušenost je to základ. A moje zásadní rčení, když to zvládnou ostatní, tak já musím taky.“

„Za mě je aktuální přístup k zaškolování nových projektů v pořádku. Papírové podklady jsou pro mě nejdůležitější, sama si pak dohledávám další potřebné informace, teda jako pro mě potřebné. Možná bychom mohli ty novinky více rozebírat, ale vím, že na to není moc času. A někdy mi přijde, že se zbytečně vše moc probírá, ale to je jen můj názor.“

*„Vždy jsem naši práci chválila, že mi vždycky vyjde vedení vstříc.“*R1

Respondentka R1 vykazuje velkou aktivitu, rychlost a mnohdy i zbrklost, jak sama uvádí. Chce stihnout vše a někdy ji už jednoduše dojdou síly, což se podepisuje na jejím zdraví. V době těžké životní situace ji firma vyšla vstříc, jak jen to bylo možné, odtud pramení ta slova chvály.

„To je těžko, každý člověk je jiný. Vždy, když máme školení, tak všem nám v té hlavě něco zůstane, i když někteří se tomu brání. Školení by muselo být obecné, jak se chovat, empatie, dokázat poradit či uklidnit. Za mě ten postup nebo podklady asi není dostačující. Já nevím. Mělo by to být efektivnější, hlavně pro ty nové lidí, ty jednotlivé kroky, ať to má řád. Ať je to jasně dané. Potřebovali bychom více externího školení.“

Nejsem člověk, který by na práci kašlal. Vyhovuje mi, když je toho hodně, že nemám čas myslet na blbosti. A taky, že se s vedením vždycky dokážeme dohodnout.“ R2

Respondentka R2 je spíše klidný typem člověka, vše se snaží dělat pomalu a s rozvahou. Někdy nad věcmi více přemýšlí, snaží se hledat možnosti, jak druhým více pomoci s jejich prací.

„Jo, materiály asi v pohodě, já jsem hlavně hodně poslouchala kolegy, každý to říkal po svém a já si z těch jejich hovorů dělala poznámky. Ale všechno to chce praxi, nejde se jen držet papíru. I ten scénář je jen vzor a člověk si ho stejně upraví po svém. Podklady pro poslední projekt jsou strašně obsáhlé, je tam moc psaného, každý si to upraví dle svého.

Spíš jen aby tam byly důležité body a každý si k tomu bude rozepisovat to, co potřebuje. Já, když se dozvím něco nového, hned to předávám kolegům, dřív jsem to tak úplně nedělala.“

„Mě stres dost ovlivňuje tu moji nemoc, takže když se cítím pod tlakem, tělo se ozve. Asi by bylo fajn, kdybychom tady měli občas nějaké rozptýlení, nějaké aktivity třeba venku nebo tak něco. Jak mívají banky, vím, že to není tak jednoduché, pořád musí někdo zvedat hovory, ale něco by to chtělo.“

„Co musím říct, vždy se dokážeme domluvit s vedením, i když je situace vyhrocená. To není samozřejmostí, prošla jsem hodně firem, a i když jsem někdy naštvaná, tak si fakt nemůžu stěžovat.“ R3

Respondentka R3 je hlasitá a velmi akční pracovnice. Mnohdy jí rychlost přináší spíše problémy, a i když si je zcela vědoma, čím si život komplikuje, nedokáže svůj přístup výrazněji změnit, její loajální přístup k organizaci je však nepřehlédnutelný.

„Já začala posledním projektem, ostatní následovaly. Dnes už je to rychlejší, teď už vím, kam se mám podívat, co otevřít. Když jedu jeden hovor za druhým a nejsou žádné problémy, tak je to fajn. Já ráda s těmi lidmi promluvím, ale ne na úkor toho času, ale myslím, že to je pro klienta příjemnější.Podklady jsou zřetelný, ale stejně nejvíc mi pomohlo to, že jsem koukala, jak se to dělá, ta praktická činnost. Možná s tím jedním zákazníkem je to složitější, ale to mi holky vysvětlily. Když jsem si to četla a koukala přes rameno, tak to bylo ok, kdybych jen četla, bylo by to k ničemu. To koukání mi dalo asi nejvíc. A zdálo se mi, že je na vše i dostatek času.“

„Líbí se mi, že mi vedení dokáže vyjít vstříc, třeba kvůli dovolené, mám to vždy bohužel narychlo, a přesto se to dá vyřídit, za to jsem ráda.A vedení nám dává dostatek prostoru, je to v klidu, odpovídá i na blbosti. Vím, jak se lidé chovají jinde, takže tohle je za mě perfektní. I pro mě je to nový, je to takový test, kolik toho vydržím.“

„Někdy, když je toho moc, tak cítím, že mi začíná být zle. Jenže nechci pořád využívat přestávek. Musím se nad tím nějak zamyslet.“ R4

Respondentka R4 je z vybraných respondentů na pracovišti nejkratší dobu, což se možná odráží i na jejím přátelském přístupu k práci, stejně tak i její zkušenosti z předchozích zaměstnání.

