

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

ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU
VE SPOLEČNOSTI XY

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Markéta Kleinová

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

Olomouc 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 11. 4. 2021

Podpis: Markéta Kleinová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu magisterské práce panu Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za jeho trpělivost, vedení mé práce a poskytnuté cenné rady. Mé poděkování patří i všem, kteří se na celé mé práci podíleli.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Markéta Kleinová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY
Anotace práce:	<p>Cílem práce je zhodnotit adaptační proces ve společnosti XY dle kritéria podobnosti s odbornou literaturou, která je v práci považována za vzor pro správné provedení adaptačního procesu. Diplomová práce je zaměřena na hodnocení průběhu adaptačního procesu na klíčovém oddělení společnosti XY.</p> <p>Na základě zpracovaných teoretických východisek byly vybrány důležité oblasti adaptačního procesu, které byly zařazeny do výzkumu, jehož designem byla evaluační případová studie. Z těchto oblastí byly také vyvozeny otázky pro rozhovor pomocí návodu. Pomocí dat získaných z rozhovorů dle návodu, analýzy dokumentů a pozorování byl stávající adaptační proces popsán a analyzován. Tato analýza také sloužila jako podklad pro zhodnocení. Kritériem pro zhodnocení byla podobnost adaptačního procesu ve společnosti XY s modelem popsáním v odborné literatuře. Tato podobnost byla porovnávána v oblastech vycházejících z teoretických východisek. Na základě porovnání mohu odpovědět na výzkumnou otázku. Adaptační proces ve společnosti XY se shoduje s modelem popsáním v odborné literatuře v oblastech pracovní adaptace, otázce psychologické smlouvy, oblasti adaptace na organizační kulturu a obecně hodnocení pracovníků nadřízeným. Liší se nebo se vůbec neshoduje v oblasti zapojení personálního oddělení do procesu adaptace a otázce adaptačního plánu a sociální adaptace.</p>
Klíčová slova:	adaptace, adaptační proces, případová studie, evaluace

Title of Thesis:	Evaluation of the adaptation process in company XY
Annotation:	<p>The aim of the thesis is to evaluate the adaptation process in the company XY according to the criterion of similarity with the specialized literature, which is considered as a model for the correct implementation of the adaptation process in this thesis.</p> <p>The thesis is focused on the evaluation of the course of the adaptation process in the key department of the company XY. Based on the elaborated theoretical resources, were selected the areas of the adaptation process, which were included in the research. The design of research was an evaluation case study. Questions for semi structured interview were also derived from these areas. Based on data obtained from interviews, document analysis and observation, was the current adaptation process described and analysed. This analysis was also used as a basis for evaluation. The criterion for the evaluation was the similarity of the adaptation process in the company XY with the model described in the specialized literature. This similarity was compared in areas based on theoretical background. Based on the comparison, I can answer the research question. The adaptation process at XY corresponds to the model described in the specialized literature in the areas of work adaptation, the issue of psychological contract, the area of adaptation to organizational culture and the general evaluation of employees by superior. They differ or do not agree at all in involvement of the human resources department in the process of adaptation and the issue of the adaptation plan and social adaptation.</p>
Keywords:	adaptation, onboarding process, case study, evaluatio
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro účastníky adaptace</p> <p>Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro personalistku</p> <p>Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro přímého nadřízeného</p>
Počet literatury a zdrojů:	45
Rozsah práce:	103 s. (150 868 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 Adaptace a adaptační proces.....	12
1.1 Základní pojmy.....	12
1.2 Roviny adaptace.....	15
1.2.1 Pracovní adaptace.....	15
1.2.2 Sociální adaptace.....	16
1.2.3 Adaptace na organizační kulturu.....	17
1.2.4 Oblasti adaptace.....	18
1.3 Formální a neformální adaptace.....	19
1.3.1 Neformální adaptace.....	20
1.3.2 Formální adaptace.....	20
1.4 Cíle adaptace.....	21
1.5 Nástroje adaptace.....	22
1.5.1 Adaptační plán.....	22
1.5.2 Vzdělávání.....	23
1.5.3 Hodnocení.....	25
1.5.3.1 Neformální hodnocení.....	26
1.5.3.2 Formální hodnocení.....	26
1.5.3.3 Zhodnocení adaptačního procesu.....	27
1.6 Subjekty a objekty adaptace.....	28
1.6.1 Subjekty adaptace.....	28
1.6.1.1 Vedoucí pracovníci.....	28
1.6.1.2 Personální oddělení.....	29
1.6.2 Objekty adaptace.....	30
1.7 Fáze adaptace.....	31
1.7.1 Přednástupní fáze.....	31
1.7.1.1 Psychologická smlouva.....	33
1.7.2 Nástupní fáze.....	34

1.7.3 Integrovaná fáze	36
1.7.4 Fáze plného začlenění	37
EMPIRICKÁ ČÁST	39
2 Případová studie ve společnosti XY	40
2.1 Cíl výzkumu	40
2.2 Charakteristika	40
2.2.1 Společnost XY	40
2.2.2 Pozice telefonního operátora	41
2.2.3 Popis případu	41
2.3 Strategie výzkumu	42
2.4 Design výzkumu	43
2.5 Zdroje a techniky sběru dat	44
2.5.1 Rozhovory	45
2.5.1.1 Stanovení otázek	46
2.5.1.2 Výběr participantů	47
2.5.1.3 Sběr dat rozhovory	49
2.5.2 Dokumenty	50
2.5.2.1 Výběr dokumentů	50
2.5.3 Pozorování	51
2.5.3.1 Provedení pozorování	51
2.6 Analýza dat	52
2.6.1 Provedení analýzy dat	53
2.7 Etika a limity výzkumu	54
2.8 Analýza adaptačního procesu ve společnosti XY	55
2.9 Zhodnocení procesu adaptace	73
2.9.1 Kritéria	73
2.9.2 Škála	76
2.9.3 Zhodnocení	79
Diskuse	90
Závěr	91
Literatura a zdroje	93

Seznam tabulek.....	96
Seznam příloh.....	97
Přílohy.....	98

Úvod

I přes velké změny způsobené v posledních dvanácti měsících na trhu práce stále platí, že sehnat vhodné zaměstnance na volné pracovní pozice je těžký úkol. Když se to podaří, přichází další úkol, a to zaměstnance si udržet. Zaměstnavatelé jsou si dnes již vědomi toho, že pracovník, který opustí svoji pozici brzy po nástupu, představuje vysokou investici, která nic nepřinesla. Jednou z odpovědí na otázku, jak se takovému rychlému odchodu nového zaměstnance vyhnout, je správně nastavený adaptační proces.

Adaptační proces ukazuje zaměstnanci, že se o něj zaměstnavatel zajímá, že mu na novém pracovníkovi záleží a chce mu podat pomocnou ruku v jeho začátcích. Zároveň je to skvělý nástroj pro organizaci, jak předat novému zaměstnanci všechny potřebné informace v přehledném balíčku během krátké doby a vysvětlit mu, jaká očekávání se s jeho nástupem pojí. Tyto všechny aspekty napomáhají tomu, aby zaměstnanec byl na novém působišti úspěšný a spokojený a tím snižuje pravděpodobnost brzkého odchodu.

Ve své diplomové práci se budu zabývat adaptačním procesem klíčového oddělení ve společnosti XY, která se věnuje specifickému odvětví – zákaznické lince a telemarketingu, kde je právě vysoká fluktuace obvyklým problémem. První kapitola bude tvořit tzv. teoretickou část mojí diplomové práce. Shrnu v ní teoretické poznatky z odborné literatury na témata adaptace a adaptační proces. Konkrétně se budu věnovat vysvětlení pojmů související s adaptací – rovinám a oblastem adaptace, dále účastníkům celého procesu a nástrojům využívaným k řízení adaptačního procesu. Přiblížím formální a neformální stránku adaptace a její cíle. Teoretická část bude ukončena tématem fáze adaptace, které se stane podkladem pro empirickou část práce. Empirická část bude věnována samotné případové studii, v níž představím

společnost XY, svůj výzkumný záměr a cíl celého výzkumu. Další kapitoly popíší metodologii výzkumu. Posledními stěžejními kapitolami práce budou analýza procesu adaptace ve společnosti XY a na jejím základě zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY dle stanoveného kritéria.

Stanovila jsem si výzkumnou otázku „*V čem a jak dosahuje či nedosahuje adaptační proces v organizaci XY modelu popsaneho v odborné literatuře?*“. Cílem mé práce je zhodnotit adaptační proces ve společnosti XY dle základního kritéria – podobnosti s odbornou literaturou, kterou považuji ve své práci jako správný model nastavení adaptačního procesu. Designem mého kvalitativního výzkumu bude evaluační případová studie a pro sběr dat jsem si zvolila techniku rozhovorů pomocí návodu. Doplnkovými technikami bude analýza dokumentů a pozorování.

Moje diplomová práce bude ukončena kapitolou diskuse, v níž se zamyslím nad rezervami v provedeném výzkumu, jeho možnými nepřesnostmi a limity. Také se zamyslím nad specifiky výzkumu i samotného případu. Moje poslední úvaha bude věnována možnému budoucímu využití získaných informací a výsledku výzkumu, případně zamyšlení nad dalšími příležitostmi pro výzkum.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části práce shrnu poznatky z odborné literatury a charakterizují základní kategorie související s adaptací. Konkrétně se jedná vymezení pojmu adaptace a adaptační proces a dále vysvětlení rovin a oblastí adaptace, představení jeho účastníků, nástrojů využívaný k řízení a formální či neformální adaptaci. Jako poslední charakterizují fáze adaptace, které představují chronologický rámeček celého procesu.

1 Adaptace a adaptační proces

Adaptace nových zaměstnanců patří mezi činnosti, které jsou zaměstnavateli stále často podceňovány. Výsledky adaptačního procesu však mohou mít dopad na celou organizaci, a to nejen z pohledu obsazené či neobsazené pozice. Nesprávně zvládnutý adaptační proces může zvyšovat fluktuaci, která se projevuje i do ekonomiky společnosti. Každý odchod v krátké době po nástupu představuje totiž značné náklady (Urban, 2013, s. 31). Stejně jako se dnes již mnoho firem zaměřuje na kvalitně provedený proces výběru, je potřeba zaměřit se i na kvalitně řízený adaptační proces.

1.1 Základní pojmy

Adaptace

Pojem adaptace figuruje původně v biologii. Z toho pohledu definujeme adaptaci jako dynamický evoluční proces, během něhož se živá hmota, jakýkoli živý organismus včetně člověka, přizpůsobuje vnějšímu prostředí, jeho podmínkám a dalším faktorům v blízkém okolí (Paulík, 2010, s. 11).

Ve firemním prostředí označujeme pojmem adaptace seznamování nového zaměstnance s organizací, kolektivem, a především samotnou pracovní pozicí, následnými povinnostmi a úkoly. Někteří autoři nepoužívají přímo pojem adaptace. U Armstronga se setkáváme s označením „uváděním lidí do organizace“, jehož smyslem je „*přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, by si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat.*“ (Armstrong, 2015, s. 310).

Koubek používá pojem „orientace“ a definuje ji jako „*důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit.*“ (Koubek, 2009, s. 192). Pojem

orientace může označovat také komplexní proces zahrnující adaptaci, socializaci a vzdělávání s cílem usnadnit start nového zaměstnance v organizaci a snížit možný adaptační stres jakožto reakci na novou situaci (Palán, 2002, s. 56).

Adaptace nových zaměstnanců je dnes brána jako jeden z klíčových procesů pro oblast řízení lidských zdrojů. V této oblasti je dnech člověk chápán jako tvořivá, pružná, a především vysoce individualizovaná bytost, jež vyžaduje péči a pozornost. Právě proto je adaptace přizpůsobena každé pracovní pozici a ideálně každému pracovníkovi na míru (Bedrnová & Nový, 2002, s. 232).

Nástup do nového zaměstnání je stresující zkušeností vzhledem k tomu, že je zaměstnanec v novém životním prostředí. Správně provedený proces adaptace nově přijímané osoby je významný jak pro nové zaměstnance, tak pro společnost. Nově přichozí by se měli přizpůsobit nové roli, úkolům na pracovišti, členům týmu a management. Toto je důležitá etapa jejich života, protože je často začátkem profesionální kariéry. Správná implementace adaptačního procesu určuje účinnost následných činností na pracovišti a její absence může mít za následek nežádoucí postoje zaměstnance. Příprava zaměstnance na plnění profesionálních úkolů by měly být záměrně plánovány a prováděny na základě aplikace různých metod a forem přístupu k procesu adaptace. (Nakonečný, 2009, s. 101). Ve své práci budu pojmy adaptace, orientace a uvádění lidí do organizace používat jako synonyma.

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že adaptace zahrnuje aktivity, které pomůžou překonat novému zaměstnanci počáteční nejistotu a dobře se seznámit se všemi aspekty své práce a svými úkoly i očekáváním, které má firma od jeho působení (Armstrong, 2015, s. 310). Zároveň je to proces, během něhož chce organizace ukázat, že jí na zaměstnanci záleží, také navodit a udržet kladný vztah k organizaci, zařadit nováčka do kolektivu a dodat mu sebedůvěru (Kocianová, 2010, s. 131).

Adaptabilita

Adaptabilita, též adaptivita neboli přizpůsobivost je schopnost usnadňující zvládnání změn a aktivní přechod k novým sociálním či materiálním podmínkám (Palán, 2002, s. 15). Každý člověk disponuje odlišnými předpoklady pro adaptaci, které jsou determinovány například sociálními podmínkami či osobností jedince (Kocianová, 2010, s. 130). Pauknerová (2012, s. 29) vyjmenovává znaky dobré úrovně adaptability:

- Zdravý pohled na život a životní optimismus
- Realistický přístup k novým podmínkám
- Realistické pojmání sebe sama
- Sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebezříjetí
- Přiměřená sebedůvěra

Právě všechny tyto faktory mohou ovlivnit úspěšnost adaptačního procesu a všichni, kteří se podílejí na přípravě i realizaci procesu by i tento faktor měli brát v úvahu.

Adaptovanost

Adaptovaností označujeme jednak průběžnou úroveň adaptace, jednak dosažený výsledek, například částečnou nebo úplnou adaptovanost (Nový & Surynek, 2002, s. 84). Vyjadřuje výsledný stav celého procesu, během něhož se jedinec vyrovnává s novou prací, podmínkami, kolektivem či prostředím. Jedinec se ve své nové roli postupně ukotvuje a utváří si tak vlastní způsob pracovního jednání (Mayerová & Růžička, 2000, s. 112).

Adaptovanost je charakterizována dle:

- Dosažených pracovních výsledků hodnocených na základě kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií

- Míry začlenění do týmu a jeho sociálních vztahů, kterou můžeme pozorovat na aktivním přístupu nového zaměstnance ke spolupráci s kolegy (Dvořáková a kol., 2012, s. 306).

Při vyhodnocování úspěšnosti procesu adaptace je určitě dobré zamyslet se nad úrovní adaptovanosti, kterou noví zaměstnanci dosáhli.

1.2 Roviny adaptace

Adaptace nového zaměstnance by měla zahrnovat více rovin, z nichž žádná by neměla být zaměstnavatelem opomenuta, aby mohla být adaptace považována za kompletní. Kocianová (2010, s. 132) uvádí 3 roviny, které je třeba při nástupu nováčka sledovat. Jedná se o:

- Vlastní pracovní činnost
- Sociální vztahy
- Organizační kulturu

Kocianová (2010, s. 133)

Dle těchto kategorií rozlišujeme pracovní adaptaci, sociální adaptaci a z ní vyplývající adaptaci na firemní kulturu. Všechny tři roviny hrají významnou roli v celém procesu.

1.2.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je proces, v němž se jedinec přizpůsobuje nové pracovní činnosti, pracovnímu režimu, osvojuje si nové pracovní a profesionální znalosti a dovednosti. Pracovní adaptace také zahrnuje vyrovnávání se požadavkům na pracovníka při zvládnání pracovních rolí vyplývajících ze zastávané pracovní pozice (Tureckiová, 2004, s. 66). Jedná se tedy o konfrontaci mezi požadavky na odbornou přípravu, praktickými zkušenostmi a vlastnostmi pracovníka na straně jedné a jeho reálnými rysy, znalostmi a dovednostmi na straně druhé (Nový & Surynek, 2002, s. 150-151).

Podstatou adaptace ovšem není jen pasivní přijímání vlivů z prostředí, nezbytné je i aktivní zapojení jedince, snaha efektivně se zapojit a přizpůsobit novým pracovním požadavkům (Tureckiová, 2004, s. 66). Šikýř pracovní adaptaci označuje jako odborné zapracování. Nový pracovník si potřebuje zvyknout na požadavky a podmínky pracovního místa do takové míry, aby mohl co možná nejrychleji vykonávat práci a dosahovat potřebného výkonu. Odborné zapracování tak nespadá do zodpovědností personálního oddělení, ale je zabezpečeno přímým nadřízeným, manažerem nebo zkušeným odborným pracovníkem (Šikýř, 2016, s. 138).

Pracovní adaptace je zahájena v první pracovní den a výsledkem celého procesu je zvládnutí pracovních úkolů na požadované úrovni nebo míra vyrovnání se s nastavenými požadavky či podmínkami (Nový & Surynek, 2006, s. 150).

Z této kapitoly vyplývá, že pro oblast pracovní adaptace je stěžejní odpovídající profesní zaškolení a dále seznámení nového pracovníky s jeho úkoly a interně nastavenými firemními procesy a postupy jejich plnění. Právě to jsou předpoklady, které pak vedou k dosahování požadovaných pracovních výsledků. Z tohoto důvodu považuji pracovní adaptaci za jeden ze stěžejních bodů, na něž se ve svém výzkumu zaměřím. Bude to také jedna z oblastí zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY.

1.2.2 Sociální adaptace

Pracovní proces je ve většině případů procesem společenským. Výše zmíněná pracovní adaptace je neoddělitelně spjata se sociální adaptací neboli s procesem začleňování nového pracovníka do struktury společenských vztahů na pracovišti (Koubek, 2007, s. 205) Sociální adaptaci popisují autoři Nový a Surynek jako „*Proces, při kterém se nový zaměstnanec začleňuje do*

struktury sociálních vztahů v rámci své pracovní skupiny, ale i sociálního systému dané organizace.“ (2006, s. 155).

Nejdůležitější pro rovinu sociální adaptace je interakce s ostatními členy týmu či společnosti. Na její průběh a dosaženou adaptovanost mají vliv vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory zahrnují charakteristiky samotného jedince, jeho úroveň socializace, sociální zralost atp. naopak. Z vnějšku je proces ovlivněn již existujícím systémem vztahů ve firmě, formálních i neformálních, tradicemi a zvyklostmi ve firmě. V neposlední řadě řadíme mezi vnější faktory i osobu přímého nadřízeného, jeho osobnost a styl vedení. Důležitý je také určitý soulad hodnot členů pracovního týmu a nového pracovníka. Pokud tento není nebo je celá skupina nesourodá až konfliktní, snižuje to pravděpodobnost úspěšné sociální adaptace (Mayerová, 1994, s. 65).

Sociální a pracovní adaptaci nelze od sebe oddělit, navzájem se totiž prolínají (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 163). Ovšem na rozdíl od výsledků pracovní adaptace, úroveň sociální adaptace není možné objektivně měřit nebo vyjádřit normou. Indikátorem úspěšné sociální adaptace je fungující spolupráce a začlenění do týmu (Mayerová, 1994, s. 65).

Z výše uvedeného vyplývá, že i sociální adaptace je významným faktorem pro úspěšnou adaptaci, a proto se jí budu zabývat ve svém výzkumu. Zároveň ji řadím mezi oblasti pro zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY.

1.2.3 Adaptace na organizační kulturu

Třetí, neméně důležitou rovinou je adaptace se na organizační kulturu. Organizační nebo firemní kultura představuje abstraktní soubor norem, hodnot a postojů. Tato sestava není „*nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho,*

o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2007, s. 257).

S příchodem nového pracovníka do organizace se z něj stává subjekt socializačních procesů. Během nich se učí a vstřebává, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, co je žádoucí a co naopak nepřijatelné. Ještě před samotným nástupem do organizace však mají lidé obvykle již určité množství informací o její kultuře. Pokud však jedinec vstoupil do organizace, o které předem nic nevěděl, může se stát, že mu daná kultura nebude vyhovovat a že se s některými jejími rysy nebude schopen ztotožnit. Taková situace často končí odchodem jedince z organizace, ať už dobrovolným či nuceným (Koubek, 2007, s. 127).

Organizační kultura má na každého jedince specifický vliv. Cílem adaptace na ni je přijetí vyznávaných hodnot, norem, názorů včetně žádoucího chování uvnitř organizace (Štikar, 2003, s. 94). Strůjci organizační kultury jsou především manažeři a vedoucí pracovníci, kteří určují pravidla a hlídají jejich dodržování (Halík, 2008, s. 115). Všechny tyto náležitosti bývají komunikovány formálním způsobem, nejčastěji během vstupních školení zahrnujících informace o historii společnosti, jejím vývoji a cílech do budoucna, o její filozofii či poslání (Štikar, 2003, s. 95).

Z kapitoly vyplývá, že nesoulad hodnot, zvyků a norem nového pracovníka s těmi firemními může mít významné důsledky pro obě strany. Ve svém výzkumu se tedy zaměřím na to, jakým způsobem a kdy je ve společnosti XY firemní kultura komunikována a jak se s ní pracuje ve vztahu k nováčkům. Zahrnu ji také jako oblast zhodnocení adaptačního procesu.