„Pamatuju si na své začátky tady, to jsme volali aktivku, to byla ta podnikatelská soutěž. To bylo strašný, vlastně nic moc jsem se neučil, prošli jsme si scénář hovoru, podívali se na databáze, poslouchal jsem kolegy, kteří už zde byli déle no a šel jsem do toho. A nešlo mi to. A chtěl jsem se na to vykašlat, ale brácha mi řekl, ať tomu dám šanci. Tak jsem vydržel a přišly projekty na pasivku a ty mě baví. Baví mě se i podílet na tvorbě podkladů, pokud to jde.“

Ty první školení na posledního zákazníka byly trochu nepřehledné, skákalo se od jednoho ke druhému, každý věděl něco, ale nikdo nevěděl vše. Pak jsme si to ale sami nastavili, dali vše dohromady a teď už to funguje dobře.“

„Já si vlastně nervozitu moc nepřipouštím, vůbec nemluvím sprostě, vždy se snažím vše vyřešit v klidu. Využívám pravidelně přestávky.“ R5

Respondent R5 je aktuálně jediným mužem v organizaci, s výjimkou jednatelů. Přestože je i nejmladším členem pracovního týmu, do skupiny skvěle zapadl, je taková ta klidná síla, která občas krotí dámské roztržky.

V odpovědích se často objevuje slovíčko stres a práce se stresem. Je faktem, že stres má zásadní vliv u vybraných respondentů na jejich zdraví, a organizace by měla zvážit nějaký způsob práce se stresem, aby pracovníkům zpříjemnila pracovní podmínky, což bude přínosem i pro jejich výkonnost. Zřejmě by bylo vhodné obrátit se s touto problematikou na externí společnosti, které se tímto zabývají.

Strategie jednání – způsob, jakým se pracovníci vyrovnávají s pracovními nároky

Jednání nebo interakce je vždy soustředěná na ovládání, reagování nebo zvládání určitého jevu, který se nachází v daném kontextu. Může být procesuální, kdy přirozenou vlastností je vývoj a lze jej sledovat ve smyslu času nebo je záměrné – zacílené, tedy vychází z nějakého důvodu. Jednání může být i reflexivní (Strauss, Corbinová, 1999, s. 76).

Všichni oslovení respondenti si v současném zaměstnání uvědomují, že je to práce, která jim vyhovuje po stránce jejich zdravotního stavu a zároveň je i naplňuje. Také si uvědomují i skutečnost, že práci nemají zaručenou na doživotí a musí pro její zachování i něco udělat. Jde především o rychlou adaptaci na nové projekty, aktivní rozšiřování znalostí na projektech stálých a celkové zlepšování komunikačních dovedností, které si vyžaduje jak konkurenční prostředí, tak i pro ně samotné se jedná o významný přínos pro lepší výkonu práce. Na druhou stranu lze říci, že vzhledem ke skutečnosti, že v organizaci není možnost kariérního růstu, alespoň prozatím, není zde patrný radikální zájem o vlastní pracovní rozvoj, na což může mít samozřejmě vliv i zdravotní stav respondentů.

„Můj přístup je stejný v tom, že pořád musíš mít ten hadr v ruce, protože nevíš, kdy přijde ten vedoucí, pořád musíš být připravená, aby tě neviděl, že nic neděláš. A s tím já problém nemám, vím, že je třeba pracovat, učit se, a to mě baví. Je fajn vidět, že i díky mně firma funguje (smích). Na druhou stranu občas přijde takový ten problém, možná je to částečné vyhoření, kdy cítím, že už dál nemůžu a musím si dát oraz, i když je to asi blbý, to takhle říct. Ono to navíc vždy jde ruku v ruce se zdravotním problémem. A pak mě to na dva, tři měsíce vyřadí z pracovního procesu. Ale vrátím se o to nažhavenější.“
R1

Respondenta R1 bych podle Hollandova kariérního rozlišení označila jako typ podnikavý.