1.2.4 Oblasti adaptace

Vedle rovin adaptace najedeme v literatuře také rozlišené oblasti adaptace. Je nezbytné, aby se vedle nově nabytých poznatků v rovině

pracovní, sociální i kulturní, seznámil také s informacemi na všech úrovních podniku. Rozlišujeme tři oblasti adaptace. (Koubek, 2007, s. 194).

První je celopodniková adaptace. Tento pojem označuje přijetí obecných a základních informací o celé organizaci, které jsou shodné pro všechny zaměstnance, a to bez ohledu na jejich pracovní pozici. (Kocianová, 2010, s. 135)

Druhou oblastí je útvarová adaptace vztahující se k organizační jednotce, do níž pracovník nastupuje. V této oblasti se nový zaměstnanec seznamuje se svou pracovní skupinou, s jejími postupy, pravidly, nastavenými vztahy a pracovními cíli závaznými pro všechny její členy. (Kocianová, 2010, s. 134)

Poslední oblastí je adaptace na pracovní místo. Nový zaměstnanec se seznamuje se svými konkrétními úkoly a povinnostmi, které přináší jeho pracovní pozice (Koubek, 2007, s. 194). Obsah takové adaptace je specifický dle charakteru práce (Kocianová, 2010, s. 135).

Ze všeho, co bylo do této doby řečeno, jsem přesvědčena, že oblasti adaptace jsou z významné části nebo zcela zahrnuty v jednotlivých rovinách adaptace. Náplň celopodnikové adaptace je obsažena v rovině adaptace na organizační kulturu. Útvarová adaptace probíhá v rámci sociální roviny adaptace a adaptace na pracovní místo je začleněna v rovině pracovní adaptace. Proto se na výše popsané oblasti adaptace nebudu konkrétně zaměřovat ve výzkumu ani při zhodnocení.

1.3 Formální a neformální adaptace

Během adaptačního procesu je nezbytné poskytnout novému zaměstnanci co nejvíce potřebných informací, aby mohl v rámci nové pozice správně fungovat a aby se v organizaci cítil dobře. Organizace se tedy snaží

mít co nejlepší adaptační proces, ovšem souběžně vedle tohoto řízeného formálního začleňování probíhá vždy také neformální seznamování s pracovištěm (Mužík & Krpálek, 2017, s. 102).

1.3.1 Neformální adaptace

Neformální adaptace probíhá pod vlivem sociálního okolí, nejčastěji spolupracovníků (Šikýř, 2014, s. 108). Jedná se o samovolný proces probíhající skrze náhodné interakce s nadřízenými i kolegy, jehož výsledkem jsou získané informace, které jsou formálně nedostupné (Kocianová, 2010, s. 135). Často je tento neformální proces významnější než řízená adaptace, avšak může s sebou nést riziko přenosu špatných návyků nebo nesprávné interpretace situace v organizaci (Foot & Hook, 2002, s. 210).

1.3.2 Formální adaptace

Řízený, formální proces adaptace zahrnuje veškeré plánované aktivity personalistou nebo přímým nadřízeným (Kocianová, 2010, s. 131). Zahrnuje především školení seznamující s pravidly a předpisy firmy či odborný výcvik (Mužík & Krpálek, 2017, s. 103).

Formální adaptace je plánovitá, systematická činnost s jasně stanovenými kroky. Bývá často zpracována formou adaptačního programu nebo plánu, který přiblížím v kapitole 1.5.1. Tento plán využívá různé nástroje adaptace a aktivity k předání potřebného obsahu, kterým se budu věnovat v dalších kapitolách. Měl by zahrnovat následující důležitá témata: organizace a postup práce, zásady a pravidla odměňování, možný rozvoj zaměstnance a zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Stýblo, 2003, s. 72). Pokud organizace disponuje formálně zpracovaným plánem adaptace, probíhá samotná adaptace vždy velmi podobným způsobem (Kociánová, 2010, s. 132).

Za řízení formální adaptačního procesu odpovídají většinou personalisté a přímí nadřízení nového zaměstnance. Jejich povinnosti a role jsou také určeny adaptačním plánem (Kocianová, 2010, s. 133). Více o subjektech adaptace píšou v kapitole 1.6.1.

Jak je v kapitole uvedeno, formální adaptace zahrnuje všechny aktivity, které jsou plánované. Můžou to být aktivity všech rovin adaptace, proto formální adaptaci považuji za důležitý rámec celého procesu a zaměřím se na ni ve svém výzkumu.

1.4 Cíle adaptace

Aby mohl být adaptační proces úspěšný, je důležité mít na paměti vždy to, co je jeho cílem. Podle Hroníka je cílem adaptačního procesu co možná nejrychlejší začlenění nového či přeřazeného pracovníka do pracovního procesu takovým způsobem, aby měl možnost uplatnit své profesionální předpoklady, díky kterým byl ve výběrovém řízení vybrán. *„Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe a kam a jak jej zařadí spolupracovníci.“* (Hroník, 2007, s. 336)

O dobrém startu, tedy i o důležitosti správného uvítání nového pracovníka hovoří také Branham, který správné přivítání nového pracovníka vidí jako dlouhodobou investici, jež musí mít vždy přednost před jinou prací (Branham, 2004, s. 148). Urban (2013) zmiňuje důležitý cíl adaptace, což je zabránění nespokojenosti nováčka pramenící z nedostatečných informací, nezvládnutí pracovních úkolů jako důsledku nedostatečné pracovní adaptace nebo rozpor v očekáváních (s. 32).

Armstrong dodává, že cílem adaptace je také pomoci novému zaměstnanci překonat nepříjemné pocity spojené se vším novým a neznámým v organizaci a vybudovat v něm pozitivní postoj a vztah k organizaci, který

sníží pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 311).

Z výše uvedeného je znovu zcela zřejmé, že úspěšné naplnění cílů adaptace je z velké části závislé na tom, jak dobře je tento proces připraven a také na kvalitě jeho provedení. Z toho důvodu se ve svém výzkumu zaměřím výhradně na popis a zhodnocení nastavení a provedení adaptačního procesu.

1.5 Nástroje adaptace

Pro řízení adaptačního procesu existuje několik nástrojů, které proces adaptace zjednodušují a zefektivňují. Přestože nástroje slouží k systematizaci adaptačního procesu, záleží také na tom, aby bylo vše přizpůsobeno i novému zaměstnanci dle jeho pracovní pozice.

1.5.1 Adaptační plán

Při nástupu je pro nové zaměstnance připraven značný objem informací, které musí přijmout. Aby toho nebylo na pracovníka moc, je vhodné veškeré aktivity uspořádat a zaneíst do harmonogramu, který zajišťuje, aby celý proces byl řízen a kontrolován (Dvořáková a kol., 2012, s. 306).

Takový harmonogram označujeme jako adaptační plán. Při nástupu do nového zaměstnání by zaměstnanec měl dostat svůj písemný individuální plán adaptace, jehož konkrétní podoba se liší organizace od organizace. Vytváření adaptačního plánu by mělo probíhat dle několika zásad. První je přizpůsobení plánu pracovní pozici – druhu a charakteru samotné práce. Měly by být zváženy také specifika pracovníka jako je dosažené vzdělání nebo dosavadní praxe.

Adaptační plán je přehled formalizovaných opatření a má za úkol podpořit odborné a sociální začlenění nového zaměstnance v organizaci

(Kasper & Mayrhofer, 2005, s. 367). Adaptační plány mohou nabývat různé podoby. V případě, že nastupuje více zaměstnanců na stejnou pozici, je určitě vhodné vytvořit konkrétní strukturovaný harmonogram všech aktivit či školení s termínem a jmény odpovědných osob. Méně formalizovaný plán pak může být vhodnější pro jednotlivce a zároveň ho můžeme podpořit osobou mentora, který pomáhá novému zaměstnanci nejen po odborné stránce, ale i při orientaci v novém prostředí (Bedrnová & Nový, 2002, s. 196).

Adaptační plán nového zaměstnance může mít podobu formuláře, kam se osoby zodpovědné za aktivity v průběhu adaptace podepisují, čímž stvrzují splnění aktivit v daném termínu a správném pořadí (Kociánová, 2010, s. 132). Hroník (2007, s. 338) říká, že tento formulář by měl zahrnovat následující body:

- určení doby adaptace,
- určení tutora, rádce, který není bezprostředním nadřízeným,
- určení cílů,
- určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace,
- určení míst k rotaci,
- určení konkrétních vzdělávacích aktivit (Hroník, 2007, s. 336).

Předání, představení a vysvětlení adaptačního plánu by mělo proběhnout během prvního, nástupního, dne (Němec a kol., 2014, s. 61).

Z této kapitoly vyplývá, že adaptační plán se sice liší dle organizace, ale jeho přínosy jsou vždy stejné. Jsem přesvědčená, že je nástrojem, který výrazně napomáhá úspěšné adaptaci. Z tohoto důvodu se ve svém výzkumu zaměřím na to, zda a jak má společnost XY zpracovaný plán adaptace a jak s ním pracuje. Zároveň jej zahrnu mezi oblasti pro zhodnocení adaptačního procesu.

1.5.2 Vzdělávání

Dalším důležitým nástrojem pro adaptaci pracovníků je vzdělávání. Plán školení by měl být zahrnutý v plánu adaptace. Mezi časté metody školení

patří instruktáž neboli předvedení pracovního postupu, dále může probíhat trénink specifických dovedností, výjimkou není mentoring jako trvalá podpora nového zaměstnance nebo rotace práce, kdy pracovník postupně střídá pracovní místa, aby cele porozuměl dění v organizaci a zajistil si tak flexibilitu na pracovišti (Dvořáková a kol., 2004, s. 310).

Efektivitě vzdělávání napomůže systematický přístup zahrnující:

- analýzu pracovního místa a náplně práce za účelem konkretizování obsahu vzdělávání,
- posouzení, co nový zaměstnanec potřebuje znát,
- využití vyškolených mentorů,
- využití koučinku ze strany vedoucích týmů nebo vyškolených vzdělavatelů (Armstrong, 2015, s. 461).

Vzdělávací akce během adaptace můžeme rozdělit na dvě skupiny. Na ty, které musí absolvovat všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici a ta, která už jsou přizpůsobena každému na míru. U doslova všech zaměstnanců musí proběhnout školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Takováto školení je možné provést formou e-learningu. Všichni zaměstnanci nastupující do stejné organizace absolvují školení, kde se dozví základní informace o společnosti (Armstrong, 2015, s. 310). Po těchto obecných školeních přichází vzdělávací akce dle pracovní pozice. Sestavování takovýchto školení by mělo probíhat na základě analýzy vzdělávacích potřeb vycházející z porovnání současných znalostí a dovedností pracovníka a potřeb společnosti. Zjištěné mezery se pak stávají náplní především pracovní adaptace, ať vzděláváním na pracovišti nebo formou vzdělávacích kurzů mimo pracoviště (Dvořáková a kol., 2004, s. 310).

Některé organizace jsou tak specificky zaměřené, že své zaměstnance musí školit úplně od základů, protože pro ně potřebnou úroveň znalostí

a dovedností se pracovníci nemohli naučit během studia nebo v jiných společnostech. Příkladem může být pojišťovacího specialisty nebo konzultanta v prodejně telefonních operátorů. V těchto případech je vhodné vytvořit formální školící plán zahrnující všechna témata. Tento plán by měl vycházet z analýzy vzdělávacích potřeb dle daného požadavků pracovního místa, formálně uspořádaných v popisu pracovního místa. Zároveň je vhodné kombinovat několik metod vzdělávání jako je přednáška, trénink, e-learning, mentoring nebo instruktáž (Kociánová, 2010, s. 135). Je nutné pamatovat na to, že adaptace má vždy vzdělávací aspekt a všichni noví zaměstnanci se musí vzdělávat, aby co nejdříve dosáhli požadovaného pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 192).

Z výše uvedeného vyplývá, že otázka využívání vzdělávání jako nástroje adaptace je zahrnuta v předchozích kapitolách především v pracovní adaptaci. Nebudu tedy vzdělávání jako nástroj zkoumat samostatně, ale jako předpoklad a součást úspěšné pracovní adaptace.

1.5.3 Hodnocení

Významným nástrojem adaptace je zpětná vazba neboli hodnocení. Nový pracovník by měl být pravidelně a průběžně kontrolován (Koubek, 2007, s. 207). Koubek (2007) říká, že by mělo být hodnoceno, jak se nový zaměstnanec orientuje v prostředí, v pracovních úkolech, také jaký je jeho přístup k práci, nebo nastavení vztahů s kolegy nebo nadřízenými. Zejména v prvních týdnech by měla kontrola probíhat několikrát v týdnu a přímo v pracovním procesu, aby bylo zachyceno, jak si pracovník vede při práci, jak se staví k problémům a plní úkoly. V případě, že kontrola odhalí nějaké mezery v pracovníkově výkonu či chování, je čas adaptaci přizpůsobit situaci a navrhnout způsob nápravy (s. 215).

Hodnocení může nabývat dvou vzájemně se doplňujících forem – formálního a neformálního hodnocení.

1.5.3.1 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení probíhá nahodile a neorganizovaně během celého procesu adaptace při běžné interakci zaměstnance s přímým nadřízeným. Vedoucí tak hodnocením dílčích kroků a postupů flexibilně směřuje pracovníka ke splnění zadaných úkolů či nastavených cílů (Koubek, 2007, s. 219).

Právě neformální hodnocení je neocenitelné při odhalování odchylek od očekávaného pracovního výkonu. Stejně tak je toto hodnocení využíváno ke zlepšování dovedností, zvyšování motivace nebo podporu výsledků (Šikýř 2014, s. 109). Cílem této rychlé a stručné zpětné vazby, zaměřené na konkrétní skutečnost, je rychlá kontrola, ocenění práce a motivování nového zaměstnance.

1.5.3.2 Formální hodnocení

Formální hodnocení probíhá většinou pomocí rozhovorů, označované jako zpětnovazebné rozhovory (Urban, 2013, s. 35). Je důležité, aby tyto rozhovory probíhaly pravidelně například na měsíční bázi. Součástí zpětné vazby je komplexní zhodnocení pracovního výkonu pracovníka, které by mělo probíhat na základě vybraných kritérií individuálně přiřazených dle pracovní pozice (Koubek, 2007, s. 220). Nadřízený hodnotí dopad proběhlých školení, prozatímní pracovní úspěchy či neúspěchy, silné stránky pracovníka a také prostory pro zlepšení. Zároveň by měla zahrnovat prostor pro zaměstnance, aby mohl vyjádřit, jak je spokojen, jak se cítí, zda je vše v pořádku nebo by chtěl něco změnit. V případě vyjádřené nespokojenosti by nadřízený měl hledat, co organizace pro zaměstnance může v daném směru udělat. Také by

se měl zajímat o to, zda nového zaměstnance netrápí ještě nezodpovězené otázky nebo chybějící informace (Urban, 2003, s. 34).

Pravidelné formální hodnocení také pomáhá postihnout vývoj pracovního výkonu nového zaměstnance v čase. Lze srovnat, jak se mu dařilo na začátku, v průběhu a případně na konci daného časového období. Všechna formální hodnocení během adaptace vedou ke konečnému zhodnocení adaptačního procesu, které můžeme označit i jako hodnocení zkušební doby.

1.5.3.3 Zhodnocení adaptačního procesu

Důležitou součástí adaptačního procesu je jeho zhodnocení. Přestože nový zaměstnanec má již adaptaci za sebou, je vhodné se k ní vrátit a komplexně toto období zhodnotit. Toto zhodnocení je dobré spojit s koncem zkušební doby (Bláha a kol., 2013, s. 107).

Aby mohlo být zhodnocení úspěšné, je dobré se v průběhu procesu držet následujících kroků:

- na začátku zpracovat plán adaptačního procesu,
- celý proces průběžně sledovat a hodnotit jeho dílčí kroky,
- správně směřovat proces adaptace, pokud se tak neděje přirozeně,
- v závěru naplánovat rozhovor ke zhodnocení adaptačního procesu, jeho výsledků a z nich vycházející možnosti dalšího rozvoje (Stýblo, 2003, s. 77).

Rozhovor ke zhodnocení adaptačního procesu by se měl zaměřit na to, zda byly naplněny cíle adaptace stanovené na jejím počátku v adaptačním plánu, a pokud nebyly naplněny, tak proč. Konkrétně se může jednat o absolvování všech školení, pochopení firemních procesů či dosahování požadovaného pracovního výkonu. Podkladem pro tento rozhovor je průběžné hodnocení formální i neformální (Němec a kol., 2014). Díky tomu můžeme sledovat úspěchy nového zaměstnance v čase. Na základě

naplněných či nenaplněných cílů adaptačního procesu jsou nastaveny cíle a rozvoj na další časové období (Urban, 2003, s. 33).

Z kapitoly je patrné, že hodnocení je stěžejní nástroj přímého nadřízeného pro dobré řízení adaptačního procesu a jeho úspěch. Z tohoto důvodu se ve svém výzkumu zaměřím na to, jak často a jakým způsobem přímý nadřízený hodnotí nové zaměstnance a zdali je hodnocení plánované. Hodnocení také zahrnuji mezi oblasti zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY.

1.6 Subjekty a objekty adaptace

1.6.1 Subjekty adaptace

Subjekty adaptace jsou pracovníci, kteří řídí a udávají směr procesu adaptace, přičemž každý z nich plní v procesu adaptace odlišnou úlohu. Vždy to záleží na konkrétní organizaci (Špalková, 2004, s. 76).

Za subjekty řízení adaptačního procesu lze dle Bedrnové a Nového (2002) považovat následující pozice. Přímého nadřízeného nového zaměstnance, dále manažera, který odpovídá za průběh adaptačního procesu, a pracovníky personálního oddělení. Špalková zahrnuje mezi subjekty adaptace ještě spolupracovníky, tým nového zaměstnance. (Špalková, 2004, s. 77).

1.6.1.1 Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci mají důležité slovo již před nástupem nového člověka do organizace. Většinou jsou to oni, kdo nahlásí potřebu nových zaměstnanců, vypracují profil vhodného uchazeče a sami se také podílejí na výběru pracovníka (Koubek, 2015, s. 27). A také právě vedoucí, konkrétně přímý nadřízený, řídí adaptaci v rámci oddělení (útvárovou adaptaci) a adaptaci na pracovní místo, v některých případech je sami školí, protože jsou

odborníci na danou problematiku. Řeší s novým zaměstnancem běžné problémy adaptace, jsou s nimi v pravidelném kontaktu a průběžně vyhodnocují jednotlivé kroky. Během celého procesu mají za úkol hodnotit pracovníka, jak jsem o tom již psala v kapitole 1.5.3 a na jeho konci mají také za úkol vyhodnotit adaptační proces (Koubek & Hrabětová, 1995, s. 120). Dle Šikýře (2014, s. 112) vedoucí pracovníci přispívají k dosažení úspěchu organizace tím, jak pracují se svými podřízenými a motivují je, aby využívali své nejlepší schopnosti.

1.6.1.2 Personální oddělení

Adaptace a jí předcházející výběr nových zaměstnanců patří mezi tzv. personální činnosti. K těm se váže také personální plánování, analýza pracovních míst, popis a specifikace pracovních míst, získávání neboli nábor zaměstnanců, výběr a zařazení zaměstnanců (Stýblo, 2003, s. 74).

Personální oddělení by mělo připravovat koncepci adaptačního procesu včetně struktury jejího obsahu a časového plánu. Dále by mělo vytvořit písemné a jiné materiály využívané především v prvních dnech adaptace jako je například prezentace o společnosti, formulář adaptačního plánu nebo orientační balíček. Ten stručně shrnuje všechny podstatné informace o společnosti, pracovních podmínkách, obecné pokyny a další. I počáteční fáze adaptace je koordinována a metodicky řízena pracovníky personálního oddělení. V případě potřeby školí vedoucí pracovníky, jak správně vést proces adaptace. Spolupráce mezi oběma subjekty adaptace je tak nezbytná (Koubek & Hrabětová, 1995, s. 101).

Správně nastavené postupy a vypracované materiály od personálního oddělení přispívají k úspěšné pracovní i sociální adaptaci a adaptaci na firemní kulturu, což přináší také vyšší motivaci a větší stabilizaci zaměstnanců (Veber & Srpová, 2012, s. 169).

Z kapitoly vyplývá, že zapojení vhodných subjektů do adaptačního procesu napomáhá jeho úspěšnosti. Zapojení budoucích kolegů nového zaměstnance je již zahrnuto v rovině sociální adaptace, proto se jí nebudu věnovat zvlášť. Ve svém výzkumu se zaměřím především na míru a způsob zapojení přímého nadřízeného nových zaměstnanců, které souvisí se zaškolením a hodnocením. Dále na participaci personálního oddělení v souvislosti s organizací adaptačního procesu a písemnými materiály. Bude to také jeden z oblastí zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY.

1.6.2 Objekty adaptace

Objekty procesu adaptace jsou zaměstnanci, jejichž pracovní situace prochází nějakou proměnou a potřebují se adaptovat na vše nové. Dle Bedrnové a Nového (2002) rozdělí do několika kategorií. První z nich a pro moji práci nejdůležitější skupinou jsou nově nastupující pracovníci, kteří nemají s organizací žádnou předešlou zkušenost, neznají poměry ve společnosti a její specifika. Pro tyto pracovníky je potřeba zajistit kompletní adaptaci tak, jak ji popisují v teoretické části. Důležitost správně řízeného adaptačního procesu se ještě zvyšuje, pokud jde o první zaměstnání pracovníka (Špalková, 2004, s. 75).