*„Já nad tím nějak moc nepřemýšlím, prostě se snažím odvádět dobrou práci. Když je mi hůř zdravotně, vím, že mi zase za chvíli bude líp. Nijak to nehrotím.“*R2

Respondenta R2 bych podle Hollandova kariérního rozlišení označila za typ sociální a částečně i zkoumavý.

„Ono teď je toho hodně, a to mě pak stresuje. Ale snažím se to zvládat, když vím něco nového, hned to předávám dál. Taky je dobrý, že se tady nic úplně nehrotí, prostě se chyby proberou a jede se dál. Ale snažím se být v obraze, i když některé podklady jsou fakt obsáhlé, tam by bylo pro rychlejší zapracování lepší udělat nějaké úpravy a pojmout to více prakticky. Vždy se snažím, aby za mnou byla vidět dobrá práce a štve mě, když něco zkazím. Taky si chodím na přestávky, takže aspoň na chvíli vypadnu z toho kolotoče a jsem na čerstvém vzduchu.“ R3

Respondenta R3 bych podle Hollandova kariérního rozlišení označila z části za realistický a z části za podnikavý typ.

*„Jak už jsem říkala, pro mě je to vlastně první dlouhodobější zaměstnání. Takže něco nového. Ze začátku jsme s doktorem hýbali s medikací, taky se mu nelíbila pracovní doba, ale mě to vyhovuje a teď už jsem stabilnější. Osm pracovních hodin bych nezvládla, ale zkrácený úvazek je v pořádku. Já už dnes poznám, kdy ztrácím soustředění a musím si pomoct prášky, ale to dělám nerada. Raději to zvládám bez nich, i když mi to pan doktor někdy vyčítá. Samozřejmě vždycky to bez nich nejde.“*R4

Respondenta R4 bych podle Hollandova kariérního rozlišení označila za sociální typ.

*„Já si zdraví hlídám, sice občas zkouším nějaké nové věci, co to se mnou udělá, ale tak nějak rozumně. Pravidelně jezdím na kontroly. Dodržuju přestávky v práci, snažím se nenechat se rozhodit nikým a ničím. A většinou se mi to daří.“*R5

Respondenta R5 bych podle Hollandova kariérního rozlišení označila za částečně zkoumavý a částečně sociální typ.

Následky

Jednání, které reaguje na jev má určité následky nebo výsledky, nedají se vždy předpovědět, ani nemusí být zamýšlené. I když nedojde k žádnému jednání, výsledky vždy jsou (Strauss, Corbinová, 1999, s. 78).

Všichni respondenti mého výzkumu znají dobře svůj zdravotní stav a dobře ví, co musí dělat, i to, co dělat nesmí, aby se nezhoršoval. Na zdravotním stavu totiž závisí, zda budou moci současnou práci dále vykonávat. Rozhodně je zajímavé, že všichni respondenti jsou velmi zodpovědní, protože z bohatých zkušeností vím, že ke svému zdraví se mnozí lidé chovají opravdu velmi nevhodně, i když jim to komplikuje každodenní život. V případech těchto respondentů musím říci, že se jedná o zodpovědné jedince, kteří svůj přístup ke zdraví propisují i do výkonu své práce.

7.4 Interpretace analýzy dokumentů

Analýzu dokumentů jsem zaměřila na jejich obsahovou stránku. Jedná se o dokumenty, které používají zaměstnanci i brigádníci pro práci na projektech a dokument, který znázorňuje nutný pracovní postup. Pro každý projekt existuje samostatný dokument, který obsahuje vše, co zaměstnanci potřebují pro optimální výkon své práce.

Dokument pracovního postupu by měl sloužit jako navigace pro pracovníky, co je třeba v rámci každého hovoru udělat, bez čeho práce není zcela kompletní. V současné chvíli je tento dokument nejméně výraznou součástí ostatních dokumentů, které zahrnují informace k jednotlivým projektům. Toto zařazení nevidím, jak optimální, především pro nové pracovníky, kteří s vnitřním uspořádáním činností nemají zkušenost a tyto

postupy jim tak nemusí dávat objektivní smysl. Někteří respondenti mě na tuto skutečnost upozornili v odpovědi na otázku ohledně adaptačního procesu při zaškolování nových projektů. Změny, které by měly u dokumentu pracovního postupu nastat navrhuji následující: Nejdříve musí tento dokument dostat svou samostatnou podobu a vyjmout se ze zákaznických dokumentů, být stručný, ale výstižný, ideálně barevně zpracovaný.

V úvodu budou jednotlivě uvedeny a číselně označeny problematiky, kterých se dokument dotýká. Každá z uvedených problematik bude mít k dispozici maximálně polovinu formátu A4, to by podle analýzy u současných projektů mělo být dostačující, přičemž jednotlivé kroky v ní uvedeny budou odděleny odrážkami a popsány budou stručnými pojmy. Mezi odrážkami bude dostatek prostoru pro poznámky pracovníka. Z hutného a nepřehledného textu se tak stane přehledný dokument s logickým uspořádáním. Tento dokument bude jak ve fyzické podobě, tak i v počítači. Co je však důležité dodat je skutečnost, která shodně vyplývá ze všech realizovaných hovorů, že ke každému dokumentu náleží praktické školení s ukázkami a podrobným výkladem, aneb jak respondenti uvádí, teorie bez praxe nedává smysl.

Z dosavadních dokumentů je zřejmé, že vedoucí pracovníci se snaží na nic nezapomenout a předat veškeré informace ostatním. Množství informací a jednoduchá forma textu je ale spíše na úkor kvality, což může u stálých pracovníků znamenat přehlédnutí něčeho podstatného a u nových pracovníků zmatek a nepochopení podstaty činnosti. V organizaci, která pracuje s různými projekty ve stejném čase je nezbytně nutné dokumenty co nejvíce zjednodušit, a jako přidanou hodnotu věnovat dostatečnou pozornost osobnímu školení.

Analýza dokumentu č. 1

Každý pracovník musí před započetím práce být přihlášen do svého účtu, který je sdílený se všemi pracovníky, kteří na něm pracují jak tady v organizaci, tak i u zákazníka ve společnosti. Ve	- Krok č. 1 – příprava před zahájením práce (co potřebuji)

svém účtu musí vybrat potřebné soubory, které potřebuje k výkonu práce tak, aby je měl dispozici u každého řešeného hovoru a nemusel ztrácet čas jejich případným hledáním až v průběhu hovoru. Stejně tak musí mít nachystané potřebné internetové stránky, které také potřebuje k řešení hovorů. Každý hovor má jasný cíl, jenž zahrnuje požadované informace, které musí pracovník nejdříve od volajícího zjistit a poté zaznamenat. Po ukončení hovoru musí pracovník zapsat tzv. tiket hovoru, který zahrnuje údaje pro statistiky a fakturační podklady.	- Krok č. 2 – co je nezbytné v hovoru (na co nesmím zapomenout) - Krok č. 3 – co je nezbytné po ukončení hovor (výstup pro statistiku)

Tabulka č. 6: Analýza dokumentu č. 1. Vlastní zdroj

Analýza dokumentu č. 2

Na tuto zákaznickou linku volají klienti dané organizace, kteří mají pobyt zcela hrazený v rámci zdravotní péče nebo si jej hradí sami. Naše linka zde funguje jako vstupní brána zákazníka, protože hovorů je mnoho a pracovníků málo, protože ti navíc nezpracovávají pouze hovory, ale řeší i další potřebné záležitosti. Pobyty se tedy dělí na komplexní, příspěvkové a samoplátecké. Zákazníci se často ptají na možnosti ubytování, preferují jednolůžkové pokoje a konkrétní termín pobytu. To vše si mohou zařídit prostřednictvím rezervace na internetových stránkách zákazníka. Na internetu také zjistí detailní informace k doplatkům za budovy. Tato linka slouží jako úvodní setkání zákazníka s organizací, avšak nepatří sem dlouhé rozpravy. Cílem je zákazníka uspokojit v co nejkratším čase, samozřejmě tak, aby byl spokojený.	- Cíl služby – předání informací - Pokud neznám odpověď ✓ Předám informaci k vyřízení ✓ Předám e-mailovou adresu - Rozdělení klientů ✓ Komplexní ✓ Příspěvkoví ✓ Samoplátci - www.strankyklienta.cz ✓ Doplatky ✓ Rezervace pobytů ✓ Rezervace parkování

Tabulka č. 7: Analýza dokumentu č. 2. Vlastní zdroj

7.5 Diskuze

Cílem mé práce bylo provést analýzu pracovních drah zaměstnanců a na základě výsledků doporučení pro facilitaci adaptačního procesu a rozvoje pracovníků. Výzkumné otázky zněly: „Jaké jsou pracovní dráhy zaměstnanců

call centra?“ a „Jak v kontextu pracovních drah vnímají své rozvojové potřeby, rizika a nastavení adaptačního procesu v organizaci?“

Pracovní dráhy jsou nedílnou součástí drah životních, jejich výzkum může přinést hlubší vhled do života respondentů, ukázat určité milníky, které je ovlivňují. Poznáváme individuální přístupy k životu i k práci. Ve své práci jsem se zaměřila na pracovní dráhy vybraných respondentů, abych získala jejich pohled na jejich práci. Na to, jak je práce ovlivňuje ať už v pozitivním nebo negativním hledisku, co jim dělá starosti, a naopak v čem se cítí dobře a sebevědomě. Jak se jim daří práci skloubit do optimálního stavu se svým zdravotním stavem, co má největší vliv na jejich zdravotní stav a s čím by organizace mohla pomoci.