Druhou kategorií jsou pracovníci, kteří se na své pracovní místo vrací po delší době, například po dlouhodobé nemoci nebo po rodičovské dovolené. Třetí kategorií jsou ti pracovníci, u kterých dochází ke změně pracovního zařazení v rámci stávajícího zaměstnavatele. Dalším z objektů řízení procesu adaptace mohou být také celé pracovní skupiny. Všichni tito pracovníci či skupiny by měli absolvovat adaptaci ušitou na míru jejich specifickým (Špalková, 2004, s. 75).

Noví pracovníci jsou stěžejní skupinou mého výzkumu. Právě z jejich řad budou pocházet účastníci mého výzkumu.

1.7 Fáze adaptace

Z pohledu pracovníka lze rozdělit adaptaci na několik fází. Jedná se o rozdělení z pohledu toho, jak jednotlivé fáze jsou za sebou časově. Během všech fází probíhají dříve zmíněné roviny adaptace – pracovní, sociální i na organizační kulturu, vzájemně se zde doplňující adaptace formální s tou neformální. Jsou využívány různé nástroje zmíněné v předchozích kapitolách a zapojují se všechny subjekty adaptace. Kasper a Mayrhofer (2005) člení adaptační proces na následující čtyři:

- Přednástupní fáze – zahrnuje období výběrového řízení, první kontakt uchazeče s organizací, pohovory a dobu mezi přijetím pracovní nabídky a samotným nástupem do práce.
- Nástupní fáze – začíná prvním, nástupním, dnem nového zaměstnance do organizace a zahrnuje první setkání s budoucími kolegy, seznámení se společností a také první konfrontaci vzájemných očekávání a reality.
- Fáze integrační – zahrnuje profesní zapracování, začlenění nového pracovníka do týmu a sítě sociálních vztahů a vrůstání do firemní kultury.
- Plné členství v organizaci – je dosaženo při úspěšném absolvování předešlých fází. Nový pracovník se stává plnohodnotným členem organizace, když vznikne jistý druh psychologické smlouvy mezi ním a organizací (Kasper & Mayrhofer, 2005, s. 375).

1.7.1 Přednástupní fáze

Mezi autory neexistuje shoda v tom, kdy adaptace zaměstnanců přesně začíná. Někteří tvrdí, že adaptace začíná až samotným nástupem do práce. Jiní vidí začátek adaptace v momentě přijetí pracovní nabídky nebo uzavřením pracovní smlouvy (Urban, 2013, s. 36). Já do přednástupní fáze zahrnuji již výběrové řízení.

Kociánová (2010) potvrzuje, že přednástupní fáze bývá při plánování adaptačního procesu a aktivit s ním spojených často opomínána, přitom se jedná o samotný počátek adaptace, a proto by jí měla být věnována velká pozornost. Už při výběrovém řízení dochází k prvnímu setkání s organizační kulturou – způsob vedení pohovorů a celého náboru kandidátovi napoví, jaké hodnoty organizace pravděpodobně vyznává (Kociánová, 2010, s. 135).

Kandidát se při přípravě na pohovor dozvídá různé informace od známých, z médií, sbírá údaje o organizaci, sám si utváří představu. Poté se na pohovoru může dozvědět něco o historii, vývoji a současné pozici na trhu, a především o tom, co obnáší jeho pozice, co po něm bude požadováno. V tomto momentě dochází k prvnímu kontaktu s organizační kulturou, na kterou pak může navázat adaptace na organizační kulturu.

To, jak probíhá výběrové řízení, může mít významný vliv na další působení zaměstnance v organizaci. V tomto momentě se začíná budovat tzv. psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a kandidát má možnost poprvé porovnat svoje očekávání s realitou. Již při hlášení se na nabízenou pozici, si začíná kandidát vytvářet představy o budoucí práci. Pokud tato očekávání budou odpovídat realitě, nebude šok z nástupu do nové práce tak velký, jako by byl, kdyby měl zcela nadhodnocené představy (Hroník, 2007, s. 115).

Hroník (2007) zmiňuje, že již dobu mezi rozhodnutím o přijetí a nástupem nového pracovníka je nutné považovat za součást adaptace a systematicky a plánovitě s ní pracovat. Organizace by měla být s vybraným uchazečem v kontaktu, motivovat ho a vtáhnout do svého dění ještě přes nástupem například pozváním na firemní akci nebo poradu (Hroník, 2007, s. 115). Vhodné je využít tento čas k také přípravě nástupních dokumentů a další administrativy, případně nějaké prezentační materiály nebo informace k pracovnímu místu (Bláha a kol., 2013, s. 106).

Přednástupní fáze ztělesňuje první setkání organizace a budoucího zaměstnance, proto se ve svém výzkumu zaměřím na to, jak tento první kontakt probíhá a zda v něm můžeme nalézt aktivity podporující adaptaci.

1.7.1.1 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je definovaná jako „soubor nepsaných očekávání...zahrnuje akce, o kterých si zaměstnanci myslí, že se od nich očekávají, a reakce, které zaměstnanci očekávají na oplátku od svého zaměstnavatele a naopak akce, o kterých si zaměstnavatel myslí, že se od něho očekávají a reakce, které zaměstnavatel očekává na oplátku od svých zaměstnanců.“ (Armstrong, 2015, s. 485).

Psychologickou smlouvu je ideální začít definovat před nástupem pracovníka a dále ji také udržovat a aktualizovat průběžným dialogem. (Armstrong, 2015, s. 482). Je důležitá nejen pro adaptační proces ale také pro celkovou spokojenost v průběhu celé doby zaměstnání v organizaci (Palán, 2002, s. 198). Psychologická smlouva může být mnohostranná a také odlišná v každé společnosti, a to dle typu organizační struktury nebo převládajícímu stylu řízení (Armstrong, 2015, s. 486).

Z pohledu pracovníka jsou v psychologické smlouvě zakotvena očekávání týkající se pracovních podmínek jako je adekvátní odměna, zajištění bezpečného a vybaveného pracovního místa, jistota zaměstnání či pracovní perspektiva a vzdělávání. Na druhé straně organizace očekává vysoký a stabilní pracovní výkon, loajalitu a angažovanost. V případě, kdy si zaměstnanec uvědomí, že organizace není schopna dostát těmto nepsaným závazkům, může pociťovat šok, zklamání či křivdu. Důsledkem může být snížení motivace, snížení pracovního výkonu a pokles lojality až na úroveň uvažování o odchodu z organizace (Tureckiová, 2004, s. 76). Příkladem neplnění může být rozdíl mezi skutečnou a slíbenou náplní práce i platem,

neposkytnutí dostatečného školení či nedopovídající kariérní perspektiva (Urban, 2013, s. 42).

Vždy platí, že dodržování psychologické smlouvy se stává důležitým předpokladem stability, tedy i prevencí fluktuace (Tureckiová, 2004, s. 77). Vzájemná očekávání, a tedy i obsah smlouvy, se mění v čase, proto je nezbytné zachovávat otevřenou komunikaci, soustavný dialog, aby byla smlouva včas aktualizována (Branham, 2009, s. 47). Armstrong uvádí, že pro úspěšné dodržování smlouvy je dobré: *„Zajistit transparentnost politik a postupů organizace, stejně jako návrhů a rozhodnutí managementu, které mají dopad na lidi.“* A dále *„Jednat s lidmi jako se zainteresovanou stranou, spoléhat spíše na dohodu a spolupráci než na kontrolu a nátlak.“* (Armstrong, 2015, s. 485).

Z kapitoly vyplývá, že vznik a udržování funkční psychologické smlouvy je důležitým aspektem pro zaměstnavatele i zaměstnance. Z tohoto důvodu se budu nastavení psychologické smlouvy věnovat a porovnávat očekávání obou zúčastněných stran. Funkční psychologická smlouvy bude také jeden z bodů pro zhodnocení adaptačního procesu.

1.7.2 Nástupní fáze

Časově tuto fázi můžeme vymezit od prvního dne až po moment, kdy se nový zaměstnanec přestává zabývat základními otázkami, jako je na příklad orientace uvnitř budovy, a začíná se více zaměřovat zvládnutím pracovních úkolů. V této fázi již probíhá adaptace v několika rovinách (Bedrnová & Nový, 2007, s. 521). Nástup do nové práce většinou přináší nejistotu, někdy obavy, a proto jsou noví pracovníci velmi vděční za vstřícnou pomoc (Bedrnová & Nový, 2007, s. 521). Zde hrají roli především zaměstnanci personálního oddělení, kteří organizačně zajišťují průběh úvodních školení a seznámení nováčků se vším potřebným (Kociánová, 2010, s. 134).

První den by měl být zaměstnanec přivítán, představen a současně by mělo dojít k podepsání pracovní smlouvy a jiných nástupních dokumentů (Stýblo, 2003, s. 74). Tato část adaptace by měla zahrnovat předání podstatných informací o organizaci, obecných pravidel a základních postupů. Vše, co je řečeno ústně by mělo být podpořeno také písemně formou orientačního balíčku (Urban, 2013, s. 35). Dále je vhodné provést nového zaměstnance organizací, aby se mohl seznámit s novými kolegy a zároveň, aby měl možnost pozorovat dění. Poté již přichází seznámení se samotným pracovním místem. S novým zaměstnancem je nutné vyjasnit pracovní očekávání. Ideálně dle dokumentu popisu pracovního místa mu představit povinnosti, které pozice zahrnuje, a vysvětlit, co konkrétně bude dělat a jaký pracovní výkon se od něho očekává. Zaměstnanci je také přiděleno pracovní místo a nutné vybavení jako kancelářské potřeby nebo počítač a přístupy do systémů (Koubek, 2011, s. 118). Tyto další kroky už by měl mít na starosti přímý nadřízený.

Právě v první dny je největší riziko odchodu nového zaměstnance. Nejenom však on, ale i společnost zjišťuje, jestli vše odpovídá tomu, co bylo řečeno během výběrového řízení. Právě nyní je tedy potřebné věnovat novému zaměstnanci dostatek času a zodpovídat všechny otázky (Kocianová, 2010, s. 135).

Z kapitoly vyplývá, že v rámci nástupní fáze se již odehrává mnoho z popsaných kapitol výše. V rámci formální adaptace se v této době zaměstnanec účastní prvních školení, seznamuje se s novými kolegy i organizační kulturou. V rámci kontaktu se širší skupinou zaměstnanců organizace může docházet i k neformální adaptaci. Na všechny tyto aspekty se zaměřím ve svém výzkumu.

1.7.3 Integrovaná fáze

Tato možná nejvýznamnější fáze celého procesu adaptace je velmi závislá na charakteru práce, pracovní pozici, dosavadních zkušenostech a sociálním kapitálu nově nastupující osoby. Měla by být plně v kompetenci přímého nadřízeného, avšak není možné ji zvládnout bez aktivní účasti spolupracovníků.

Efektivním nástrojem řízení pracovní adaptace je individuální adaptační plán, který jsem popsala v kapitole 1.5.1. Tento dokument zajistí, že formální pracovní adaptace bude probíhat efektivně. Rozhodující roli v integrační fázi adaptace má přímý nadřízený nového pracovníka. Jeho úkolem je zajistit, aby se stávající tým připravil na příchod nového kolegy a byl v procesu nápomocný (Kociánová, 2010, s. 134). Přímý nadřízený se stává průvodcem adaptace, řeší běžné potíže a průběžně hodnotí pracovní výkon. Často má také úlohu odborného garanta a sám zaškoluje nového zaměstnance. Přímý nadřízený by měl směřovat nového zaměstnance k samostatnosti na pracovišti a také budovat jeho sebevědomí, že pracuje správně. Vždy je nutné myslet na to, že adaptace je období tréninku a učení (Stýblo, 2003, s. 74).

Jak již bylo zmíněno, důležitou součástí integrační fáze je hodnocení. První hodnocení by mělo být provedeno již na konci prvního měsíce adaptace a další pravidelně v jejím průběhu (Koubek, 2011, s. 130). Vhodnými tématy jsou počínání a pokroky nového pracovníka, vyrovnávání se s problémy a narůstajícím objemem práce. Dále by mělo být hovořeno o jeho přístupu k práci a začlenění do pracovního týmu (Koubek, 2015, s. 215). Během hovoru je také nezbytné vyptat se nového zaměstnance na jeho pohled, jeho problémy současnou životní situací mimo práci, která může velmi ovlivnit průběh adaptace. Rozhovor by měl být důvěrný a zároveň dostatečně podrobný, aby se eliminovalo riziko vzniku bariér úspěšné adaptace, které mohou způsobit odchod zaměstnance ve zkušební době (Koubek, 2011, s. 135).

Na konci integrační fáze, tedy ve chvíli, kdy přestáváme osobu označovat „novým zaměstnancem“ by mělo proběhnout také vyhodnocení procesu adaptace, o kterém více hovořím v kapitole 1.5.3. Bývá mnohokrát opomíjeno, ale je důležitým milníkem. Hodnocení by mělo být provedeno ideálně před koncem zkušební doby a cílem je potvrzení, zda zaměstnanec ve společnosti zůstane či nezůstane. V případě, že se obě strany shodnou na setrvání, je dobré nastavit cíle a úkoly pro další období (Bláha a kol., 2013, s. 107).

Rovněž v integrační fázi by měly být zahrnuty všechny roviny adaptace, ať už formální nebo neformální cestou. Stejně jako zmínění autoři jsem přesvědčená, že se jedná o nejdůležitější fázi a ve svém výzkumu se zaměřím na získání dostatečného množství dat, abych tuto fázi mohla podrobně zmapovat.

1.7.4 Fáze plného začlenění

Pokud všechny předchozí fáze úspěšně plní, co je jejich úkolem, dostane se postupně pracovník do fáze plného začlenění do kolektivu i do organizace, kdy přestane být označován jako „nováček“ a stává se plnohodnotným členem. Takový člen je plně identifikován s organizací, pracuje s nasazením a již mezi ním a organizací úspěšně vznikla tzv. psychologická smlouva. Zaměstnanec přijímá organizaci za „svou firmu“ a naopak společnost jej vnímá jako „svého zaměstnance“ (Kasper & Mayrhofer, 2005, s. 382). Takový pracovník již samostatně zvládá svou práci a podává očekávaný pracovní výkon a svou prací se plnohodnotně podílí na plnění cílů organizace.

Celková doba adaptace se liší dle pracovní pozice. U méně specializovaných pozic splývá se zkušební dobou. U odbornějších pozic se pohybuje okolo šesti měsíců, avšak riziko odchodu zaměstnanců trvá

v průběhu prvního roku. Stále je tedy potřeba se zaměstnance pracovat, pravidelně ho vzdělávat a hodnotit (Kociánová, 2010, s. 134).

Z výše řečeného vnímám poslední fázi spíše jako milník, jehož je nutno dosáhnout. Ve svém výzkumu se zaměřím na to, zda panuje soulad obou stran, tedy zaměstnance i zaměstnavatele v tom, kdy k dosažení tohoto milníku dochází.

EMPIRICKÁ ČÁST

Na počátku empirické části své práce bych ráda představila cíl své práce a popsala případ, jenž budu zkoumat. Poté se budu věnovat metodologii. V následujících kapitolách rozeberu výzkumnou strategii, hlavní výzkumnou otázku, metody sběru dat a analýzy dat a představím participanty výzkumu. Stěžejními pak budou kapitoly analýzy a zhodnocení adaptačního procesu.

2 Případová studie ve společnosti XY

2.1 Cíl výzkumu

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit adaptační proces v organizaci XY dle hlavního kritéria – podobnosti aktuálního adaptačního procesu ve společnosti XY s modelem, který je popsán v odborné literatuře. K naplnění cíle práce je nezbytná analýza nastavení a řízení adaptačního procesu a jeho komparace s teorií v této oblasti. Výsledky mé práce budou použity v organizaci XY pro zefektivnění adaptačního procesu.

Hlavní výzkumná otázka zní *„V čem a jak dosahuje či nedosahuje adaptační proces v organizaci XY modelu popsaného v odborné literatuře?“*

2.2 Charakteristika

V této kapitole přiblížím zkoumaný případ. Představím společnost XY, situaci, v níž se nacházela před výzkumem, a také pracovní pozice, které jsem do výzkumu zahrнула.

2.2.1 Společnost XY

Společnost XY, s jejímiž zástupci jsem se domluvila na anonymitě, nabízí svým zákazníkům úplné portfolio služeb kontaktních center. Jedná se o velký podnik s více než 250 zaměstnanci a pobočkami ve více městech na území České republiky (Veber & Srpová, 2012, s. 15). Více informací již není možné sdělit, aby byla zachována anonymita.

Provozem společnosti XY je velké call centrum rozdělené na oddělení dle volaných projektů. Organizační struktura vypadá následovně. Každou pobočku řídí manager a jemu podléhají vedoucí jednotlivých projektů. Pod vedoucí projektů spadá jeden team leader daného projektu, přímý nadřízený samotných telefonních operátorů. Telefonní operátor je výkonná pozice v call

centru, a právě adaptačním procesem operátorů se budu ve své práci zabývat (Organigram společnosti XY).

2.2.2 Pozice telefonního operátora

Náplň práce telefonního operátora zahrnuje přijímání příchozích hovorů na zákaznické lince. Náplní tohoto hovoru je vyřešení požadavku volajícího a zároveň snaha o rozšíření portfolia služeb daného zákazníka. Operátor musí zajistit, že vše domluvené je zadáno a správně nastaveno v interním systému. Dále operátoři zpracovávají stejnou agendu řešenou pomocí e-mailů a další dílčí úkoly spojené s chodem projektu a příchozí linky. Mezi základní hodnocená kritéria operátorů patří kvalita komunikace, řešení požadavků, prodej nebo časové parametry hovorů (Popis pracovního místa).

2.2.3 Popis případu

Zvolené téma výzkumu vychází z méj osobní zkušenosti ve společnosti XY. Pracovala jsem zde krátce jako telefonní operátor malého projektu aktivního prodeje. Za dobu svého zaměstnání jsem u sebe i svých kolegů zaznamenala absenci konkrétních informací, které by, jak vím ze svého dosavadního vzdělání a zkušeností, měly být předány v průběhu adaptačního procesu. Svoje poznatky jsem konzultovala s personalistkou dané pobočky a dozvěděla jsem se od ní, že proces adaptace není na pobočce aktivně řešen. Personalistka a její pravá ruka zde zajišťují především nábor a personální administrativu. Proto přišla z méj strany nabídka analýzy a zhodnocení stávajícího adaptačního procesu, které by přineslo i doporučení a podklad pro případné změny. Pro výzkum byl určen pro společnost XY klíčový projekt a také jeden z největších. Na projektu pracuje tým, kde jeden team leader zodpovídá za asi 20 operátorů. Daný projekt je specifický délkou a náročností školení, které musí operátoři absolvovat, a komplexností volaného produktu.

Vzhledem k tomu, že zde aktivity po nástupu nejsou zastřešeny adaptací, rozhodla jsem hodnotit stávající nastavení a řízení procesu s modelem, který je jako správný popsán v odborné literatuře. Jan Průcha (2014, s. 79) píše, že o firemním vzdělávání existuje rozsáhlá původní teoretická literatura, proto ji vnímám jako dostatečný prvotní zdroj, možný ideál. Porovnání s literaturou dle mého názoru ukáže všechny mezery v adaptačním procesu včetně těch, které by mohly být přehlédnuty, pokud bychom proces hodnotili například pouze dle kritérií určených dle společnosti XY.

2.3 Strategie výzkumu

Jsem přesvědčena, že téma mé práce vyžaduje detailní prozkoumání, a proto jsem si zvolila kvalitativní strategii výzkumu. Kvalitativní výzkum může být jakýkoli výzkum, při němž není výsledku dosahováno statistickými nebo jinými kvantifikačními způsoby. Tato strategie se orientuje zejména na porozumění lidem, na důvody jejich konání, a odpovídá především na otázky „proč“ a „jak“. Proto se tento typ výzkumu využívá v oborech zkoumající lidské chování (Švaříček & Šedová, 2007, s. 22-23). Výzkumník analyzuje danou situaci ve velmi malé skupině respondentů a soustředí se na detail, využívá logiku dedukce (Disman, 2002, s. 301).

Kvantitativní přístup využívá logiku dedukce, kdežto kvalitativní jde cestou indukce. Na počátku celého procesu je definice výzkumného problému a z něj vyvození výzkumné otázky. Tato výzkumná otázka je v průběhu stále zužována a specifikována. Následuje sběr dat a jejich vyhodnocování (Švaříček & Šedová, 2007, s. 22-26).

Kvalitativní přístup má mnoho výhod. K těm zmíněným výše můžeme ještě přidat vysokou validitu dat, kterou přináší důkladné zpovídání participantů až do detailů. Podpořit ji může také tzv. triangulace dat. Hendl cituje Denzina (1989), jenž datovou triangulací „označuje použití různých

datových zdrojů“ (Hendl, 2005, s. 149). Naopak nevýhodou kvalitativního přístupu je obtížná replikovatelnost a téměř nemožné zobecnění na populaci. Patří sem také určitě nebezpečí vlivu subjektivními dojmy výzkumníka nebo malá transparentnost (Hendl, 2005, s. 49). Všechny tyto nevýhody je nutné držet v patrnosti a snažit se o jejich omezení.