Organizace, ve které výzkum probíhal, se liší od ostatních stejného či podobného zaměření. Je to malá organizace s poměrně nízkou fluktuací a zároveň je zaměstnavatelem na chráněném trhu práce. Dalo by se říci, že se jedná o organizaci s rodinnou atmosférou. Pracovní dráhy všech respondentů jsou významně ovlivněny jejich zdravím, všichni respondenti mají zdravotní znevýhodnění.

Výzkumné šetření mělo velkou výhodu, že nebylo zaměřeno na výkonnost či vlastní hodnocení práce respondentů, ale na jejich celkový přístup k životu ajen tak mimochodem také k práci, což vedlo k velmi otevřeným a rozsáhlým odpovědím. Dozvěděla jsem se mnoho informací ohledně jejich složitých životních a potažmo pracovních cest, životních událostí, které tyto cesty zcela změnily.

Výzkum měl také své limity, kterými je velikost organizace a počet respondentů, výsledky šetření nelze zobecnit na širokou populaci a do jiného prostředí (Hendl, 2005, s. 48).

Výzkum by však mohl být nápomocen pro zaměstnavatele na chráněném trhu práce, jak s lidmi se zdravotním omezenímlépe zacházet, jak jim vycházet vstříc a jaké podmínky jim nastavit. Možná by do budoucna bylo zajímavé udělat podobný výzkum ve větším měřítku na celý chráněný trh práce v naší republice, který by následně mohl vést k celkovému zlepšení pracovních možností i podmínek jak pro osoby se zdravotním znevýhodněním, tak i pro zaměstnavatele a tak by mohl být přínosným zdrojem informací i pro stát.To by mohlo být zajímavé téma na diskuzi pro zainteresované skupiny.

7.6 Shrnutí

Cílem mé práce bylo provést analýzu pracovních drah zaměstnanců a na základě výsledků doporučit facilitaci adaptačního procesu a rozvoje pracovníků. Výzkumné otázky zněly: „Jaké jsou pracovní dráhy zaměstnanců call centra?“ a „Jak v kontextu pracovních drah vnímají své rozvojové potřeby, rizika a nastavení adaptačního procesu v organizaci?“

Výzkum probíhal prostřednictvím polostrukturovaných otázek, u kterých jsem využila metody otevřeného a následně axiálního kódování. Rozhovory jsem realizovala s pracovníky, kteří projevili zájem se výzkumu zúčastnit, v jejich volném čase. K analýze rozhovorů jsem použila otevřené a axiální kódování.

Z výzkumu vyplývá, že události, které proběhly v minulosti na životních drahách jsou příčinnou podmínkou, jevem je samotná pracovní dráha,Jako kontext označuji přítomný čas životních drah, tedy současný život. K intervenujícím podmínkám, které ovlivňují jednání, jsem zařadila přístup zaměstnavatele, jak pracuje s pracovními drahami respondentů, například v rámci adaptačního procesu. V rozhovorech nacházím odpovědi na to, co je pro každého důležité, jak jeho vlastní zájmy utváří jeho pohled na život. Zda se

jedná o pohled oběti nebo naopak o člověka, který se s nepřízní osudu nehodlá jen tak smířit.

Jak jsem uvedla již dříve, jedná se o organizaci malé velikosti a s nízkou fluktuací. Nové projekty jsou přijímány s ohledem na možnosti pracovníků. Adaptační proces zde tedy není ani dlouhý ani příliš složitý. Vedoucí pracovníci jsou pracovníkům neustále k dispozici a díky velmi aktivním projektům je práce pod neustálým kontrolním náslechem, s hovory se pracuje téměř denně.

A nyní nalezené odpovědi na výzkumnou otázku: *„Jaké jsou pracovní dráhy zaměstnanců call centra?“* Pomocí otázek polostrukturovaného rozhovoru jsem získala informace o vzdělání, o přístupu ke vzdělání i osobních touhách respondentů. S výjimkou jednoho respondenta, který přikládá formálnímu vzdělávání velkou váhu, všichni ostatní k tomuto tématu přistupovali poměrně vlažně bez větších ambicí do pracovního života, avšak v průběhu školních let využili někteří dalších nadstavbových možností vzdělávání, i když o konkrétní záměr se původně nejednalo. Rozhodující slovo však u všech oslovených měla změna ve jejich zdravotním stavu, která následně určila jejich pracovní směřování. K práci v dané organizaci se všichni dostali v podstatě náhodou, kdy byli v pravý čas na pravém místě. Pro některé se jedná o první stálé zaměstnání, pro další první dlouhodobější zaměstnání, pro zbývající je to další pracovní zkušenost v řadě, která jim po těch předchozích, zahrnujících především oblast obchodu, nejvíce vyhovuje a podporuje do určité míry stabilitu jejich zdravotního stavu. Jak je patrné z teorie, pracovní dráhy nelze oddělit od životních drah, naskýtá se zde, kromě nejmladšího respondenta, zcela nová skutečnost, a to je do budoucna péče o stárnoucí rodiče. Někteří z respondentů zmínili v rozhovorech, že se obávají, až přijde ten čas, kdy bude potřeba svůj pracovní život přerušit a nastoupit na opět nový úsek životní dráhy.

Druhá výzkumná otázka, která zní: *„Jak v kontextu pracovních drah vnímají své rozvojové potřeby, rizika a nastavení adaptačního procesu v organizaci?“* Ze získaných odpovědí je jednoznačně shodný prvek, kterým je neustálé učení. Všichni respondenti shodně tvrdí, že učení je baví, baví je různorodost projektů a jejich schopnost naučit se novým věcem jim dodává sebevědomí. Jde však především o sebevzdělání, o externích školeních mluví pouze dva respondenti. Jako největší riziko všichni uvádí stres, který je patrný při větším množství práce, který také omezuje jejich schopnosti soustředění. Je zřejmé, že zde má organizace prostor ke zlepšení pracovních podmínek. Adaptační proces v organizaci je poměrně jednoduchý, není zde složitý proces zapracování, zajímavým vhledem respondentů je nezastupitelně důležité aktivní propojení teorie s praxí ideálně v ostrém provozu se zkušenějším pracovníkem, popřípadě vedoucím. Školící dokumenty respondentům v podstatě vyhovují, i když všichni poukazují, že forma by mohla být jednodušší a přivítali by méně textu. Ke shodě došle i u nesamostatného dokumentu ohledně pracovních postupů, že tento je velmi významný v případě brigádníků, kteří neznají standardní běh organizace a možná právě tento dokument pro ně může být stěžejním, jelikož jeho poznáním pochopí souvislosti a postupy daleko snáze než jen běžným provozem.

Cílem mé práce má být doporučení pro facilitaci adaptačního procesu a rozvoje pracovníků. Jak jsem uvedla výše, adaptační proces v organizaci není složitý, spíše se jedná o velké množství drobných úkonů, na které nelze zapomínat. Základem je samozřejmě písemný dokument, ve kterém bude vše podstatné napsáno. A k tomuto písemnému podkladu bych navrhovala, aby vedoucí pracovník přidal příběh, kterým se bude prolínat to důležité. Učení pomocí skutečných příběhů se začíná těšit velké oblibě u velkých firem zaměřených na zákaznické služby, protože je atraktivní pro zaměstnance a stojí za ním viditelné výsledky zlepšení práce. Životní příběhy totiž názorně ukazují,

že vše, co se učíme, se neustále děje a je součástí našich životů,ať už jsme na straně aktivní nebo pasivní, pracovníka nebo zákazníka. A příběhy se nemusí jen vyprávět, ale mohou se i aktivně hrát, tak aby došlo ke střídání rolí, aby si každý pracovník zažil, jak na něj může určité chování působit. Může to být velmi osvěžující přístup, který do současného adaptačního procesu přinese svěží vítr a snad i větší nadšení pracovníků do vzdělávání.

Dalším doporučením je začít řešit práci se stresem. V současné chvíli se organizace této problematice nevěnuje, avšak z výstupů z rozhovorů je patrné, že se jedná o důležitý podnět, který má zásadní vliv na zdraví zaměstnanců, a tedy i na kvalitu jejich práce. Zde bych dala prostor externí firmě, která se na problematiku zdraví na pracovišti zaměřuje. Doporučení pro facilitaci:

Školení na nové projekty by mohlo probíhat individuálně i ve skupinách, přičemž v první fázi budou diskutovány podstatné informace a vysvětlená podstata služby, ve fázi druhé budou prostřednictvím příběhů hrané situace, které se v této službě mohou objevit. Školení budou realizovat vedoucí pracovníci, je možné do toho zapojit i klíčové osoby klientů, kteří dokáží svou firmu nejlépe představit a reprezentovat.