2.4 Design výzkumu

Pro svůj výzkum jsem si zvolila design evaluační případové studie. V případové studii jde o detailní studium jednoho nebo několika málo ohraničených případů, aby bylo možné zachytit je v jejich složitosti (Hendl, 2005, 105). Ohraničení se odvíjí od objektu, události, aktivity procesu nebo programu (Chrastina, 2019, s. 57). Případová studie se využívá především k poznání a celistvému popisu. Je také flexibilní hovoříme-li o typu dat a jejich množství. Studovaný případ je zkoumán podrobně a kriticky, a to nejlépe z několika pohledů. Rozlišujeme 5 typů případových studií dle sledovaného případu, z nichž já jsem si zvolila tzv. studium sociálních skupin zaměřené na popis a analýzu vztahů a aktivit ve skupině (Chrastina, 2019, s. 57).

Evaluační výzkum obecně cílí spíše na praktické hledisko, často užitečnost či implementaci než na teoretické aspekty. Jeho cílem je přispět k řešení problému a nastavení změn cestou popisu, porovnání či predikce (Hendl, 2005, s. 110). „*Evaluační studie provádí rovněž popis, exploraci nebo explanaci, ale jde v ní především o hodnocení nějakého programu nebo intervence na základě určitých hodnotových kritérií*“ (Hendl, 2005, s. 110).

V rámci své diplomové práce provádím evaluační případovou studii sociální skupiny, jež hodnotí adaptační proces společnosti XY dle hlavního kritéria, kterým je podobnost s modelem adaptačního procesu popsáním v odborné literatuře. Je tedy nezbytné porozumět souvislostem spojených s adaptačním procesem a dobře je popsat. Cílím na jeden konkrétní projekt, můžeme jej označit jako oddělení, vybrané organizace a budu zkoumat

nastavení a průběh adaptačního procesu rozděleného dle fází popsaných v kapitole 1.7.

Výzkum bude realizován rozhovory pomocí návodu, analýzy dokumentů a pozorováním. Během rozhovorů budou moci noví zaměstnanci, přímý nadřízený a personalistka popsat adaptační proces ze své pozice. Noví zaměstnanci jako objekty adaptace, a na druhé straně personalistka a team leader jako subjekty adaptace.

2.5 Zdroje a techniky sběru dat

Na základě odborné literatury jsem získala nejdůležitější okruhy, kterým se ve svém výzkumu budu věnovat. Upozornila jsem na ně na konci daných kapitol, a jsou to pracovní adaptace v rámci formální adaptace, adaptační plán, nástroj adaptace – hodnocení nadřízeným, zhodnocení adaptačního procesu, rovina sociální adaptace a adaptace na organizační kulturu, neformální adaptace, psychologická smlouva, zapojení personálního útvaru do procesu adaptace a otázka dosažení stavu plného začlenění nováčka do společnosti. Mým cílem je získat co nejpřesnější popis adaptačního procesu.

Informace, které potřebuji získat, jsem rozdělila do dvou skupin. Na ty, které říkají, jak je adaptační proces naplánován a na ty, které popisují, jak skutečně probíhá. První skupinu informací budu zjišťovat především od personalistky a team leadera a druhou od adaptovaných zaměstnanců, ovšem využiji i triangulaci dat. K získání dalších doplňujících informací využiji analýzu dokumentů a pozorování.

Základními technikami sběru dat ve výzkumu budou rozhovory pomocí návodu, dále provedu analýzu dokumentů společnosti YX a pro doplnění informací poslouží nezúčastněné pozorování.

2.5.1 Rozhovory

Rozhovor je nejčastěji užívanou technikou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Ze široké škály typů rozhovorů jsem zvolila tzv. rozhovor pomocí návodu, jehož jádrem je výzkumníkem připravený seznam témat nebo otázek. Vedle toho má tazatel také prostor se na cokoli doptat, například sondážními otázkami. Právě spojení připraveného scénáře a prostoru na doptávání pomáhá výzkumníkovi zjistit širokou škálu informací včetně detailů a tím skutečně porozumět zkoumanému jevu (Hendl, 2005, s. 174).

Pro správné provedení rozhovorů je nezbytná důkladná příprava především v oblasti otázek. Je nezbytné zvážit obsah otázek, aby odpovídal účelu výzkumu. Výzkumník si sice může upravit pořadí i formulace otázek, přesto by měl přibližně znát způsob vyjadřování tázaného a nepoužívat pojmy jemu zcela neznámé.

Neexistuje přesný postup, jak otázky ideálně řadit, ale existuje doporučení, které začíná s otázkami o zkušenostech chování, poté volí ty o názorech a poté dotazy na znalosti a dovednosti. (Hendl, 2005, s. 176).

Při samotném rozhovoru je nutné soustředit se hned na začátek, kdy dochází k prolomení případných bariér a musí dojít k souhlasu o zaznamenávání hovoru. Tazatel by se měl snažit navodit pocit důvěry, vysvětlit záměr dotazování a také výsledky, které přinese celý výzkum. Během hovoru je vhodné pokládat vždy jen jednu otázku a poskytnout dostatečný čas k zamyšlení a odpovědi. Tazatel zůstává neutrální a také citlivý ke specifikům tázaného. Zaměřuje se na to, aby získal informace, které opravdu potřebuje, přičemž také vhodně zohledňuje reakce tázaného na rozhovor. Je vhodné dodržet předem domluvenou dobu trvání rozhovoru a během něho také udržovat motivaci tázaného tím, že ho informujeme o průběhu. I doba po oficiálním skončení rozhovoru může přinést zajímavé

informace např.: při loučení, není dobré ji tedy podcenit. Po interview si tazatel zkontroluje a sumarizuje svoje poznatky pro analýzu dat (Hendl, 2005, s. 172).

2.5.1.1 Stanovení otázek

V kapitole 2.5 jsem nastínila oblasti, kterým se chci věnovat v rámci svého výzkumu. Z těchto oblastí popsaných v teoretické části jsem vyvodila otázky, přičemž některé z nich mohou zahrnovat i více oblastí. Ty jsou v mém návodu pro rozhovor řazeny chronologicky dle fází adaptace. V návodu jsou také obsažené otázky, které nemusí zaznít, pokud respondent danou informaci zmíní během svých odpovědí. Níže tedy uvádím jednotlivé oblasti a z nich vyplývající otázky.

- Pracovní adaptace v rámci formální adaptace

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 13, 14, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 a 40 v příloze číslo 1. Dále v otázkách číslo 19, 21 a 22 v příloze číslo 2. A v otázkách číslo 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 a 20 v příloze číslo 3.

- Neformální adaptace

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 31, 35, 36, 50, 52, 56, 58 a 59, v příloze číslo 1. A v otázkách číslo 15, 17, 18, 30, 31 a 32 v příloze číslo 3.

- Adaptační plán

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 12 a 25 v příloze číslo 1. Dále v otázkách číslo 19 a 20 v příloze číslo 2. A v otázkách 8, 9, 10, 11, 12 a 13 číslo v příloze číslo 3.

- Nástroj hodnocení nadřizovým

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 a 47 v příloze číslo 1. Dále v otázce číslo 21 v příloze číslo 2. A v otázkách číslo v příloze číslo 3.

- Zhodnocení adaptačního procesu

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 42, 43, 44 a 45 v příloze číslo 1. Dále v otázkách číslo v příloze číslo 2. A v otázkách číslo 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 a 27 v příloze číslo 3.

- Rovina sociální adaptace

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 2, 10, 13, 22, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 a 59 v příloze číslo 1. Dále v otázce číslo 23 v příloze číslo 2. A v otázkách číslo 1, 2, 28, 29, 30, 31 a 32 v příloze číslo 3.

- Adaptace na organizační kulturu

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 1, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19 a 20 v příloze číslo 1. Dále v otázkách číslo 1, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 15 a 16 v příloze číslo 2. A v otázkách číslo 3, 4, 6, 7 a 24 v příloze číslo 3.

- Psychologická smlouva

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 4, 5, 6, 7, 10, 15, 16, 21, 45, 46, 61 a 62 v příloze číslo 1. Dále v otázkách číslo 3, 4, 6, 9, 12 a 13 v příloze číslo 2. A v otázkách číslo 4, 5, 6, 7, 15, 22, 24, 25, 34 a 36 v příloze číslo 3.

- Zapojení personálního útvaru

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 1, 2, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 23 a 60 v příloze číslo 1. Dále v otázkách číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 a 26 v příloze číslo 2. A v otázkách číslo 1, 2, 3, 8, 9, 10 a 33 v příloze číslo 3.

- Dosažení stavu plného začlenění v organizaci

Tuto oblast reflektuji v otázkách číslo 60, 62, 64, 65, 66 a 67 v příloze číslo 1. Dále v otázce číslo 25 v příloze číslo 2. A v otázkách číslo 34, 35, 36, 37, 38 a 39 v příloze číslo 3.

2.5.1.2 Výběr participantů

Kvalitativní přístup umožňuje výzkumníkovi provést záměrný výběr výzkumného vzorku narozdíl od kvantitativní strategie. Výzkumník si vybírá

participanty, kteří poskytnou co nejvíce relevantní data pro daný výzkum, tzv. vzorek „bohatý na informace“ (Patton 1990 In Žižlavský, 2003, s. 113).

Pro tento způsob výběru jsem se rozhodla i já, protože umožňuje zvolit konkrétní případy reprezentující klíčové aspekty pro tento výzkum, což zvyšuje pravděpodobnost porozumění dané problematice (Žižlavský, 2003, s. 113). Optimální velikost takového záměrně vybraného vzorku specifikovaného vybranými kritérii dle Žižlavského (2003, s. 113) neexistuje a odvíjí se od tématu a kontextu výzkumu.

Participanti z řad nových zaměstnanců, byli zvoleni dle délky zaměstnání ve společnosti XY. Vzhledem k tomu, že chci zmapovat adaptační proces co nejdětalněji zvolila jsem dobu zaměstnání 3–6 měsíců. Toto kritérium stačilo pro výběr 7 participantů – pracovníků, s nimiž provedu rozhovory. Dalšími participanty bude personalistka, která se svou agendou podílí na adaptačním procesu a team leader, přímý nadřízený nových zaměstnanců. Personalistka a team leader nespĺňují podmínku doby zaměstnání, oba pracují ve společnosti XY déle než 2 roky. Pro můj výzkum je v případě subjektů adaptačního procesu tato délka velmi příznivá. Předpokládá totiž, že se dotyční na adaptačním procesu podíleli opakovaně nikoli nahodile. Skupinu participantů mohu popsat jako heterogenní z hlediska pohlaví i vzdělání. Tyto údaje o participantech shrnuji v tabulce, jiné charakteristiky nebyly zahrnuty, aby byla co nejvíce zachována anonymita.

Respondent	Pohlaví	Délka pracovního poměru	Nejvyšší dosažené vzdělání
Pracovník 1 (personalistka)	žena	30 měsíců	VŠ
Pracovník 2	muž	4 měsíce	SŠ

Pracovník 3	muž	4 měsíce	SOU
Pracovník 4	žena	6 měsíců	VŠ
Pracovník 5	muž	4 měsíce	SŠ
Pracovník 6	muž	4 měsíce	OU
Pracovník 7	žena	6 měsíců	SŠ
Pracovník 8	žena	6 měsíců	SŠ
Pracovník 9 (Team Leader)	muž	25 měsíců	VOŠ

Tabulka 1 Seznam participantů

2.5.1.3 Sběr dat rozhovory

Samotné rozhovory proběhly na přelomu února a března roku 2021 přímo na pobočce společnosti XY. Využila jsem uzavřenou zasedací místnost oddělenou od ostatních pracovníků. S každým participantem jsem hovořila zvlášť po dobu maximálně 90 minut dle předem připraveného scénáře. Rozhovory probíhaly v časových odstupech. První rozhovor s operátorkou jsem zvolila jako předvýzkum, abych měla možnost upravit otázky, aby byly srozumitelné a jasné. U některých otázek jsem zvolila jasnější formulaci, některé zcela vypustila a u každého z participantů jsem přidala či ubrala otázky dle toho, jak se rozhovor vyvíjel.

Na počátku rozhovoru jsem vždy participanta přivítala a vysvětlila důvod a cíl výzkumu. Potvrdili jsme si anonymitu výzkumu a souhlas s nahráváním. Držela jsem se připraveného scénáře rozhovoru, který byl sestaven dle chronologické posloupnosti fází adaptace. Myslím, že se mi podařilo získat důvěru participantů a rozhovory probíhaly v příjemné atmosféře. Držela jsem se některých uvedených zásad výše. Všichni participanté byli velmi otevření a někteří dokonce příliš upovídání, proto jsem se snažila v některých okamžicích jejich odpovědi nasměrovat k tomu, co jsem

opravdu potřebovala zjistit. Všechny rozhovory jsme stihli do vyhrazených 90 minut.

2.5.2 Dokumenty

Druhým zdrojem dat jsou dokumenty společnosti XY. Dokumenty jsou myšlena data vzniknuvší v minulosti a k jinému účelu, než je samotný výzkum. Jejich autorem je také někdo jiný než výzkumník. Za dokumenty považujeme knihy, články, záznamy projevů, zápisy ze zasedání, deníky, plakáty, obrazy, video. Proto rozlišujeme několik typů dokumentů, a to osobní dokumenty pořízené k soukromým účelům, úřední dokumenty vytvořené ve firmách či na úřadech, archivované údaje, výstupy masových médií jako je tisk nebo rozhlasové či televizní programy a virtuální data k nalezení na internetu. Data uchovaná v dokumentech nejsou vystavena zkreslení v čase nebo chybám. Aby byly vybrány relevantní dokumenty, je nutné definovat výzkumnou otázku a také to, co budeme považovat za dokument.

2.5.2.1 Výběr dokumentů

Výběru dokumentů předcházela definice výzkumné otázky a při specifikaci toho, co považovat za relevantní dokumenty, jsem využila odbornou literaturu. Již při úvodní sondáži jsem od personálního oddělení dostala informaci, že společnost nemá sepsané interní směrnice týkající se adaptace nebo adaptačního procesu. Oslovila jsem tedy konkrétní osoby, které se ve společnosti XY podílejí na adaptaci s dotazy na písemné materiály. Personalistka a team leader mi ukázali, kde a jaké dokumenty najdu. Dalším kritériem výběru byly dokumenty zmíněné v rozhovorech.

K analýze jsem zvolila dokument Organigram, Popis pracovního místa pro pozici telefonní operátor, dokument Bonusový systém a dokument Firemní benefity na intranetu společnosti XY.

2.5.3 Pozorování

Pozorování je vhodný zdroj dat o tom, co se skutečně děje, jak lidé jednají, jak se chovají. Zahrnuje nejen vizuální, ale i sluchové, čichové a pocitové vjemy. Pozorování může vhodně dokreslit popis prostředí. Mezi výhody pozorování bezesporu patří to, že výzkumník skutečně sám získává zmíněné zkušenosti. Může se zaměřit na zajímavé nebo neobvyklé jevy a také dobře získat informace, které se těžko transformují do otázky v rozhovoru (Hendl, 2005, s. 200).

Rozlišujeme pozorování dle několika aspektů. Pokud jsou účastníci informováni o přítomnosti pozorovatele, mluvíme o pozorování otevřeném, opakem je pozorování skryté. Dále může pozorování probíhat v přirozené či uměle vytvořené situaci, a to strukturovaně dle předpisu nebo nestrukturovaně. Další dvojicí je zúčastněné pozorování, tedy případ, kdy se výzkumník zapojuje do dění, nebo naopak nezúčastněné pozorování (Hendl, 2005, s. 201).

Při nezúčastněném pozorování výzkumník minimalizuje kontakt a jakoukoli interakci se skupinou. *„Hlavní výhodou takového přístupu je, že není tak obtruzivní (vtíravý a nápadný) jako zúčastněné pozorování a není tak ovlivněný citovou angažovaností pozorovatele.“* (Hendl, 2005, s. 201). Nezúčastněné pozorování udržuje především odstup a neutrální přístup, aby přítomnost výzkumníka, co neméně narušovala běžný chod událostí. Bývá cíleně zaměřeno na určité chování a zachycení zajímavých aktivit skupiny.

2.5.3.1 Provedení pozorování

Pozorování pro mě byl jen doplňkový zdroj dat zaměřený na konkrétní zajímavé skutečnosti. Své pozorování bych popsala jako nezúčastněné a nestrukturované v pozici pozorovatele jako účastníka. Zaměstnanci o mě tedy věděli, více jsem se do dění však nezapojovala.

Pozorování probíhalo v podstatě vždy, kdy jsem přišla na pobočku. Nejprve v době, kdy jsem se setkala s team leaderem a personalistkou, abychom se spolu domluvili na průběhu výzkumu a poté v období, kdy jsem prováděla rozhovory. Svůj plán rozhovorů jsem si upravila tak, abych se mohla zúčastnit dvou týmových akcí a také strávit nějaký čas přímo v open space kanceláři, kde tým pracuje.

Během pozorování jsem si dělala poznámky a položila dvě sondážní otázky konkrétně při pobytu v kanceláři. Nijak jsem nenarušovala průběh týmových akcí.

2.6 Analýza dat

Případová studie nemá přesně specifikovaný proces analýzy dat a jeho postupy (Chrastina, 2019, s. 205). Z rozhovorů, dokumentů i pozorování jsem získala určitá data, která je potřeba podrobit analýze, zredukovat a sumarizovat tak, abych mohla odpovědět na výzkumnou otázku.

Cílem analýzy dat je najít v získaných datech různé vzorce či témata a jejich vztahy (Chrastina, 2019, s. 193). V případové studii je prvním krokem analýzy dat z rozhovorů transkripce neboli převod z mluveného slova na psaný text, která je časově náročná, nicméně nezbytná. Existují v podstatě dva základní typy transkripce – doslovná nebo komentovaná transkripce (Chrastina, 2019, s. 186). Zvolila jsem si možnost doslovné transkripce. Doslovný přepis je časově nejnáročnější a je vhodný pro podobnou analýzu. *„Je možné pak zdůrazňovat důležitá místa podtrháváním, opatřovat určitá místa komentářem na kraji stránky nebo vytvářet seznamy a srovnávat jednotlivá místa textu.“* (Hendl, 2016, s. 208).

Švaříček a Šeďová (2007, s. 211) doporučují pracovat s otevřeným kódováním. Tedy rozdělit analyzovaný text jako je dokument nebo přepis rozhovorů na jednotky různé velikosti dle jejich významů. Těmto jednotkám

poté přidělit kód, jak označujeme slovo nebo krátkou frází reprezentující význam jednotky, díky níž výpovědi jednoho významu odlišíme o jiných. Pro kódování můžeme využít specializovaný software nebo kódování v ruce, označované jako metoda papír a tužka. Kódy by měly být navázány na výzkumnou otázku. Také je můžeme během procesu revidovat, zobecňovat nebo upřesňovat podle potřeby (2007, s. 212-214, 220).

Již během samotného kódování vytváříme seznam kódů, z nichž poté seskupováním vytvoříme kategorie, které slučují pojmy vztahující se ke stejnému jevu. Tato technika je induktivní a její výsledek je deskriptivní zpracování nasbíraných dat (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 220-221)

Po kategorizaci jsou využívány některé z analytických strategií a dojit tak k vytvoření teorie či analytického příběhu. Příkladem takových strategií jsou analytická indukce, konstantní komparace nebo analytické závorkování (Švaříček & Šedřová 2007, s. 223-224).

2.6.1 Provedení analýzy dat

Před analýzou dat získaných z rozhovorů došlo k přepisu rozhovorů z nahrávek. Dále jsem pracovala s vytisknutými přepisy rozhovorů, vytisknutými dokumenty a poznámkami z pozorování. Nevyužívala jsem žádný počítačový software, využívala jsem metodu „papír a tužka“. Postupovala jsem dle publikace Švaříčka a Šedřové, vytvořila jsem kódy, které vycházejí z teorie jako například: VŘ (výběrové řízení), PSS (psychologická smlouva), NFA (neformální adaptace). Takto okódované informace jsem poté seskupila do kategorií opět vycházející z odborné literatury, s níž budu adaptační proces porovnávat. Kategoriemi byly především důležité body, které jsem si zvolila již v teoretické části jako hodnocení, pracovní adaptace atp.

Jak uvádí Švaříček a Šedřová (2007, s. 220), výsledkem kódování a kategorizace je deskripce případu. Vzhledem k povaze mého výzkumu byl právě popis adaptačního to, co jsem potřebovala získat.

2.7 Etika a limity výzkumu

Jednou z nejdůležitějších náležitostí výzkumu je dodržení anonymity participantů. Již na začátku bylo všem účastníkům zaručeno, že ve výzkumu nebude prozrazena identita. Proto budou v celé práci všichni označeni tak jako v tabulce výše, tedy Pracovník 1–9.

Všem zaměstnancům byl již zpočátku vysvětlen průběh i účel realizace celého šetření stejně jako využitím jeho výsledků pro potřeby této diplomové práce, z níž mohou vyvstat doporučení pro společnost XY. Při samotných rozhovorech byli participanti informováni o nahrávání a byl získán jejich souhlas se zaznamenáváním. Protože výzkum je anonymní, byla všechna jména či přezdívky zaměněny nebo zcela vynechány.

Každý výzkum má také své limity, s nimiž je nutné počítat. Prvním z nich je v kvalitativním přístupu sám výzkumník. Aniž si to uvědomuje, může sám zkreslovat data na základě sympatií či nesympatií, důvěry či nedůvěry a přiklánět se k určitým závěrům. Také zapojení výzkumníka ve zkoumaném prostředí přináší jisté limity. Pokud se v daném prostředí příliš nepohybuje, což je případ tohoto výzkumu, nastává riziko toho, že nenaváže dostatečný vztah s participanty a nezíská od nich dostatečné informace.