Pracovní wellbeing by se mohl nově objevit v organizaci a zaměří se na celkovou náladu ve firmě, na vztahy mezi kolegy, na vztahy s vedením a na intrapersonální faktory, mezi které spadá vnímání smysluplnosti vykonávané činnosti, nakolik jedince práce uspokojuje a naopak, co je tíží a s čím se bude více pracovat. Wellbeing bude probíhat individuálně i ve skupinách, ideálně s externími odborníky na danou problematiku.

Práci se stresem by bylo možné zařadit i do předchozí části, vzhledem k její důležitosti bych jí však dala samostatný prostor. Realizace bude opět probíhat individuálně i ve skupinách prostřednictvím externích odborníků.

Organizace by také mohla zavést komunikační kodex, který bude sloužit k aktivnímu řešení problémů pracovníků. Ty mohou být osobní i pracovní povahy, a především s přesahem do kvality vykonávané práce. Existence komunikačního kodexu bude zveřejněna všem pracovníkům, bude určen vhodný člověk, který bude tou osobou, na kterou se budou pracovníci se svými problémy obracet. V případě sporů mezi kolegy může fungovat i jako mediátor.

Všechna uvedená doporučení by měla být spuštěna co nejdříve, samozřejmě s ohledem na možnosti organizace, jejich periodicitu bych navrhovala konzultovat s externími poradci, s výjimkou projektového školení, které přichází vždy, když je potřeba, a pokud se vše podaří, doporučení se stanou nedílnou součástí organizace, bylo by určitě nesmírně zajímavé sledovat změny ve výkonu a ve zdraví pracovníků, ale i v celkové firemní atmosféře.

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala pracovními drahami pracovníků se zaměřením na adaptační proces a jejich rozvojové potřeby. Cílem výzkumu byla analýza pracovních drah a doporučení pro facilitaci adaptačního procesu. Dílčím cílem bylo poznat jednotlivé respondenty, jejich pracovní dráhy včetně nepřehledných zatáček či na ideálních rovinkách. Zmapovat, jak jejich přístup ovlivňuje jejich práci a práce, jak ovlivňuje jejich životy. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsem se zabývala problematikou životních drah, pracovních drah, adaptačním procesem, rozvojovými potřebami, informacemi o call centrech a chráněném trhu práce.Praktická část se zaměřila na kvalitativní výzkum pracovních drah respondentů, který byl realizován prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů včetně doplňkové analýzy interních dokumentů.

Cílem výzkumu byla analýza pracovní drah respondentů, pracovníků call centra, kterou jsem provedla kvalitativním výzkumem za pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Ze získaných dat vychází, že všichni respondenti byli nuceni nějakým způsobem reagovat na změnu svého zdravotního stavu, případně na svoje celoživotní omezení. Tomu museli přizpůsobit své pracovní vyhlídky a smířit se s pracovní alternativou, která by je možná vůbec, v případě dokonalého zdraví, neoslovila. A zcela neočekávaná práce se stala jejich zaměstnáním, které se všichni oslovení snaží vykonávat svědomitě a ze kterého mají i určitý pocit uspokojení a radosti.

Téma pracovních drah je široké. Skýtá v sobě spoustu zajímavých informací, které nejsou zcela zřejmé, dokud nejsou vyslovené a odhalené. Práce s lidmi je vždy náročná a při konfliktu málokdo vidí rozpoložení druhé strany, snahou je většinou uspokojit jen vlastní potřeby. Lidé, kteří se snaží zákazníkovi pomoci, i když volající nejsou právě ukázkou láskyplnosti, mají můj velký respekt. I z toho důvodu, že jejich život se s nimi právě nemazlí. Nebo spíš hlavně hlavně z toho důvodu.

Seznam literatury:

Alan, J. (1989). *Etapy života očima sociologa.*Praha: Panorama.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: GRADA.

Bedrnová, E., Nový, I., Franková, E., Hubinková, Z., Kammel, A., Pavlica, K., Provazník, V., et al. (2004). *Psychologie a sociologie řízení* (2.nd ed.). Praha: Management Press.

Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra.* Praha: GRADA.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování.*Olomouc: Rubico.

Elder Jr., G. H. (1998). The Life Course as Developmental Theory. *Wiley-Blackwell*, *69*(1), 12. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/1132065

Hasmanová Marhánková, J., Kreidl, M., Hubatková, B., Pařízková, A., Rabušic, L., & Štípková, M. (2012). *Proměny partnerství Životní dráhy a partnerství v české společnosti*. Praha: SLON.

Hašková, H., Vohlídalová, M., Maříková, H., Dudová, R., Uhde, Z., Křížková, A., & Formánková, L. (2014). *Vlastní cestou? Životní dráhy v pozdně moderní společnosti*. Praha: SLON.

Faberová, K. (2020). *Generativita a její souvislosti – literárně přehledová studie.*Praha: Psychologie pro praxi, 2. Dostupné z: PPP_55_2_0043.pdf (karolinum.cz).

Giddens, A. (1997). *Sociologie.*Praha: Argo.

Gillernová, I., Kebza, V., & Rymeš, M. (2011). *Psychologické aspekty změn v české společnosti*. Praha: GRADA.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum*. (4. ed.) Praha: Portál.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.*Praha: GRADA.

Chaloupková, J. (2009). *Rodinné a pracovní dráhy mladých: holistická perspektiva.* Praha: Sociologický ústav AV ČR. Dostupné z: 09-7 - zlom (cas.cz)

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: GRADA.

Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů.*Praha: Management Press.

Loučková, I. (2010). *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkum.* Praha: SLON.

Millová, K. (2012). *Psychologie celoživotního vývoje.*Brno: HOST.

Millová, K. (2020). *Životní tranzice v dospělosti z pohledu životní dráhy: přehledová studie.* Praha:Psychologický ústav AVČR, (11), 9. Dostupné z: https://doi.org/10.15452/PsyX.2020.11.0001

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*Praha: GRADA.

Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání.*Praha: Management Press.

Nakonečný, M. (1998). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.

Nový, L. (1989). *Životní dráha jako sociologický problém.* Brno: Univerzita J. E. Purkyně.

Průcha, j. (2014). *Andragogický výzkum.* Praha: GRADA.

Říčan, P. (2012). *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu.* (6. ed.)Praha: GRADA.

Santlerová, K. (2007). *Telemarketing v praxi.*Praha: GRADA.

Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Brno: ALBERT.

Šťastná, A. (2011). *Analýza historie událostí (event history analýza) – možnosti a základní principy při studiu životních drah.*Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Švaříček, R., Šeďová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál.

Vágnerová, M. (2007). *Vývojová psychologie II.* Praha: Karolinum.

Vodák, J.& Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: GRADA.

Weihrich, H.& Koontz, H. (1993). *Management.*Praha: Victoria Publishing.

ČR (2024) Zákon 435/2004 Sb. O zaměstnanosti

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Dimenze životní dráhy.

Tabulka č. 2: Rozlišení kariérních typů.

Tabulka č. 3: Služby poskytované externími call centry.

Tabulka č. 4: Seznam respondentů.

Tabulka č. 5: Paradigmatický model.

Tabulka č. 6: Analýza dokumentu č. 1.

Tabulka č. 7: Analýza dokumentu č. 2.

Přílohy

Příloha č. 1: Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Otázky polostrukturovaného rozhovoru

1. Jak se Váš život odvíjel po ukončení sekundárního vzdělání?
   Jaké byly vaše představy o pracovní i osobní budoucnosti?
2. Partnerský vztah, rodina a děti, jak jste zvládal/a tuto novou životní roli?
3. Jaký byl návrat na pracovní trh po ukončení mateřské dovolené?

Jak změna zdravotního stavu ovlivnila možnosti zaměstnání?

4. Jak jste se dostal/a k současné práci?
5. Jaký byl vstup na toto pracoviště?

   Pomohly Vám Vaše předchozí zkušenosti, pracovní nebo životní, ke snadnějšímu zapracování?

   Byla tato pracovní zkušenost pro Vás zcela nová~~?~~
6. V současnosti, když zaměstnavatel přichází s novými pracovními projekty, jak postupuje adaptační proces?

   Jaké máte podklady k zaškolení?

   Co se musíte naučit, jakou máte podporu od vedení?

   Máte na zaškolení dostatek času?
7. Jaké rozdíly na sobě pozorujete, když srovnáte svůj první pracovní rok a ten aktuální?
8. Jaké jsou aktuální milníky ve vašem životě?
9. Ovlivnila tato práce Váš život ať už pozitivně nebo negativně?
10. Máte na pracoviště přátelé, jak vnímáte pracovní kolektiv?
11. Chtěl/a byste v profesním životě zkusit něco nového?