Druhým limitem se stává prostor, kde rozhovory probíhají. Pokud se tak děje přímo na dané pobočce, mohou participanti pociťovat obavy o dodržení anonymity zdroje a důvěrnosti poskytnutých informací. Z tohoto důvodu rozhovory probíhaly v uzavřené zasedací místnosti.

Ze zvolené kvalitativní strategie také vyplývá další limit, a tím je zobecnění výsledků výzkumu na širší populaci. Data získaná od malého počtu

participantů je možné vztáhnout pouze na konkrétní organizaci, v případě mého výzkumu na konkrétní projekt v dané organizaci. Jistým zobecněním můžeme výsledky aplikovat na projekty, kde probíhá adaptační proces stejným nebo velmi podobným způsobem, stále zde musíme počítat s limity takového zobecnění.

2.8 Analýza adaptačního procesu ve společnosti XY

Z analýzy dat z rozhovorů, dokumentů a pozorování jsem sestavila popis adaptačního procesu ve společnosti XY. Budu ho představovat chronologicky dle fází adaptace popsanych v kapitole 1.7.

Přednástupní fáze

Do přednástupní fáze zahrnuji již období výběru zaměstnanců, protože již v této době dochází k předávání důležitých informací o společnosti a samotné pracovní pozici.

Ve společnosti XY probíhá v podstatě tříkolové výběrové řízení. První je krátký telefonický rozhovor s personalistkou. Ta má za úkol ověřit, zda kandidát zvládne směnný systém, je spokojen s nabízenou mzdou nebo jestli zvládne dojíždět. Dalším ihned sledovaným aspektem je komunikace. Pokud kandidát splní všechny požadavky, je pozván na první on-line pohovor prostřednictvím aplikace Teams.

P1: „Začínáme telefonním hovorem. Hned ověřujeme, jestli zvládnou směny, ptáme se na peníze a pokud není místní tak na dojíždění. Musíme ty kandidáty hned filtrovat. No a potom ověřuju, jestli komunikuje nějak přijatelně.“

P5: „Nejdřív mi volali. Ptali se, jestli zvládnou směny, pak na dojíždění a peníze. Pak mě hned pozvali na pohovor. Ten byl on-line.“

Na prvním on-line pohovoru, který trvá zhruba hodinu, je nejprve představena společnost a projekt. Důraz je kladený také na představení

pracovní pozice. Personalistka popíše náplň práce a nastíní požadavky na operátory. Poté je čas věnován kandidátovi. Na konci je představen systém odměňování.

P1: „Na pohovoru už krátce představujeme firmu, popisuje práci operátora. Snažíme se kandidátům dobře pozici popsat. Zvyšuje to šanci, že pokud nováček opravdu nastoupí, tak už u nás taky zůstane.“

P2: „...o pozici jsme se hodně bavili. Vysvětleno bylo vše dobře, věděl jsem do čeho jdu.“

Třetí kolo, druhý pohovor, probíhá také on-line a účastní se i team leader, protože se poté podílí na výběru kandidátů. Hovoří se o předchozích zkušenostech a předpokladech pro práci operátora. Může být proveden simulační hovor a ověření úrovně cizího jazyka. Team leader také více hovoří o konkrétním projektu a podá zase konkrétnější informace o pracovní náplni, systému odměňování, především bonusech. Počítá se s prostorem pro dotazy.

P3: „Poslední byl pohovor hlavně s team leaderem. Ptal se hodně na moje předešlé zkušenosti a zkoušeli jsme jeden hovor.“

P9: „Já vidím kandidáty na třetím kole. Zajímá mě, proč chtějí dělat tuhle práci. Obecně zjišťuju, jakou mají motivaci. Když se mi nezdá, jak se vyjadřují, udělám hovor na zkoušku. Občas je potrápím s angličtinou. Potřebuju vědět, co umí, protože se podílím na konečném výběru.“

Záhy po pohovorech jsou kandidátům oznámeny výsledky a domluven datum nástupu. Ten je předem stanovený a kandidáti se mu musejí přizpůsobit. Právě díky těmto předem naplánovaným datům nástupu je doba mezi přijetím pracovní nabídky a skutečným nástupem krátká, většinou ne více než tři týdny. Personalistka tak řeší s kandidátem především včasné odevzdání dokumentů k přípravě pracovní smlouvy a termíny lékařské

prohlídky. Žádné dokumenty o společnosti nebo brožury nejsou kandidátům zasílány.

P1: „Bývá to maximálně 3 týdny. Máme předem naplánované termíny školení, které musíme naplnit. Kandidáti to vědí od začátku a většinou jsou s tím v pohodě. Cíleně totiž vybíráme lidi, kteří můžou nastoupit ihned.“

P3: „Mám pocit, že mi psala paní z HR pořád. Chtěla nějaké dokumenty, pak něco vyplnit, pak zase doktora. Spíš jsem se bál, že to všechno nestihnu zařídit, než že by si to oni nebo já rozmyslel.“

P6: „Nic mi nechybělo, všechno, co jsem potřeboval, jsme si řekli na pohovoru, všechno bylo jasné.“

Psychologická smlouva

Jak už bylo zmiňováno výše, personalistka i team leader se snaží kandidátům co nejvíce přiblížit práci již během výběrového řízení. Cílem je právě to, aby byly co nejpřesněji představeny pracovní podmínky zaměstnanců a na druhou stranu, aby potenciální zaměstnanci věděli, jaká práce je čeká. Personalistka zmiňuje častější nedorozumění kvůli výši bonusů.

P1: „...snažíme se jim na pohovoru říct všechno a dobře vysvětlit, v tomhle nemá smysl lhát. Naplňujeme několik termínů školení ročně, nemůžeme si dovolit přijít o nově přijatého zaměstnance kvůli tomu, že mu zatajíme něco zásadního....Stává se nám ale, že někteří nepochopí bonusy.“

P3: „Řekli všechno, ale ty bonusy jsou jinak, než jsem myslel.... Ještě jsem nikdy nedostal ty částky, které personalistka zmiňovala. Nevím, jestli nás chtěli nalákat.“

P8: „...než mi přišla první výplata, myslela jsem, že budu mít větší bonusy... ten systém se vlastně nedá úplně pochopit. Je to velká tabulka a až na konci měsíce vlastně zjistíme, kolik ten bonus nakonec vyšel.“

Z rozhovorů vyplývá, že očekávání ohledně výše bonusů jsou odlišná od reality. Personalistka připouští, že bonusový systém je poměrně složitý a o to je komplikovanější vysvětlit jeho jednotlivé parametry na osobním pohovoru, když kandidáti ještě neznají provoz. Pro triangulaci dat jsem analyzovala i dokument Bonusový systém na intranetu společnosti XY. Výpočet konečné částky je závislý na mnoha parametrech, které se těžko průběžně kontrolují. Zároveň tu existují drobné jednorázové sankce, které mohou být odečteny ze mzdy například za pozdní příchody. Konečná výše bonusů je tedy po celou dobu měsíce nejistá.

P1: „Máme vysvětlení na intranetu, ale je to dost složitá matice, kterou počítá nastavený excel...málokdy se dá předpokládat, kolik to vyjde. Takže na pohovoru uvádíme široké rozpětí těch možných částek. Všichni ale samozřejmě doufají, že dosáhnou na ty nejvyšší.“

Jiná nedorozumění nebo nenaplněná očekávání ve společnosti XY jsem nezjistila. Team leader hovoří o čekáních od práce operátorů během výběrového řízení, první den a pak průběžně během zpětných vazeb.

P9: „...v podstatě jim shrnu to, co bylo řečeno už na pohovoru. Mluví o parametrech, které měříme...vysvětluju, proč je důležité jich dosáhnout. To jsou u nás ty očekávání, dávat čísla a dobře komunikovat.“

P5: „...chvílema mi připadalo, že mají pocit, že jsme tu práci nepochopili. Říkali nám ty informace hlavně na začátku pořád, jak kdybychom vypadali, že nechápeme, co znamená telefonovat a plnit čísla.“

Psychologická smlouva je budována od počátku a průběžně udržována.

Nástupní fáze

Nástupní fáze ve společnosti XY začíná nástupem skupiny zaměstnanců v domluvený den začátku vstupního školení. První den začíná uvítáním personalistkou, která poté tráví se skupinkou půl dne. První probíhá prezentace pro představení společnosti, v ní jsou obsažené informace o historii firmy, jejím vývoji, plánech do budoucna včetně důležitých osob. Prezentace také představuje misi a vizi společnosti a její hodnoty. Přivítání se krátce také účastní team leader, přímý nadřízený operátorů, aby představil sebe a projekt, pro který byli operátoři přijati.

P1: „...firmu se snažíme více představit, mám udělanou celkem pěknou prezentaci. Určitě chceme, aby nováčci věděli, kam nastoupili, aby znali naši značku, naše zásady, nějakou naši firemní kulturu.“

P5: „První den se nás na nástupu sešlo myslím 6. Šli jsme do zasedačky s personalistkou. Byla prezentace o firmě...o něco víc informací než na pohovoru. Pak přišel TL, přivítal nás, řekl, za koho budeme volat.“

P8: „O hodnotách jsme mluvili ten první den, při prezentaci firmy. To bylo zajímavé.“

Dalším bodem programu je podepisování smluv a jiných nástupních dokumentů. Poté následuje školení bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) a požární ochrana (PO). Dopoledne je završeno prohlídkou celé pobočky, aby zaměstnanci věděli, jak jsou rozvrženy kanceláře, kde najdou personalistku, svého nadřízeného nebo sociální zázemí.

P1: „... podepisujeme hromadně všechny nástupní dokumenty. Máme na to přes dvě hodiny, a i tak někdy nestíháme. Pak musíme udělat zkrácenou verzi BOZP a PO. V rámci prohlídky jim pak ukazujeme únikové východy, místo na sčítání atd.“

P5: „Hned první den jsme podepisovali pracovní smlouvu, podepisovali jsme růžové prohlášení, souhlas s nahráváním a spoustu dalších papírů.“

P2: „Bylo školení o firmě a pak BOZP a PO, jen krátce...“

P7: „Ano, provedli nás. Pošli jsme všechny patra. Ukázali nám hlavně, kde je kuchyňka, toalety, kde sedí náš tým a kde se budeme školit.“

Odpoledne se svých nových členů týmu ujímá team leader. Noví zaměstnanci se usadí ve školící místnosti, kde si každý volí svoje dočasné pracovní místo na dobu školení. Team leader se ještě jednou představí, na prolomení ledů o sobě řekne pár zajímavostí a nabídne všem tykání, jak velí organizační kultura. Stejně tak požádá o představení i nové zaměstnance, aby se skupinka více seznámila.

P9: „...mám tu zkušenost, že když začnu první a prozradím na sebe něco trochu osobního, nebojí se i ostatní trochu otevřít. Chci o nich vědět více, abych byl schopný s nimi navázat kontakt, zároveň, aby se trochu poznali, zjistili, co mají společného. Nechci po nich věk, vzdělání, ptám se, co zajímavého, o čem se pak můžeme bavit v kuchyňce, nám chtějí sdělit. Používám tuhle otázku asi rok a výborně funguje.“

Další náplní odpoledne je vyzkoušení a zprovoznění osobních přístupů do počítačů a pracovních systémů. Když jsou všichni v pořádku přihlášení, soustředí se školení na praktické věci. TL vysvětluje směnný systém, princip požadavků, schvalování sick-days a dovolené. Team leader vše ukazuje přímo v systému docházku a každý má možnost si práci s programem vyzkoušet. Se team leader snaží více přiblížit bonusový systém a zároveň s ním popisuje parametry, z nichž systém vychází. Tyto parametry zároveň vyjadřují požadovaný pracovní výkon a definují pracovní očekávání.

P9: „...snažím se jim představit všechny praktické věci, které se jim budou hodit. Těma směnana vždycky začínám, to je stěžejní. Ať ví, kde to najdou, jak se přihlásit, do kdy zadat požadavky...pak mluvíme o bonusech, z čeho se počítají, co se měří, co se chce po operátorech, aby plnili. Všechno to spolu souvisí“

P3: „...no TL nám říkal, co se bere do bonusů, co musíme plnit.“

Písemné materiály, které by shrnovaly vše řečené, zaměstnanci nedostávají. Team leader probírá témata dle své osnovy a pracovníci se případně doptávají. Informace je možné dohledat na firemním intranetu, team leader na něj ovšem neodkazuje.

P9: „Žádné materiály jim nedávám, máme to na intranetu...je fakt, že jim o něm moc neříkám To bych mohl. Já už to mám naučený a ten náš intranet není moc přehledný. Vždycky říkám, ať si to napíšu.“

Pracovníci se shodují, že zdroj informací ohledně benefitů a bonusů by uvítali.

P7: „Ne, nedostali. Kdyby existovala příručka, na co všechno máme nárok a kdy, tak by to bylo určitě fajn.“

P5: „Nějaký seznam jsem si napsal, ale stejně si žádal o benefity vždycky, když s tím někdo začal. Je fajn, že jich máme hodně, ale o to hůř se to pamatuje. Jsem línej dívat se na ten intranet.“

Na závěr team leader představí plán dalších týdnů, tedy školení a poté přechod přímo do provozu call centra, tzv. nástup na linku. Žádný plán školení nebo adaptace noví zaměstnanci nedostávají.

P9: „Nováčkům žádný harmonogram nedáváme.“

Integrační fáze

Formální adaptace – rovina pracovní adaptace

Integrační fáze začíná ve společnosti XY hned druhý den po nástupu, kdy začíná čtyřtýdenní školení. Vzhledem ke specifickému zaměření společnosti XY jsou všichni noví zaměstnanci daného projektu zaškolování společně. Všichni prochází stejným školením, jeho náplň se nijak individuálně neliší.

P9: „Všichni stejně. Většinou ve skupině máme někoho, kdo už stejnou práci dělal, ale stejně se musí naučit náš systém, produkt. I komunikace je v různých call centrech odlišná.“

Obsah školení lze rozdělit na 3 oblasti. První je práce s interním systémem, kde jsou zaneseny informace o klientech a nastavení jejich služeb. V tomto systému se musí operátoři naučit pracovat bezchybně, protože přímo v něm budou nastavovat změny služeb klientů. K tomu se ještě přidává seznámení s telefonní centrálou. Druhá část je produktová znalost. Zaměstnanci musí načerpat nejen nabídku produktů a jejich podmínky, musí je ovládnout do takové míry, aby byli schopni je efektivně kombinovat a nabízet. Třetí oblastí je komunikační školení.

P9: „Za první měsíc musíme stihnout probrat systém, produkty a pak komunikaci. Je toho dost, úplně nové téměř pro všechny.“

Celé asi 4týdenní školení probíhá ve školicí místnosti s počítači a má ho na starosti team leader. Pracuje se svou osnovou, kterou časově přizpůsobuje skupině. Zaměstnanci nedostávají žádný harmonogram nebo plán.

P1: „V podstatě celé školení má na starosti Team leader. On to plánuje, školí, hodnotí... je nováčkům vždycky k ruce. My mu žádné materiály nechystáme, protože neznáme náplň školení. Dělá si sám všechno kromě administrativy...myslím ty smlouvy, doktory...“

P9: „Já mám napsaná témata, která je potřebuju zaškolit, a zhruba čas, kolik na to máme, abychom to stihli do těch 4 týdnů. Obecný plán jim říkám na začátku a pak každý den, co budeme dělat. Třeba termín školení komunikace ví přesně.“

P5: „To školení bylo dlouhý. Probírali jsme systém, pak produkty, a nakonec trochu komunikaci. TL to bral tak nějak postupně, neměli jsme žádné sepsané plány.“

Přibližně 7 dní trvá školení na systém. Jeho cílem je seznámit se strukturou systému, nastavením, a především se všemi funkcemi. Všichni zaměstnanci dostávají písemné manuály vytvořené team leaderem k jednotlivým oblastem. Školení probíhá spíše formou instruktáže či tréninku, aby si zaměstnanci vše co nejrychleji vyzkoušeli a zapamatovali.

P2: „...dýl, než týden jsme se školili na systém. To bylo fakt těžký. Všechno se to plete. Dobrý bylo, že jsme si všechno hned vyzkoušeli na počítači.“

P4: „Dostávali jsme manuály k tomu systému. Náš systém je hodně složitý, ze začátku pomohly ty papíry, a pak už se to dalo tak nějak zapamatovat. Opakovali jsme dost často. Taky jsme ten systém dělali víc než týden.“

Dalších přibližně 5 dní je věnováno školení produktů. V této části se zaměstnanci seznamují s celým portfoliem produktů projektu. Na konci školení by operátoři měli znát produkty nazpaměť, mít alespoň přehled o jejich podmínkách a možných kombinacích. Není nezbytné znát obsah a podmínky všech produktů dokonale, jako informační zdroj slouží dlouhodobě intranet. Operátoři s ním pracují neustále. I ten je potřeba v této části probrat. Z toho důvodu operátoři nedostávají písemné materiály, od počátku se učí, kde vše vyhledat na intranetu.

P3: „...ale na produkty jsme nic nedostali, TL tval na tom, abychom si nic nepsali a hledali to na intranetu. To bylo těžký. Jsem stará škola, všechno si píšu.“

P8: „Druhý bylo produktovko...to bylo dobrý. Jsem nadšený z intranetu, je to tam dobře popsany, barevně vyznačený, co se může kombinovat a co ne, nemusím se nic učit nazpaměť.“

Dalších asi 5 dní je věnováno tréninku kombinace systému a produktů. Cílem je propojit poznatky ze dvou předchozích částí. Noví zaměstnanci v tuto chvíli pracují na tom, aby vhodně vytvořili nabídku na míru klientovi a správně ji zadali do systému. Team leader má připravenou zásobu příkladů

od jednodušších po ty složitější. Vše se zadává do testovacího systému, kde team leader může výsledky vyhodnotit. Školení se zatím nezaměřuje na prodejní komunikaci, nyní se pozornost soustřeďuje na logické složení nabídky a zadání do systému.

P5: „...pak jsme dělali ty praktické případy. To bylo konečně přínosný. Málo teorie a jen praxe. Probírali jsme nejdřív obvyklý věci. Pak si TL připravil výjimky, perličky a pár chytáků, to jsme se dost nasmáli. Hodně jsme diskutovali, co je dobré a co je blbost.“

P2: „...to se potom zkombinovalo. První den dva to bylo dobré, ale pak už se to jen opakovalo. Mohlo by to být o půlku kratší tahle část školení...i když někteří potřebovali více času. Nevím, mě by stačily dva dny.“

Na konci posledního školícího týdne probíhá jednodenní komunikační školení, obvykle se jedná o poslední den před přechodem nových zaměstnanců „na linku“. Dá se rozdělit na dopolední teoretickou část a odpolední praktickou. Cílem je seznámit se s co nejvíce typy požadavků a argumentů a naučit se na ně vhodně reagovat tak, aby byly dodrženy všechny zásady komunikace společnosti XY.

P9: „...poslední je komunikace...tu probírám taky se všema stejně. Každý má jiné zkušenosti a taky předpoklady komunikovat, ale základní body hovorů musí dodržovat všichni. Bavíme se také o nějakých standardech.“

P3: „...ještě komunikace. To bylo jen na jeden den. Nějaký pravidla a pak jsme si zkoušeli hovory zády k sobě. To jsem ještě nikdy nedělal, ale bylo to úplně jiný, když jsem najednou toho druhýho neviděl.“

Po samotném tréninku komunikačních dovedností následovaly náslechy u zkušenějších kolegů přímo na lince se zákazníky.

P4: „...když jsme si vyzkoušeli komunikaci ve dvojicích, šli jsme na náslechy. Bylo lepší, když jsme seděli přímo u operátora, ale i vyslechnout si hovory přes tu centrálu bylo fajn. Člověk si to vyzkouší nanečisto v duchu, co by řekl, jak formulovat otázku a tak.“

Náslechy je proces vstupního školení ve společnosti XY ukončen a následující pondělí se noví zaměstnanci přesunou ze školící místnosti na svá nová pracovní místa na oddělení a začínají pracovat přímo „na lince“. První týden je skupině nových operátorů oporou team leader. Celý den se pohybuje mezi operátory a pomáhá jim s vyřízením požadavků, správným zadáním do systému nebo případným prodejem. Interně se tento týden nazývá „mentoring“.

P9: „Po školení je mentoring...sedím mezi jednotlivými nováčky a vše kontroluju. Při prvních hovorech zkontroluju každý hovor, než se to uloží do systému. Celkově první den je vždycky náročný. Nováčci nervozitou jako by zapomněli úplně všechno, co uměli a ptají se na úplné základy. Druhý den už je situace lepší a dál už jsou jistější a jistější. V pátek už padají jen záludnější dotazy, někdy si cíleně sednu k někomu, kdo ctím, že to opravdu potřebuje.“

P6: „...v téhle práci není žádný pozvolný nástup do práce, jak jsem to třeba zažil jinde. Prostě se zapnete na linku a už to na vás padá. První týden tam byl s náma TL, ale jste to vy, kdo mluví se zákazníky a musíte to dát.“

P7: „...pro nás tu byl hlavně TL..byl s námi i první týden na lince...díkybohu, nepamatovala jsem si nic. Byla jsem pěkně nervózní.“

Hned další pondělí po týdnu mentoringu přichází první hodnocení operátorů s team leaderem. Toto hodnocení probíhá formou rozhovoru mezi čtyřma očima, během něhož je dán prostor oběma stranám. Team leader žádá nováčka, aby zhodnotil školení, kolektiv a první pracovní týden v ostrém provozu. Poté sám nadřízený zhodnotí především přístup nového

zaměstnanec k práci, úroveň potřebných znalostí a dovedností a společně se domluví na věcech, jimž je nyní potřeba věnovat pozornost. Hovor také slouží k zodpovězení případných dotazů pracovníka.

P9: „S hodnocením začínám hned po mentoringu. Vidím, jak nováček pracuje a na čem musí začít co nejdříve pracovat, aby byl schopný brzy plnit cíle. Na té zpětné vazbě probíráme samozřejmě i jeho pohled na věc, jestli se mu u nás líbí, co říkal na školení a tak.“

P8: „...hodnocení probíhá často. Hned po mentoringu bylo jedno, ale to bylo spíše seznamovací. Povídali jsme si o školení a o věcech, které mi nebyly jasné. K mojí práci TL moc připomínek neměl.“

P3: „...TL pořád něco hodnotí. Výsledky, komunikaci... vlastně hned po prvním týdnu na lince jsme měli feedback. Už tam mi řekl, že si mám dávat pozor na nespisovný slova a ještě něco. Hodně se mě ptal, jestli mě to baví, jestli je mi všechno jasné.“

Po mentoringu a prvním hodnocení se noví operátoři učí pracovat samostatně. Většina zkušených kolegů pracuje z domu, avšak vždy jsou alespoň dva přímo v kanceláři, aby mohli být nováčkům nápomocni. V tomto období team leader kontroluje často a pravidelně práci všech nových operátorů. Poslouchá jejich hovory ze záznamů, kontroluje prodejní a jiné výsledky. Důležitým nástrojem jsou tzv. náslechy, kdy si team leader sedne přímo k operátorovi, připojí si sluchátka tak, aby slyšel i volajícího a sleduje komplexní práci operátora.

P9: „...dál už je to na nich. Dostali maximum informací, rad. Taky jsem jim řekl, co od nich čekám, co musí plnit a jak to udělat. Můžou se kdykoli zeptat, cokoliiv se mnou probrat...Hodně sleduju jejich výsledky, a pokud se mi něco nelíbí, hned jim říkám, že je potřeba něco udělat jinak, na něco se zaměřit.“

K průběžnému neformálnímu hodnocení dochází kdykoli a kdekoli. Nejčastěji při násleších. Ke krátkému hodnocení si team leader bere jednotlivé

operátory v případě, že vyhodnocuje parametry jejich výkonu a cítí, že je potřeba okamžitě něco změnit. Nebo naopak pokud cítí, že je potřeba někoho pochválit za povedený hovor.

P5: „...třeba když přijde TL na náslech. To jsem vždycky nervózní, protože pak ty hovory rozebíráme. Nejsem schopnej kontrolovat každý slovo, ale on slyší i každou špatnou koncovku. Ale zase mi hned řekne, co a jak, žádná zasedačka a dlouhý rozhovory, prostě hned-dobrý/špatný a je jasno.“

P2: „...hodnotí pořád...dobré je, když se někomu něco podaří a TL hned hlásí: „To byl hezkej hovor“, mám pocit, že slyší všechno.“

Formální hodnocení neboli zpětná vazba probíhá vždy na začátku měsíce za uplynulý měsíc, přičemž úplně první zpětná vazba probíhá na začátku třetího měsíce zaměstnání. Poprvé zde probíhá zhodnocení pracovních výsledků, jejich porovnání s nastavenými cíli a hodnocení komunikace. Ve všech oblastech si operátor s team leaderem zrekapituluje současný stav, připomenou stav žádoucí a domluví se na krocích k jeho dosažení. Součástí hodnocení je také hodnocení ze strany operátora. To se dotýká témat pracovní spokojenosti, fungování v týmu nebo i osobních záležitostí ovlivňující pracovní život. Během zpětné vazby probírá team leader s operátorem opět provozní záležitosti jako jsou bonusy, volno a směny. Tento rozhovor zabere přibližně 60 minut, dle potřeb operátora a jeho výstupem jsou domluvené cíle na další měsíc.

P6: „Organizované jsou ty zpětné vazby. Vždycky se s TL potkáme a proberem výsledky, vyhodnotíme cíle a já se většinu ptám na bonusy za minulý měsíc.“

P2: „Máme pravidelně zpětné vazby. Tam si říkáme, jak dopadl předešlý měsíc, kolik bylo prodejů a prostě rozebíráme ty jednotlivé KPI. Když se něco nedaří, tak si řekneme, co s tím. Někteří z toho mají strach, já ne. I když možná z těch proních jsem strach měl.“

Během třetího měsíce zkušební doby se s novými zaměstnanci počítá jako s téměř samostatnou pracovní silou. Stále je možnost, aby se operátoři zeptali zkušenějších kolegů nebo team leadera, ale mělo by se tak dít jen ve složitých případech. Operátoři jsou proto už začleněni do běžného plánu směn. Kontrola a hodnocení ze strany team leadera není již tak častá jako druhý měsíc, ale stále pravidelná. Poslední měsíc slouží především k tomu, aby se operátor ujistil ve své práci, zjistil, zda zvládne plnit nastavené cíle a vyzkoušel si směnný systém. Na druhé straně team leader se ujišťuje, že s operátorem chce skutečně spolupracovat.

P4: „...asi ten třetí měsíc už jsme měla pocit, že vím, co mám dělat. Ono se to dost opakuje, tak to člověk prostě zautomatizuje. Myslím, že i oni předpokládají, že ten třetí měsíc už vše umíme. Sice se můžeme pořád ptát, ale TL nám moc neradí, spíš se nás ptá, jak bychom to udělali my, a co si o tom myslíme.“

P5: „...hlavní rozdíl byl v těch směnách. Když jsme už byli chvíli na lince a nemuseli se pořád ptát, rozepsali nám směny pěkně mezi 6. a 23.hodinou. To byla trochu změna oproti školení 8 až 16:30. Ale dalo se to, vždycky se bylo koho zeptat, navíc už jsme s byli, myslím, docela jistí.“

P9: „...potřebuju, aby si operátoři vyzkoušeli tu práci se vším všudy do konce zkušebky. Ze zkušenosti víme, že není třeba jednoduché přijít o pravidelné víkendy, takže jim ten třetí měsíc dáme už normálně směny. Já samozřejmě sleduju ty výsledky, jak se posunuli a jak jim to jde. Když to nejde, tak v čem a jestli je možné s tím něco udělat. Musím si být jistý, že když si toho člověka necháme, zvládne to.“

Konec adaptačního procesu se ve společnosti XY splývá s koncem zkušební doby. Za tři měsíce je nový zaměstnanec zaškolen, uveden do práce a team leader může posoudit, zda bude dlouhodobě dosahovat požadovaných výsledků. Naopak samotný zaměstnanec má možnost si vyzkoušet práci za standardních podmínek a rozhodnout se, zda ji chce skutečně vykonávat.

K vyhodnocení celých tří měsíců se operátorem s team leaderem setkávají na tzv. zhodnocení zkušební doby.

P7: „...všechny problémy, které byly, je zvládli během zkušební doby. Já trochu bojovala s tím prodejem, ale během třetího měsíce už jsme se dostávala k těm počtům, které jsou potřeba. Říkal mi to TL i na konci zkušebky, že měl strach, že to nedám, ale dostala jsem se na dobrý čísla.“

Vyhodnocení zkušební doby představuje rekapitulaci uběhlých třech měsíců a jejich výsledků. Team leadera nejprve zajímá pohled operátora, jeho zhodnocení školení, týmu a práce samotné. Dalším téma tem je opět spokojenost s podmínkami práce, především nově vyzkoušeným směnným režimem. Team leader očekává vyjádření, jestli chce operátor ve společnosti XY setrvat. Stejná témata otevře také team leader ze svého pohledu. Zhodnotí přístup nového zaměstnance ke školení, jeho začlenění do týmu a pracovní výsledky. Operátor také očekává informaci, zda bude spolupráce pokračovat. V případě oboustranné shody představí team leader možnosti rozvoje i kariérního postupu, případně dalšího vzdělávání a předběžně se domluví s operátorem, kam by chtěl směřovat. Tento předem plánovaný rozhovor probíhá pár dní před oficiálním koncem zkušební doby a trvá přibližně 45–90 minut a je považován za oficiální konec adaptačního procesu.

P8: „...na konci toho třetího měsíce jsme to uzavřeli s tím, že chceme dále spolupracovat. Cíle jsem docela plnila, takže jme si řekli, jak pokračovat, co konkrétně zlepšit. Povídali jsme si o školení, o týmu, o té práci. Hezky jsme to zrekapitulovali a pokračovali dál.“

P2: „...měli jsme na to schůzku, byl to takový delší feedback. V podstatě jsem rychle shrnuli, co bylo a více jsme se bavili o tom, co bude. Jako kam můžu směřovat, a co se zaškolit, kam třeba povýšit.“

Formální adaptace – rovina sociální adaptace

Provoz společnosti je zasažen epidemiologickou situací a kvůli nemoci COVID-19 se velká část zaměstnanců se zdržuje na home office. Noví operátoři se tedy začleňují především do skupinky, s níž nastupovali, prošli školením i pracovními začátky. Ve zkušební době se noví operátoři reálně potkali a seznámili jen s několika zkušenými členy týmu, a to jen při práci. Situace příliš nenahrávala mimopracovnímu setkávání.

P2: „...jak s celým týmem, to nevím, ale naše skupinka si sedla pěkně. Rozumíme si, ale od té doby, co máme směny se taky vidíme míň než v době školení. Je to blbý...ani na pivo se zajít moc nedá.“

P6: „...naše skupinka super, ale se zkušenýma operátorama je to horší. Moc se neznáme, jen si píšeme přes pracovní chat. Myslím, že takhle na dálku ještě hůř reagujou, když něco potřebujeme, nebo třeba uděláme chybu.“

V rámci práce se konají pravidelná setkání týmu rozděleného na dvě poloviny jednou za měsíc na tzv. teamovce. Jedná se o hodinové setkání manažera projektu, teamleadera a operátorů. Nadřízení mají připravený program složený především z aktuálních informací. Operátoři jsou vždy o termínu teamovky spraveni včas a mohou si také připravit dotazy. Tato setkání probíhají kvůli epidemiologické situaci online.

P4: „...v téhle době jsou jen ty teamovky, já je pamatuju jenom online. Takže je to spíš taková povinná schůzka, kde posloucháme, co nám nadřízení říkají a pak se končí. Jak nejsme spolu v jedné místnosti, tak není chuť si ani povídat, jen to chceme mít za sebou.“

Převážně online probíhá také pravidelné 15minutové setkávání týmu třikrát týdně zvané denní start. Na denním startu představuje team leader dosažené průběžné výsledky a pokyny, jak je případně zlepšit. Interakce

probíhá spíše mezi jednotlivými operátory a team leaderem než mezi kolegy a není vždy pozitivní.

P9: „Potkáváme se pravidelně na denních startech. Tam se ale nikdo moc neseznámí, protože probíráme výsledky a jak je zlepšit. Nováčci tam chodí od doby, kdy už jsou na lince, aby věděli, k čemu směřujeme.“

P2: „...s kolegy se vidím, nebo spíš slyším hlavně na denních startech, ukazujeme si výsledky. Nestává se, že bychom plnili úplně lehce, takže to nebývá vždycky příjemné. Žádné zapadání do týmu určitě neprobíhá, spíš se operátoři hádají, kdo co jak dělá špatně.“

Personální oddělení ani team leader kvůli dané situaci neorganizují žádné týmové akce.

P1: „V této době neorganizujeme žádné hromadné akce, neformální setkání nebo třeba tematické dny, abychom se co nejméně potkávali. Normálně se snažíme být aktivní, ale teď je to zakázané“

P9: „...ted' je to blbý. Obvykle jsou nějaký akce z HR, nebo se domluvíme a jdeme jen tak na pivo.“

Neformální adaptace

Noví operátoři se po svém „přesunu na linku“ v práci setkávají stále ve stejné skupině a s nimi se v práci pohybují jen dva ze zkušených operátorů. Předávání poznatků neformální cestou je velmi omezeno a také ovlivněno tím, že se nováčci se zkušenými neznají a nepanují mezi nimi vždy nejlepší vztahy. Proto nováčci také žádají o radu, jen když je to nevyhnutelné.

P6: „...myslel jsem, že bude fajn, že se budu moct zeptat starších kolegů. Ale to se moc nedaří. Neznáme se, navíc nejsou úplně šťastní, když nám mají radit před Teams. Spíš mám pocit, že je otravujeme.“

Team leader si časem toto omezení uvědomil, proto se snaží vždy předávat co nejkompletnější informace, aby nový zaměstnanci netápali.

P9: „...ošimnul jsem si po nějakém čase, že nováčci neví takové ty provozní věci. Kde je, co na nástěnkách, jak se proklikat k výsledkům soutěže nebo třeba to, že si musí každý nosit vlastní příbor. Pak mi došlo, že tohle se dřív předávalo asi „per huba“, což teďka nejde. Mám pro tyhle případy vytvořený už seznam věcí, které jim musím říct, protože vím, že jak jsou v práci jen spolu, nemají moc šanci tohle zjistit.“

Fáze plného začlenění

Po tříměsíční zkušební době jsou noví zaměstnanci považováni za plnohodnotné členy týmu. Vztahují se na ně stejná očekávání v oblasti pracovních výkonů jako u zkušených kolegů, společnost XY s nimi dlouhodobě počítá a nebojí se do nich investovat. Obě strany vnímají období zkušební doby jako dostatečné pro začlenění do společnosti XY.

P9: „Během toho třetího měsíce už přesně vím, s kým bych chtěl spolupracovat a s kým ne. Tak se musí vždycky vyjádřit druhá strana. Ale beru je jako „naše“ hned po nástupu.“

P7: „Ano, po zkušební době, když už jsem věděla, že ve firmě zůstanu a byla jsem ráda že „u nás“ pracuju. Je mi tu dobře.“

P3: „Po tom pohovoru na konci zkušebky jsem si říkal, že tu mám nějakou perspektivu.“

Adaptovaní jednomyslně hodnotí adaptaci ve společnosti XY pozitivně. Navzdory tomu někteří z respondentů nejsou ve společnosti spokojeni.

P4: „Myslím, že to zaškolení bylo super. Jako náročný, ale naučili jsme se fakt skoro všechno.“

P5: „...ta zkušebka byla v pohodě. Zaškolili jsme se, na všechno bylo dost času. TL se nám taky věnoval. Starší operátoři byli občas nepříjemní, ale nakonec taky v pohodě.“

P5: „Spokojený moc nejsem. Není to dobrá práce. Ty směny jsou prostě hrozný, ani nevím, kdy byl můj poslední celý volný víkend.“

P6: „...jsem rád, že mám příjem. Spokojeností bych to asi nenazýval. Štvou mě ty směny a peníze.“

2.9 Zhodnocení procesu adaptace

Abych mohla zodpovědět hlavní výzkumnou otázku „V čem a jak dosahuje či nedosahuje adaptační proces v organizaci XY modelu popsaného v odborné literatuře?“ a naplnila cíl práce, kterým je zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY, využiji poznatky výzkumu shrnuté do předchozí kapitoly.

Proces adaptace zhodnotím dle hlavního kritéria, a tím je podobnost *adaptačního procesu ve společnosti XY s modelem popsaným v odborné literatuře*. Toto hlavní kritérium jsem si rozdělila na několik oblastí, v nichž budu model z literatury a reálný stav porovnávat. Tyto oblasti reprezentují důležité body pro proces adaptace dle literatury. V další podkapitole představím a blíže popíšu hodnotící škálu.

2.9.1 Kritéria

Hlavní kritérium je podobnost adaptačního procesu ve společnosti XY s modelem popsaným v odborné literatuře. Oblasti, které budu porovnávat, níže popíšu a vysvětlím, proč jsem zvolila právě tyto. Pro přehlednost je budu řadit stejně jako v předchozí kapitole, tedy chronologicky dle fází adaptace.

Přednástupní a nástupní fáze

Oblast 1: Zapojení personálního oddělení

Z kapitoly 1.6.1 vyplývá, že zapojení nebo naopak nezapojení personálního oddělení může mít na proces adaptace dopad. Do této oblasti zahrnuji následující aktivity. Výběrové řízení, příprava procesu adaptace jeho

metodickou koordinaci a kontrola, komunikace s úspěšným kandidátem, příprava podpůrných písemných materiálů, např: orientační balíček, zajištění nástupní administrativy, zajištění prvního dne nového zaměstnance.

Všechny tyto aktivity by měly být dle literatury v gesci personálního oddělení, protože vyplývají nebo navazují a ostatní činnosti tohoto oddělení.

Oblast 2: Aktivity podporující adaptaci na organizační kulturu

Soulad s organizační kulturou pravděpodobně nikdy nebude stoprocentní, ovšem důležité je, aby se nový zaměstnanec s organizační kulturou sžil a přijal ji. V opačném případě mohou nastat nepříjemnosti, které mohou skončit odchodem zaměstnance. V kapitole 1.2.3 vysvětlují, že je vhodné seznamovat nové pracovníky s organizační kulturou již od počátku a zároveň podpořit aktivity, které jim pomohou se s nastavenou organizační kulturou sžít. Do této oblasti zahrnují konání aktivit, které novému zaměstnanci představují a přibližují organizační kulturu a také podporují zapojení zaměstnance do jejich pravidel.

Oblast 3: Psychologická smlouva

Tato nepsaná dohoda dvou stran, zaměstnance a zaměstnavatele, která nastavuje jejich vzájemná očekávání a také sankce za nenaplnění těchto očekávání, patří dle kapitoly 1.7.1.1 mezi stěžejní body spolupráce pracovníka a organizace. Její úspěšný vznik je důležitý, protože v případě, že je psychologická smlouvy nefunkční, může dojít až k odchodu zaměstnance. V rámci této oblasti hodnotím, zda proběhlo nastavení psychologické smlouvy, je odpovídající a funguje.

Integrační fáze

Oblast 4: Plán adaptace

Z kapitoly 1.5.1 vyplývá, že písemný plán všech adaptačních aktivit je užitečným nástrojem. Slouží zaměstnavateli pro kontrolu, jak adaptace probíhá, a zaměstnanci pro přehled, co všechno ho čeká. Pokud nejsou aktivity jako školení, mentoring a jiné dopředu naplánované hrozí, že se na některou zapomene nebo se adaptace stane zmatečnou. V tomto případě hodnotím, jestli a jak je plán sestaven.

Oblast 5: Pracovní adaptace

Vzhledem k tomu, že společnost XY je specifický segment, je nezbytné, aby noví pracovníci dostali odpovídající odborné zaškolení a dále byli vedeni ke správnému vykonávání pracovních úkolů. Jak jsem uvedla v kapitole 1.5.2, pro toto odvětví je typické, že nový pracovník musí být kompletně od základů zaškolen, aby mohl práci začít vykonávat. Do oblasti zahrnuji to, zda jsou účastníci školení ve všech znalostech a dovednostech, které budou potřebovat ke správnému vykonávání práce, a také vedení při prvních pracovních úkolech až k dosahování požadovaných pracovních výsledků.

Oblast 6: Hodnocení nadřízeným

Z kapitoly 1.5.3 vyplývá, že hodnocení pracovníků je stěžejním nástrojem adaptace. Jeho pravidelné provádění napomáhá správnému řízení a směřování adaptačního procesu a také přináší možnost rychle reagovat na případné chyby. Ve spojitosti s tím, že noví zaměstnanci se na pro výkon pozice operátora musí naučit vše od začátku, nabývá pravidelné hodnocení na významu. V tomto případě budu hodnotit častost a formu hodnocení práce zaměstnanců jejich nadřízeným.

Oblast 7: Sociální adaptace

Sociální adaptace neboli úspěšné začlenění do sociálních vztahů je na pracovišti dle kapitoly 1.2.2 velmi důležité, pokud chceme, aby byl nový pracovník v práci spokojený. Ve společnosti XY se nový operátor stává

součástí velkého týmu, proto je nezbytné sledovat také to, zda se v týmu cítí dobře a zda se stal jeho součástí. Tomu pomáhá spolupráce na úkolech, týmové pracovní setkávání, nebo organizované aktivity, které napomůžou se sociálním začleněním do týmu. Do oblasti zahrnují dosažený stav sociální adaptace a také aktivity, během nichž má tým čas a příležitost spolupracovat, více seznámit, něco spolu zažít, stmelit se.

Fáze plného začlenění

Oblast 8: Vyhodnocení adaptačního procesu

Každý adaptační proces by měl být dle kapitoly 1.5.3 ukončen jeho zhodnocením na konci. Je vhodné rozhovor pro zhodnocení procesu naplánovat ke konci zkušební doby. Toto komplexní zhodnocení staví na průběžném hodnocení a jeho výstupem je domluva mezi oběma stranami o dalším postupu v oblasti rozvoje. Tato oblast vypovídá o tom, zda probíhá či neprobíhá oficiální vyhodnocení adaptačního procesu.

2.9.2 Škála

Z výše popsaných oblastí vyplývá, že úspěch adaptačního procesu závisí na mnoha faktorech, které by měly proběhnout všechny alespoň na nějaké úrovni, protože každý podceněný faktor může vyústit v nespokojenost či odchod nového zaměstnance. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla využít vlastní hodnotící škálu, která je inspirovaná škálou určenou pro hodnocení studentů vysokých škol. Jedná se o škálu zavedenou z na základě Boloňských dohod z roku 1999, která je součástí Kreditního systému (ECTS – European Credit Transfer System) (Šimák, 2008, s. 1).

Klasifikační stupeň ECTS	A	B	C	D	E	F
Bodové hodnocení	100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	< 50
Číselná klasifikace	1,0	1,5	2	2,5	3	4
Česky	výborně	velmi dobře	dobře	uspokojivě	dostatečně	nedostatečně
Anglicky	excellent	very good	good	satisfactory	sufficient	failed

Tabulka 2 Vlastní označení stupňů A-F (Šimák, 2008, s. 1).

Nejdůležitější vlastností této škály je fakt, že splnění zkoušky na vysoké škole za 50 bodů ze 100 a méně je považováno za nedostatečné, tedy F (fail). Jsem přesvědčena, že u adaptačního procesu toto pravidlo také platí, a adaptační proces zvládnutý jen z poloviny není úspěšně zvládnutý a může způsobit právě onu nespokojenost zaměstnance a jeho odchod.

Oblasti jsem se tedy rozhodla hodnotit pomocí 6 úrovněvé škály fungujícím na tomto principu. Jednotlivé stupně škály jsou definovány slovem nebo slovním spojením a vyjadřují míru podobnosti mezi adaptačním procesem dle teorie a tím ve společnosti XY. Míra podobnosti v mé práci určuje správnost provedení adaptačního procesu, protože pracuji s tím, že to, co je uvedeno v literatuře, je správné.

Zároveň také platí, že pokud v dané oblasti figuruje jeden zásadní faktor a další méně důležité faktory, může absence toho zásadního snížit hodnocení oblasti. Mezi zásadní faktory počítám ty, které jsou v rámci adaptačního procesu obtížně nahraditelné nebo nenahraditelné. Dále také ty, které mají přímý dopad na adaptovaného a mohou potencionálně způsobit odchod zaměstnance. Méně důležité jsou faktory dané oblasti označuji ty, které mohou být doplněny kdykoli během adaptačního procesu, nezávisí na jedné konkrétní osobě nebo mohou být nahrazeny jinou formou.

Pokud by se objevil hraniční případ, bude kritériem rozhodnutí o hodnocení to, zda může daná situace přímo vést k odchodu zaměstnance. Vycházím z kapitoly 1.4, kde je jasně uvedeno, že důležitým cílem adaptace je vyhnout se brzkému odchodu nového zaměstnance.

Níže představím a popíšu jednotlivé stupně své hodnotící škály vycházející z tabulky 2. Stupně stojí v ženském rodě, protože jimi budu hodnotit oblasti.

- Zcela shodná

První, nejlepší stupeň škály označuje stav, kdy se adaptační proces z pohledu dané oblasti ve společnosti XY naprosto shoduje nebo jen drobně liší od modelu v literatuře, tudíž předpokládám, že je nastaven zcela správně. Odpovídá pak stupni A ve vysokoškolském hodnocení, tedy výborně.

- Shodná

Druhý nejlepší stupeň označuje stav, kdy je daná oblast naplněna dle odborné literatury s občasnými malými rozdíly mezi teorií a praxí. Tyto rozdíly ovšem nepřinášejí riziko pro úspěšné zvládnutí oblasti. Odpovídá pak stupni B ve vysokoškolském hodnocení, velmi dobře.

- Shodná s odchylkami

Třetí stupeň označuje stav, kdy celkově se adaptační proces v dané oblasti stále shoduje, ale můžeme zde najít časté odchylky například v provedení jednotlivých faktorů. Tyto odchylky nenesou riziko neúspěšné zvládnutí oblasti. Odpovídá pak stupni C ve vysokoškolském hodnocení, dobře.

- Podobná

Čtvrtý stupeň představuje, že oblast je dle literatury naplněna s nedostatky, ale stále je ještě dostatečně zvládnuto. V určitých případech mohou tyto nedostatky ohrozit proces adaptace. Odpovídá pak stupni D ve vysokoškolském hodnocení, uspokojivě.

- Málo podobná

Pátý stupeň označuje situaci, kdy je oblast v praxi prováděna odlišně od popisu v odborné literatuře a zároveň představuje ohrožení úspěšného zvládnutí oblasti. Odpovídá pak stupni E ve vysokoškolském hodnocení, tedy dostatečně.

- Neshodná

Šestý stupeň označuje situaci, kdy daná oblast adaptace neprobíhá vůbec nebo zcela odlišně od modelu popsaném v odborné literatuře. Tato absence či úplná rozdílnost přímo znemožňuje úspěšné zvládnutí oblasti. Odpovídá pak stupni F ve vysokoškolském hodnocení, nedostatečně.

2.9.3 Zhodnocení

Přednástupní a nástupní fáze

Oblast 1: Zapojení personálního oddělení

V kapitole číslo 1.6.1 uvádím, že personální oddělení by se mělo podílet již na výběrovém řízení a zajišťovat komunikaci s novým zaměstnancem před jeho nástupem. Doporučuje se pečovat o nového zaměstnance ještě před nástupem, zaslat mu materiály o společnosti, pozvat na firemní setkání a podobně. Ve společnosti XY se personální oddělení plně věnuje náboru, organizuje výběrová řízení. Po výběru jsou zástupci personálního oddělení v kontaktu s nastupujícím především kvůli administrativním záležitostem a lékařské prohlídce. Žádné materiály nejsou zaměstnancům zasílány, především proto, že doba mezi přijetím a nástupem nepřesahuje ve společnosti XY 3 týdny. Postup společnosti XY je v tomto bodě shodný s literaturou.

Dále by dle kapitoly 1.6.1 mělo mít personální oddělení na starosti přípravu nástupních dokumentů spolu se zajištěním jeho podpisu s novými

pracovníky, a to první den. V den nástupu by měli zástupce personálního oddělení nové zaměstnance přivítat, představit společnost a provést pobočkou. Ve společnosti XY jsou všechny tyto požadavky naplněny. Personalistka má na starosti první půlden nástupního dne. Má připravenou prezentaci o společnosti, veškeré nástupní dokumenty k podepsání. Školí nové zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany a poté skupinu nastupujících provádí pobočkou. Tyto body se opět shodují s literaturou.

Dále v kapitole uvádím, že personální oddělení by mělo nastavit celou koncepci adaptačního procesu, zpracovat návrh obsahu a jeho časového plánu. K tomu také patří návrh adaptačního plánu pro nově nastupující. Personální oddělení by mělo adaptační proces koordinovat a také metodicky řídit a v případě potřeby školit budoucí přímé nadřízené, jak správně adaptace probíhá, na co je nutné myslet. Zároveň by mělo personální oddělení kontrolovat průběh adaptace, v ideálním případě jej vyhodnocovat. Ve společnosti XY nemá personální oddělení adaptační proces vůbec v gesci. Jeho pracovníci mají zodpovědnost primárně za nábor a administrativu, uvítání a představení společnosti. Za ostatní aktivity, jejich průběh i načasování odpovídá dále jen team leader. Proto personální oddělení nevytváří adaptační plán. Personalisté se nepodílejí ani na kontrole či vyhodnocování adaptačního procesu operátorů. V tomto bodě je postup společnosti XY absolutně odlišný od modelu popsáném v odborné literatuře.

Oblast zapojení personálního oddělení hodnotím jako podobnou. Personální oddělení neoddiskutovatelně plní úkoly nezbytné v adaptačním procesu jako je výběrové řízení, zajištění nástupních dokumentů a příprava prvního dne. Zároveň absolutní absence spolupráce s team leaderem a kontroly či vyhodnocení adaptačního procesu shledávám jako faktor, který může být velmi rizikový. A to především v kombinaci s neexistujícím

písemným plánem adaptace. Pokud leží návrh, řízení i provedení adaptačního procesu v rukou team leadera, je kvalita procesu přímo závislá na jeho zkušenostech, správném úsudku nebo jeho přítomnosti. Pokud team leader nemá tyto předpoklady nebo je z nějakého důvodu nepřítomen, může to přinést sled nežádoucích efektů jako je nedostatečné školení, špatné pracovní výsledky nováčků, jejich nespokojenost, možný odchod a zvýšenou fluktuaci.

Oblast 2: Aktivity podporující adaptaci na organizační kulturu

V kapitole 1.2.3 uvádím, že mezi projevy organizační kultury řadíme normy a hodnoty společnosti a dále také žádoucí chování pracovníků. Mezi aktivity podporující adaptaci na organizační kulturu pak řadíme představení společnosti a jejich hodnot, vizí či historie novým zaměstnancům v první den zaměstnání. V kapitole 1.6.1 pak zmiňuji, že je vhodné podpořit toto představení vhodným písemným materiálem, který shrnuje všechny potřebné poznatky a brání tomu, aby informace byly nenávratně zapomenuty. Ve společnosti XY probíhá toto seznamování s organizační kulturou již v průběhu výběrového řízení, kde je firma základně představena. Detailněji pak probíhá seznamování s firmou v nástupní den během úvodní části. Tuto část dne má na starosti personalistka, která má představení společnosti zpracované formou prezentace. Tuto prezentaci nebo jiné písemné materiály noví zaměstnanci nedostávají. Informace si mohou dohledat na intranetu společnosti, kam je ovšem personalistka aktivně neodkazuje. Postup ve společnosti XY se shoduje s literaturou v případě samotného představení společnosti a jejich hodnot, historie atp. Naopak chybí shrnující písemné materiály pro zaměstnance.

Dalším bodem seznámení s organizační kulturou a jejím udržování je žádoucí chování a způsob vykonávání práce. Dle kapitoly 1.2.3 je udržování firemní kultury v rukou vedoucích pracovníků. Ve společnosti XY jsou základní informace předány během pohovoru, kde je popsána náplň práce

telefonního operátora. Podrobnější informace poté poskytuje team leader první den zaměstnání. Jakmile si převezme skupinu, vysvětlí, že ve společnosti si všichni tykají a tykání všem navrhne. To považuji za jeden z nejvýraznějších prvků organizační kultury společnosti XY. Dále přibližuje práci operátorů a představuje, co je pro společnost důležité, a zaběhnutá pravidla týkající se dovolených nebo benefitů. Po celou dobu adaptačního procesu také team leader žádoucí chování vyžaduje a hodnotí v průběhu zpětných vazeb. V tomto bodě postup společnosti XY zcela shoduje s literaturou

Vzhledem k výše řečenému hodnotím tuto oblast adaptace ve společnosti XY jako shodnou s teoretickou literaturou. Nejvyššího hodnocení tato oblast nedosahuje z důvodu absence aktivního předávání potřebných informací také v písemné podobě.

Oblast 3: Psychologická smlouva

V kapitole 1.7.1.1 objasňuji, že z pohledu zaměstnavatele obvykle obsahuje psychologická smlouva očekávání o loajalitě, angažovanosti a vysokém a stabilním pracovním výkonu zaměstnance. Ten naopak očekává odpovídající a bezpečné pracovní podmínky včetně odměny, jistotu zaměstnání a jeho perspektivu a potřebné vzdělávání. Nastavování psychologické smlouvy, tedy komunikace o výše zmíněných parametrem, by mělo dle literatury probíhat již před nástupem, nejpozději první dny po nástupu nového zaměstnance. Ve společnosti XY je plat, bonusy, směny a další pracovní podmínky představeny a již během výběrového řízení. Stejně tak je každý uchazeč seznámen v základu s požadavky a náplní práce pozice telefonního operátora. Tyto informace se zpřesňují v průběhu prvního dne, kdy team leader hovoří podrobněji o směnách, bonusech a benefitech. V neposlední řadě pak probíhá seznámení s požadovaným výkonem a jeho parametry na první zpětné vazbě, formálním hodnocení, které probíhá asi po

osmi týdnech zaměstnání a asi 3 týdnech zapojení v pracovním procesu. Po cca dvou měsících jsou noví operátoři dostatečně zaškoleni na to, aby mohli fungovat ve směnném provozu, poslední měsíc si tedy vyzkouší i poslední parametr pracovních podmínek.

Než zhodnotím tuto oblast, musím zmínit, že z rozhovorů s adaptovanými vyplynulo, že očekávali ve výplatě vyšší bonusy, než které jim skutečně byly vyplaceny, což můžeme zahrnout jako jeden parametr psychologické smlouvy. Pro triangulaci dat jsem bonusový systém analyzovala a doptala se na něj i team leadera a personalistky. Vzhledem k tomu, že oba se věnují představení bonusového systému, který jsem stejně jako oni shledala komplikovaným zvláště pro nezainteresované osoby, jíž jsem byla já a stejně tak jimi jsou i právě nastoupivší operátoři, rozhodla jsem se hodnocení nových operátorů nezahrnout do toho svého.

Oblast psychologické smlouvy hodnotím jako zcela shodnou. Snaha subjektů adaptace o co nejlepší informovanost kandidátů, která předchází pozdější fluktuaci, je v této oblasti dobře viditelná.

Integrační fáze

Oblast 4: Plán adaptace

V kapitole 1.5.1 uvádím, že plán adaptace může nabývat různých forem zpracování, ovšem jeho parametry jsou dané. Měl by být písemně zpracovaný a obsahovat všechny plánované aktivity adaptačního procesu přizpůsobeného pro danou pracovní pozici, a to včetně termínů a zodpovědných osob. Jak již bylo řečeno výše, mělo by se na jeho zpracování, využívání i kontrole podílet personální oddělení. Adaptační plán by měl být předán a představen novému zaměstnanci brzy po nástupu, ideálně první den. Ve společnosti XY není pro pozici telefonního operátora písemně zpracován žádný adaptační plán nebo harmonogram školení. Na organizaci adaptace se podílejí dva subjekty –

personalistka a team leader. Přednástupní a nástupní fázi řídí spíše personalistka, která domlouvá pohovory, datum nástupu atp. V druhé půli nástupního dne přebírá novou skupinku team leader a od té doby se personální oddělení do procesu nezapojuje. Team leader si celý proces řídí sám. Organizace probíhá dle jím vytvořených bodů a osnov. Team leader má vlastní stručný rozpis toho, co je potřeba sdělit první den, co je potřeba školit a kdy je potřeba hodnotit. Ani tento přibližný plán není předaný nováčkům písemně, team leader je informuje obecně první den, co je čeká, a poté předává průběžné informace, jaký je plán na další týden a podobně.

Oblast adaptační plán hodnotím jako málo podobnou modelu popsanému z odborné literatury. Je patrné, že team leader má nějakým způsobem zpracovaný harmonogram toho, co je nutné s novými zaměstnanci projít. Jeho forma ovšem nezajišťuje přínosy, kvůli kterým je plán adaptace tvořen. Bodový adaptační plán nemůže zaručit, že nebude na něco zapomenuto nebo provedeno v nesprávném termínu či pořadí. Může způsobit rozdíly mezi jednotlivými procesy adaptace v čase a spíše znemožňuje kontrolu jeho průběhu. Tak jak jsem zmínila již v předchozích odstavcích, existuje zde riziko, že v případě nemoci či odchodu team leadera je ohrožen celý adaptační proces, protože bez písemných podkladů nemůže jeho provedení nikdo převzít.

Oblast 5: Pracovní adaptace

V kapitole 1.2.1 vysvětluji, že v rámci pracovní adaptace by se měl nový zaměstnanec seznámit se všemi odbornými nároky na danou pozici. To by mělo být zajištěno odpovídajícím plánem zaškolení vytvořeným na míru dle pozice a jednotlivce. V případě společnosti XY prochází všichni noví zaměstnanci stejným kompletním čtyřtýdenním školením, během něhož se školí ve třech oblastech, a to jsou procesy, produkty a komunikace. Toto školení jim poskytne teoretický podklad pro budoucí pracovní úkoly. Během

školení probíhají také praktické příklady, aby si budoucí operátoři vyzkoušeli pracovní náplň nanečisto. V tomto bodě pracovní adaptace se postup společnosti XY shoduje s tím, jak je to popsáno v literatuře.

Dalším bodem, který je zahrnutý v pracovní adaptaci, je vyrovnání se s požadavky na pracovní místo, s povinnostmi a úkoly, které pak vedou k dosažení požadovaného výkonu. Tento bod je zodpovědností přímého nadřízeného, který také řídí proces zaučování pomocí pravidelné kontroly a hodnocení. Ve společnosti XY přecházejí operátoři do běžného provozu, tzv. na linku po čtyřech týdnech školení a nácviku. První týden pomáhá celé při odbavování hovorů team leader v rámci tzv. mentoringu. Pokud je potřeba, ukazuje operátorům krok za krokem, jak postupovat v systému, nebo napovídá, jak vést hovor. Další týden už operátoři volají sami, jen s podporou zkušenějších kolegů na požádání. Třetí měsíc jsou již operátoři dost zkušení, aby se rozdělili do směn dle běžného směnného systému. Jedná se o poslední změnu, kterou operátoři musejí přijmout. Od prvního momentu „na lince“ je zaznamenávána práce operátorů a team leader ji pravidelně kontroluje a hodnotí ve všech školených oblastech – procesy, produkty i komunikace. Během hodnocení probíhá i důležitá součást pracovní adaptace, a to seznámení zaměstnance s požadovaným pracovním výkonem a jeho směřování, aby tohoto požadovaného výkonu dosáhl. V tomto bodě se postup team leadera ve společnosti XY také shoduje s literaturou. Oblast pracovní adaptace ve společnosti XY hodnotím jako zcela shodnou s modelem popsaným v odborné literatuře.

Oblast 6: Hodnocení nadřízeným

V kapitole 1.5.3 objasňuji, že hodnocení nadřízeným je stěžejním nástrojem pro řízení procesu adaptace. Ve společnosti XY k němu takto přistupují. Dle literatury by mělo probíhat formální i neformální hodnocení. V prvních týdnech dokonce několikrát týdně. Team leader ve společnosti XY

hodnotí operátory okamžitě po přechodu „na linku“. První týden téměř neustále, kdy se skupinkou tráví celou pracovní dobu, a poté využívá k hodnocení tzv. náslechu, kdy si sedne k operátorovi a dává mu okamžitou zpětnou vazbu na jeho práci. Druhou možností je poslouchání nahraných hovorů a kontrola práce, kterou operátor zaznamenal do systému. Team leader využívá často neformální hodnocení, kdy během krátké interakce zhodnotí konkrétní pracovní úkol. V kapitole 1.5.3 také zmiňují, že je vhodné zařadit také pravidelné formální hodnocení. Tento naplánovaný rozhovor zaměstnance a nadřízeného by měl zahrnovala hodnocení přístupu nováčka, jeho orientaci v prostředí, spolupráci s kolegy. Důležitý je rozbor pracovních výsledků v porovnání s požadovanými výkony a nastavení cesty k jejich dosažení. Součástí rozhovoru je také nezbytně prostor pro to, aby i zaměstnanec zhodnotil své dosavadní působení, společnost, nový tým a zároveň probral s nadřízeným vše, co potřebuje. Ve společnosti XY je nastavený systém tzv. zpětných vazeb neboli feedbacků, což jsou každoměsíční asi hodinové rozhovory operátora s team leaderem. Tato hodina zahrnuje zhodnocení přístupu a všech nastavených parametrů pracovního výkonu. Mezi ně patří komunikace, procesy i produkty a dále několik číselných parametrů, které jsou porovnávány s nastavenými pracovními cíli. Team leader předává svoje doporučení a pokyny pro další práci. Specifická je první zpětná vazba asi po dvou měsících od nástupu. Ta je více zaměřená na představení požadovaných parametrů a způsobu, jak je plnit, vysvětlení bonusového systému a větší prostor je věnován také zaměstnanci, pro jeho dotazy a další. Zaměstnanec dostává prostor při každé zpětné vazbě, aby zhodnotil uplynulý měsíc ze svého pohledu. Oblast hodnocení nadřízeným hodnotím jako zcela shodnou s modelem popsáním v odborné literatuře.

Oblast 7: Sociální adaptace

V kapitole 1.2.2 definuji sociální adaptaci jako vrůstání do struktury sociálních vztahů v rámci pracovního týmu i celé organizace. Nejdůležitější pro úspěšnou sociální adaptaci je interakce, kontakt s novými kolegy, a to v rámci běžných pracovních povinností, porad, týmových setkání, v době přestávek například v kuchyňce, při obědě i mimopracovních společných aktivit. Ve společnosti XY nastoupili noví operátoři po skupinkách a celé první čtyři týdny trávili čas jen v této skupince společně s team leaderem. Bez problému tedy došlo mezi novými kolegy k bližším seznámením a navazování až přátelských vztahů. Na druhou stranu seznámení a zapadnutí do již ustaveného týmu zkušených kolegů se nezdařilo téměř vůbec. Kvůli opatření vztahujícím se onemocnění COVID-19 pracuje téměř celý zkušený tým z domu, proto se s novými kolegy neseťkávají ani během pauz nebo týmových akcí. Týmové akce, v tomto případě denní starty a teamovky probíhají online, a proto je i zde interakce mezi operátory omezená, nebo žádná. Také jiné aktivity organizované zaměstnavatelem jako jsou firemní setkání, teamspiritové nebo teambuildingové akce se z důvodu opatření nekonají.

Oblast sociální adaptace hodnotím jako málo podobnou. Operátoři, kteří spolu nastupují ve skupinkách, mají velmi dobré vztahy. Na druhou stranu téměř nebo vůbec neznají zbytek týmu osobně a pociťují negativní dopady tohoto stavu při své práci. Ve chvíli, kdy se celý tým společně vrátí do práce, může tento stav přinést negativní dopady. Zároveň bych ráda vyjádřila svoje přesvědčení, že za jiných okolností, především bez epidemiologické situace, by taková situace byla řešena ze strany společnosti XY, a především team leadera. Nelze tedy říct, že by společnost XY nevěděla, jak zajistit správnou sociální adaptaci. V současnosti se ovšem nachází v nestandardní situaci, v níž ještě neumí plně najít řešení vzniklé situace, dokud se opatření nerozvolní.

Fáze plného začlenění

Oblast 8: Vyhodnocení adaptačního procesu

V kapitole 1.5.3 přibližuji, jak velký kladou autoři důraz na nutnost ukončení procesu adaptace rozhovorem ke zhodnocení celého adaptačního procesu, u běžných pozic ideálně před koncem zkušební doby. Ve společnosti XY provádí team leader zhodnocení zkušební doby vždy pár dní před oficiálním ukončením tohoto období. Tento rozhovor by měl dle kapitoly 1.5.3 zahrnovat vyhodnocení cílů adaptace, komplexní zhodnocení toho, jak se novému zaměstnanci daří a na základě toho také nastavení dalších cílů. Zároveň dává také prostor také zaměstnanci, aby zhodnotil zkušební dobu, svůj pohled na společnost, svou práci a kladl dotazy, které ho zajímají. Team leader s operátorem vyhodnocují celé tři měsíce spolupráce včetně toho, jestli operátor již dosáhl požadovaného pracovního výkonu v potřebných parametrech. Důležité je také zapojení do týmu a chuť dále spolupracovat. To je jedním z nejdůležitějších bodů tohoto rozhovoru. Poté je hodnocení na straně operátora. Pro team leadera slouží toto hodnocení jako zpětná vazba na jeho práci, protože v podstatě celou adaptaci po nástupu má na starosti on. Pokud se obě strany domluví na další spolupráci jsou nastaveny cíle pro další pracovní období, jehož délka se odvíjí od charakteru cílů. Ve společnosti XY se nejčastěji jedná o dosažení nastavených číselných parametrů práce operátora, které představují požadovaný pracovní výkon. Tuto oblast hodnotím jako zcela shodnou s modelem popsáním v odborné literatuře.

Shrnutí

Z výše řečeného vyplývá, že takto realizovaný adaptační program se shoduje s modelem popsáním v odborné literatuře v oblasti pracovní adaptace, hodnocení, adaptace na organizační kulturu a otázce psychologické smlouvy. Tento program dobře připraví operátory na jejich práci. Jsou jim

předány v podstatě všechny potřebné znalosti a dovednosti pro to, aby mohli správně plnit pracovní úkoly a v nedlouhém časovém horizontu dosáhnout požadovaných výkonnostních cílů.

Částečně se odlišuje v oblasti sociální adaptace, kde můžeme sledovat neobvyklou situaci. Noví operátoři mají velmi dobré téměř přátelské vztahy s těmi, kteří s nimi nastupovali a prošli školením. Ovšem dlouhodobý pobyt zkušených operátorů na home office způsobil, že noví operátoři se s větší částí týmu příliš neznají. Přináší to nepříjemnosti, které jsou obvykle dobrými kolegiálními až přátelskými vztahy eliminovány. Proto by bylo přínosné, aby společnost XY našla cestu, jak podpořit budování vztahů v celém týmu i přes tuto situaci.

Největší rozdíly mezi modelem v literatuře a reálným adaptačním procesem spatřuji v oblasti zapojení personálního oddělení a plánu adaptace. Nedostatky v těchto oblastech na sebe navazují. Společnosti XY bych doporučila, aby do organizace adaptačního procesu více zapojila personální oddělení, především jako metodickou podporu a kontrolu celého procesu, jejíž součástí je také vytvoření adaptačního plánu. Myslím si, že pokud je adaptace z velké části v rukou team leadera, a navíc bez podkladů vytvořených personálním oddělením, je tu vyšší riziko jejího špatného provedení. Pro snížení tohoto rizika bych doporučila vypracovat adaptační plán, který by zahrnoval všechny plánované aktivity – nástupní den, program a náplň školení, hodnocení, zapojení nových zaměstnanců do týmových aktivit, který nyní nosí team leader „v hlavě“. Personální oddělení by také mělo přispět vytvořením podpurných písemných materiálů a v neposlední řadě také sledováním úspěšnosti a výsledků adaptačního procesu. Výzkumná otázka: *V čem a jak dosahuje či nedosahuje adaptační proces v organizaci XY modelu popsaného v odborné literatuře?* byla zodpovězena a cíl práce *Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY* byl naplněn.

Diskuse

V této kapitole bych se ráda zamyslela nad limity a nepřesnostmi provedeného výzkumu. Zároveň bych chtěla představit specifika této případové studie. Na konci kapitoly bych se ráda uvedla, jak by mohla být získaná data využita a jak by mohlo být na výzkum dále navázáno.

Velkým specifikem samotného případu, výzkumu i jeho výsledků je doba, ve které se nyní Česká republika nachází kvůli nemoci COVID-19. I přes tuto situaci se mi podařilo se mi domluvit realizaci rozhovorů přímo na pobočce nikoliv online. Rozhovory provedené na pobočce mi umožnily provést alespoň doplňkové pozorování, ovšem kvůli tomu, že většina operátorů pracuje z domu, nebyly poznatky z pozorování nijak široké.

Uvědomuji si, že výsledky mé případové studie mají slabší místa. Do procesu adaptace vstupuje mnoho proměnných a není v silách jednoho výzkumníka s omezenými časovými možnostmi je všechny postihnout. Zároveň docházím k názoru, že v případě dalšího výzkumu na toto téma, bych volila jako stěžejní techniku sběru dat pozorování, a to přímo v průběhu adaptačního procesu, nikoli rozhovory až po něm.

V dalších možných výzkumech by bylo zajímavé navázat na odpovědi operátorů na otázku „Jste spokojený/á ve společnosti XY?“ a zaměřit výzkum na to, co způsobuje nespokojenost již v období prvních 6 měsíců, pokud adaptace je hodnocení jako pozitivně.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit adaptační proces ve společnosti XY dle podobnosti probíhajícího adaptačního procesu s modelem popsáním v odborné literatuře. Pro naplnění tohoto cíle jsem nejprve věnovala teoretickému ukotvení v první kapitole. Z teoretických poznatků jsem vybrala nejdůležitější aspekty procesu adaptace, na něž jsem poté zaměřila ve výzkumu. Dále jsem se zaměřila na čtyři fáze výzkumu, které se staly podkladem pro rozhovory s participanty. Fáze jsem tak využila jako časový rámec pro rozhovory, analýzu i zhodnocení adaptačního procesu.

Designem mého výzkumu byla evaluační případová studie. Zvolila jsem tři techniky sběru dat, z čehož největším zdrojem byly rozhovory pomocí návodu, které jsem provedla s organizátory a vybranými účastníky adaptačního procesu ve společnosti XY. Doplnkovou se ukázala analýza dokumentů, protože společnost XY nedisponuje mnoha dokumenty souvisejícími s adaptačním procesem. Druhou doplňkovou technikou bylo nezúčastněné pozorování pro doplnění zajímavých informací. Výsledkem mého výzkumu je analýza a zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY.

V rámci analýzy adaptačního procesu ve společnosti XY se ukázalo, že adaptace je zde zaměřená především na odborné zaškolení nových zaměstnanců, především proto, že společnost XY je svým zaměřením specifická a znalosti a dovednosti, které musí nový zaměstnanec ovládnout, se nemohl jinde naučit. Stěžejním bodem je čtyřtýdenní školení na téma systém, produkty a komunikace. Poté následuje týden práce s mentorem, který je skupině nováčků stále připravený pomoci. Poté už je to na samotných zaměstnancích, ovšem stále mají možnost požádat o radu zkušenější kolegy. Velký důraz je ve společnosti XY kladen také na hodnocení. Přímý nadřízený

hodnotí nové zaměstnance pravidelně v průběhu zkušební doby, a to neformálně v průběhu práce, i formálně na plánovaných zpětných vazbách. Probíhá zde také zhodnocení adaptace před koncem zkušební doby.

Zhodnocení adaptačního procesu probíhalo na základě hlavního kritéria – podobnost adaptačního procesu modelu popsanému v odborné literatuře. Ukázalo se, že ve společnosti XY se věnují pracovní adaptaci, adaptaci na organizační kulturu, hodnocení pracovníků a budování psychologické smlouvy velmi obdobně, jak je to popsáno v odborné literatuře. Naopak zapojení personálního oddělení a tvorba písemných materiálů včetně adaptačního plánu probíhá v menší míře, než je popsáno, nebo vůbec. Specifikou kategorií je sociální rovina adaptace. Podporu a průběh této oblasti výrazně zkomplikovala nastalá epidemiologická situace. Ve svém hodnocení jsem je hodnotila jako málo podobnou modelu popsaném v odborné literatuře. Je ovšem pravděpodobné, že pokud by neexistovala proti epidemiologická opatření, celý proces by v této oblasti vypadal jinak.

Výzkumná otázka: *V čem a jak dosahuje či nedosahuje adaptační proces v organizaci XY modelu popsaného v odborné literatuře?* byla zodpovězena a cíl práce *Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti XY* byl naplněn.

Adaptační proces ve společnosti XY velmi dobře připraví nové zaměstnance na jejich budoucí pracovní povinnosti a úkoly včetně plnění nastavených cílů. Organizace si je vědoma svých specifik a adaptaci jim přizpůsobila. To je určitě vhodný krok, protože žádný univerzálně správný postup neexistuje.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Jarošová, J., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.
- Disman, M. (2007). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova.
- Dvořáková, Z. & al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press.
- Chrastina, J. (2019). *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

- Koubek, J., & Hrabětová, E. (1995). *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Mayerová, M. (1994). *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň, Západočeská univerzita.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: CREDIT.
- Mužík J., Krpálek P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Nový, I., & Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje-výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Pauknerová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada.
- Průcha, J. (2004). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Šimák, B. (2008). *Nové předpisy*. [vid. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://fel.cvut.cz/cz/>
- Špalková, D. (2004). *Personální management Brno*, Masarykova univerzita v Brně.
- Štikar, J., & Rymeš, M. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Švaříček, R., & Šedová, K. (2017). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy.

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Žižlavský, M. (2003). *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.

Interní směrnice: *Organigram*. Dostupné na intranetu společnosti XY.

Interní směrnice: *Popis pracovního místa*. Dostupné na intranetu společnosti XY.

Interní směrnice: *Bonusový systém*. Dostupné na intranetu společnosti XY.

Interní směrnice: *Firemní benefits*. Dostupné na intranetu společnosti XY.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Seznam participantů.....	48
Tabulka 2 Vlastní označení stupňů A-F.....	77

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro účastníky adaptace	98
Příloha 2 Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro personalistku.....	100
Příloha 3 Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro přímého nadřízeného	102

Přílohy

Příloha 1 Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro účastníky adaptace

PŘEDNÁSTUPNÍ FÁZE

- 1) Jak probíhalo výběrové řízení?
- 2) Kdo ze společnosti se ho účastnil?
- 3) Kolik mělo kol? Probíhalo osobně?
- 4) Jaké informace o pracovní pozici jste se dozvěděl/a během VŘ?
- 5) Jaké informace o pracovních podmínkách jste se dozvěděl/a během VŘ?
- 6) Byly pro Vás tyto informace dostatečné?
- 7) Odpovídaly tyto informace realitě?
- 8) Jaké informace o společnosti jste se dozvěděl/a během VŘ?
- 9) Byly pro Vás tyto informace dostatečné?
- 10) Jak probíhala komunikace se společností před Vaším nástupem?
- 11) Jak dlouhá byla doba mezi Vaším přijetím a nástupem?
- 12) Jaké dokumenty jste od společnosti obdržel/a?

NÁSTUPNÍ FÁZE

- 13) Jak probíhal Váš nástupní den ve společnosti?
- 14) Probíhala ten den nějaká školení?
- 15) Dozvěděla jste se, jaká očekávání má společnost od pozice operátora?
- 16) Odpovídaly tyto informace realitě?
- 17) Jaké informace o společnosti jste se dozvěděl/a během prvního dne?
- 18) Seznámil/a jste se první den s historií nebo hodnotami společnosti?
- 19) Byly pro Vás tyto informace dostatečné?
- 20) Dostal/a jste tyto informace také v písemné podobě?
- 21) Provedli Vás první den pobočkou?
- 22) S kým jste se první den seznámil/a?
- 23) Kdy proběhlo podepsání smlouvy a jiných nástupních dokumentů?

INTEGRAČNÍ FÁZE

A) Formální adaptace – rovina pracovní adaptace

- 24) Co se dělo dále po dni Vašeho nástupu.
- 25) Dostala jste nějaký plán nebo harmonogram toho, co Vás čeká?
- 26) Jak probíhalo Vaše zaškolení?
- 27) Kdo Vás školil?
- 28) Jak dlouho školení trvalo?
- 29) Jaká byla náplň školení?
- 30) Zahrnovalo školení vše podstatné, co jste potřeboval/a ke své budoucí práci operátora?
- 31) Získal/a jste informace potřebné ke své práci i z jiných zdrojů?
- 32) Dal Vám školitel nějaké písemné materiály?
- 33) Lišilo se nějak školení Vás od školení Vašich kolegů?
- 34) Co následovalo po školení?

- 35) Jak probíhal Váš nástup na linku?
- 36) Měl/a jste k dispozici nějakého patrona, který by Vám poradil?
- 37) Měla jste po školení nějaké významnější problémy v plnění pracovních úkolů?
- 38) Kdy jste začal/a samostatně plnit úkoly?
- 39) Kdy jste měl/a pocit že už pracujete samostatně a správně?
- 40) Kontroloval někdo Vaši práci? Jak často?
- 41) Jakým způsobem probíhalo hodnocení Vaší práce?
- 42) Jak často probíhalo hodnocení?
- 43) Co všechno bylo hodnoceno?
- 44) Kdy proběhla první zpětná vazba s team leaderem?
- 45) Co všechno zahrnoval rozhovor zpětné vazby s team leaderem?
- 46) Dostal/a jste během ZV prostor pro svoje zhodnocení, dotazy apod.?
- 47) Jak často probíhala zpětná vazba během zkušební doby?

B) Rovina sociální adaptace

- 48) Jak proběhlo seznámení s kolegy, se kterými jste nastupovala?
- 49) Jak proběhlo seznámení s celým týmem?
- 50) S kým jste byl/a během zkušební doby nejčastěji v kontaktu?
- 51) Začlenil/a jste se do této skupinky?
- 52) Jak byste popsal/a fungování této skupinky?
- 53) Kdy jste se setkali se zkušenějšími kolegy?
- 54) Jak vycházíte s týmem „zkušenějších kolegů“, tedy těmi, se kterými jste neabsolvoval/a školení?
- 55) Setkáváte se při nějaké příležitosti všichni, celý tým?
- 56) Jak byste popsal/a fungování celého týmu?
- 57) Probíhají v týmu nějaké konflikty?
- 58) Probíhají nějaké společné pracovní týmové aktivity?
- 59) Probíhají mimopracovní týmové akce?

FÁZE PLNÉHO ZAČLNĚNÍ

- 60) Jakým způsobem byla ukončena vaše zkušební doba?
- 61) Co bylo hodnoceno na konci zkušební doby?
- 62) Byl v závěru hodnocení ZKD nastaven Váš další rozvojový plán?
- 63) Dostal/a jste prostor pro zhodnocení ZKD ze svého pohledu?
- 64) Cítíte se jako součást společnosti XY?
- 65) Kdy jste začal/a cítit skutečně jako součást společnosti XY?
- 66) Kdy jste si začal/a být jistá, že s Vámi společnost počítá i do budoucna?
- 67) Jste spokojená/ý ve společnosti XY?

Příloha 2 Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro personalistku

PŘEDNÁSTUPNÍ FÁZE

- 1) Jak probíhá výběrové řízení na pozici telefonního operátora?
- 2) Kdo ze společnosti se ho účastní?
- 3) Jaké informace o pracovní pozici kandidátům poskytuje personální oddělení v rámci VŘ?
- 4) Jaké informace o pracovních podmínkách kandidátům poskytuje PO v rámci VŘ?
- 5) Jaké informace o společnosti kandidátům dává PO v rámci VŘ?
- 6) Jak probíhá komunikace s úspěšným kandidátem mezi přijetím a nástupem?
- 7) Jak dlouhá je doba mezi přijetím nabídky a nástupem?
- 8) Dostávají od PO úspěšní kandidáti nějaké dokumenty, písemné materiály o společnosti?

NÁSTUPNÍ FÁZE

- 9) Jak probíhá nástupní den operátorů?
- 10) Kdo všechno ze společnosti se na nástupním dni podílí?
- 11) Organizuje personální oddělení nějaká školení?
- 12) Dozvědí se nováčci první den nějaké další informace o pracovní pozici od personálního oddělení?
- 13) Dozvědí se nováčci první den nějaké další informace o pracovních podmínkách od personálního oddělení?
- 14) Jaké informace o společnosti se dozvědí nováčci první den od PO?
- 15) Seznamuje PO nováčky s hodnotami, normami nebo historií společnosti?
- 16) Zajišťuje personální oddělení podpis smluv a jiných nástupních dokumentů?
- 17) Dostávají nováčci nějaké písemné materiály o společnosti?
- 18) Provádíte prohlídku pobočky?

INTEGRAČNÍ FÁZE

A) Formální adaptace – rovina pracovní adaptace

- 19) Tvoří personální oddělení nějaký adaptační plán pro pozici telefonní operátor?
- 20) Které osoby zodpovídají za adaptaci operátorů?
- 21) Kontroluje personální oddělení průběh adaptačního procesu operátorů?
- 22) Kdo a v čem školí nové operátory v rámci adaptace?

B) Rovina sociální adaptace

- 23) Organizuje personální oddělení pro operátory akce podporující seznámení v týmu?

FÁZE PLNÉHO ZAČLENĚNÍ

- 24) Podílíte se na ukončení zkušební doby operátorů?
- 25) Účastní se zástupce personálního oddělení rozhovoru ke zhodnocení zkušební doby operátora?
- 26) Provádí personální oddělení vyhodnocení adaptačního procesu operátorů?

Příloha 3 Otázky pro rozhovor pomocí návodu pro přímého nadřízeného

PŘEDNÁSTUPNÍ FÁZE

- 1) Jak se podílíte na výběrovém řízení telefonních operátorů?
- 2) Jste v kontaktu s úspěšnými kandidáty před jejich nástupem?

NÁSTUPNÍ FÁZE

- 3) Jak se podílíte na průběhu nástupního dne?
- 4) Co je náplní Vašeho půl dne s nováčky první den?
- 5) Jaké informace o pracovní pozici se od Váš nováčky dozvědí?
- 6) Mluvíte s nimi první den o očekáváních, které od nich máte jako přímý nadřízený?
- 7) Jaké informace o pracovních podmínkách se od Váš nováčky dozvědí?

INTEGRAČNÍ FÁZE

A) Formální adaptace – rovina pracovní adaptace

- 8) Kdo zodpovídá za adaptaci operátorů?
- 9) Kdo zodpovídá za jejich zaškolení?
- 10) Dostávají nováčky nějaký plán nebo harmonogram zaškolení/adaptace?
- 11) Jak je naplánované školení?
- 12) Jak dlouho školení trvá?
- 13) Jaká je náplň?
- 14) Dostávají nováčky nějaké písemné materiály?
- 15) Zahrnuje toto počáteční školení vše podstatné, co budoucí operátoři potřebují?
- 16) Školí se všichni nováčky stejně?
- 17) Co následuje po skončení školení?
- 18) Mají nováčky jste k dispozici nějakého patrona, který by jim poradil?
- 19) Kdy začínají nováčky pracovat samostatně?
- 20) Kontrolujete jejich práci? Jak často?
- 21) Jakým způsobem probíhá hodnocení práce nováčků?
- 22) Co všechno hodnotíte?
- 23) Kdy probíhá první formální hodnocení nováčka?
- 24) Co všechno zahrnuje první zpětná vazba?
- 25) Hovoříte na první zpětné vazbě o očekáváních, které máte od jejich práce?
- 26) Dostává prostor pro zhodnocení nebo dotazy i operátor?
- 27) Jak často probíhá formální hodnocení během zkušební doby?

B) Rovina sociální adaptace

- 28) Jak probíhá seznámení nováčků, kteří spolu nastupují?
- 29) Jak probíhá seznámení s celým týmem?
- 30) S kým jsou nováčci během zkušební doby nejčastěji v kontaktu?
- 31) Probíhají nějaké pracovní týmové aktivity?
- 32) Organizujete nějaké mimopracovní aktivity pro tým?

FÁZE PLNÉHO ZAČLENĚNÍ

- 33) Jakým způsobem je ukončena zkušební doba nováčka?
- 34) Co probíráte během rozhovoru k ukončení ZKD?
- 35) Dostává prostor ke zhodnocení také operátor?
- 36) Nastavujete s operátorem plán na jeho další rozvoj nebo další kroky ve společnosti XY?
- 37) Kdy společnost XY potažmo Vy jako vedoucí týmu, začnete počítat s operátorem do budoucna?
- 38) Kdy máte jasno, s kým chcete dlouhodobě spolupracovat a s kým nikoli?
- 39) Jste si tímto vždy na konci zkušební doby jistý?