

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika se specializací personální rozvoj

Autor: Kateřina Slabiňáková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2024

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

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce PhDr. Veronice Gigalové Ph.D. za její ochotu, cenné rady a odborné vedení. Dále bych ráda poděkovala za podporu mé rodině. V neposlední řadě bych ráda poděkovala vybrané organizaci XY, ve které mohl být výzkum realizován a která mi poskytla potřebné dokumenty.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Kateřina Slabiňáková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	<i>Andragogika se specializací personální rozvoj</i>
Studijní program obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Adaptační proces v organizaci
Anotace práce:	Bakalářská práce zkoumá adaptační proces nových zaměstnanců na pozici seřizovače v organizaci XY. Teoretická část definuje adaptační proces, jeho cíle a nástroje, zatímco výzkumná část analyzuje konkrétní nastavení tohoto procesu v organizaci XY a jeho účinnost. Výsledky naznačují, že organizace má systematický přístup k adaptaci zaměstnanců s důrazem na technické i sociální aspekty. Klíčové prvky zahrnují informační zdroje, setkání, adaptační plán a zpětnou vazbu. Závěr potvrzuje naplnění cíle práce a zdůrazňuje důležitost sociálních a organizačních aspektů adaptačního procesu.
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, adaptační plán, fáze adaptačního procesu, nástroje adaptačního procesu, organizace XY, adaptační proces v organizaci
Title of Thesis:	Adaptation process in the organization
Annotation:	The bachelor thesis examines the adaptation process of new employees to the position of adjuster in the XY organization. The theoretical part defines the adaptation process, its objectives and tools, while the research part analyses the concrete setting of this process in the XY

	organisation and its effectiveness. The results suggest that the organization has a systematic approach to employee adaptation with emphasis on both technical and social aspects. Key elements include information resources, meetings, an adaptation plan and feedback. The conclusion confirms the fulfilment of the aim of the thesis and highlights the importance of the social and organisational aspects of the adaptation process.
Keywords:	Adaptation, adaptation process, adaptation plan, phases of adaptation process, adaptation process tools, organization XY, adaptation process in organization
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 Přepis rozhovoru Příloha č. 2 Ukázka kódování rozhovoru
Počet literatury a zdrojů:	25
Rozsah práce:	65 s. (76 672 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod	9
1. Adaptační proces	11
1.1 Adaptace pracovní a sociální	13
1.2 Adaptace na firemní kulturu	14
1.3 Oblasti adaptace	15
1.4 Cíle adaptačního procesu	17
1.5 Fáze adaptačního procesu	18
1.6 Nástroje adaptačního procesu	19
1.6.1 Příručka pro nového pracovníka.....	19
1.6.2 Adaptační plán.....	20
1.6.3 Vzdělávání pracovníka	21
1.6.4 Mentoring v adaptačním procesu	21
1.6.5 Hodnocení adaptačního procesu	22
1.7 Subjekty a objekty adaptačního procesu.....	23
1.7.1 Subjekty adaptačního procesu.....	23
1.7.2 Objekty adaptačního procesu	24
1.8 Organizační kultura	25
1.8.1 Prvky organizační kultury	25
1.9 Funkcionální organizační struktura	26
2 Výzkumná část.....	28
2.1 Metodologie.....	28
2.2 Výzkumný problém a cíl výzkumu	29

2.3	Výběr výzkumného vzorku	29
2.4	Technika sběru dat.....	30
3	Představení organizace XY.....	32
3.1	Organizační struktura organizace XY	35
3.2	Představení výrobního oddělení organizace XY	36
3.3	Představení pracovní pozice seřizovač výroby	38
3.4	Analýza adaptačního procesu v organizaci XY	38
3.4.1	Adaptace zaměstnance	39
3.4.2	Onboarding	42
3.4.3	Teoretické a praktické zkoušky	43
3.4.4	Adaptační rozhovory	43
3.4.5	Vyhodnocení adaptačního procesu	43
4	Interpretace dat.....	45
4.1	Popis sledovaného adaptačního procesu v organizaci XY.....	48
4.1.1	Nestandardní zdroj informací o pracovním místě	48
4.1.2	První kontakt s organizací.....	48
4.1.3	Vítej v týmu	49
4.1.4	Kvalifikace	51
4.1.5	Adaptační plán seřizovače	52
4.1.6	Průběh adaptačního procesu	53
4.1.7	Faktory působící na adaptační proces	55
4.1.8	Hodnotící rozhovor.....	59
	Diskuze	60
	Závěr.....	63

Seznam použité literatury	66
Interní zdroje organizace XY	68
Seznam obrázků.....	69
Seznam tabulek.....	70
Seznam příloh	71
Příloha č. 1 Přepis rozhovoru.....	72
Příloha č. 2 Ukázka kódování rozhovoru	76

Úvod

V dnešním neustále se měnícím prostředí je schopnost organizace účinně a efektivně integrovat nové zaměstnance do svého kolektivu stále důležitější. Správně nastavený adaptační proces zajišťuje úspěšné začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí.

Cílem této bakalářské práce je popsat proces adaptace nových zaměstnanců v organizaci a analyzovat, jak je tento proces nastaven. Výzkumná otázka „Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců?“ směřuje k detailnímu zkoumání jednotlivých aspektů tohoto procesu a k analýze jeho fungování v rámci konkrétní organizace.

Teoretická část práce se zabývá definicí a cíli adaptačního procesu, jeho fázemi a nástroji v praxi. Dále se zaměřuje na subjekty a objekty tohoto procesu, tj. na osoby a skupiny, které se aktivně podílejí na jeho řízení a průběhu. Důraz je kladen i na organizační kulturu jako klíčový faktor ovlivňující průběh adaptačního procesu a na funkcionální organizační strukturu, která může formovat prostředí, ve kterém se adaptační proces odehrává. Teoretický rámec adaptačního procesu tak představí základní povědomí o tomto fenoménu a jeho důležitosti.

Výzkumná část se zabývá metodologií práce, výzkumným problémem i cílem, výběrem výzkumného vzorku a technikou sběru dat. Data jsou sbírána pomocí analýzy dokumentů a rozhovorů s experty v organizaci, přičemž analýza rozhovorů je prováděna pomocí otevřeného kódování. V samostatné kapitole je představena vybraná organizace XY, konkrétní oddělení organizace a pracovní pozice seřizovač. Dále je popsán z analýzy interních dokumentů organizace nastavený adaptační proces, který vychází z předepsaného procesu organizace. V poslední kapitole jsou interpretovány výsledky výzkumného šetření, kdy je za pomoci

identifikovaných kódů popsán adaptační proces ve sledované organizaci.
Závěrečná část práce tvoří diskuze, kde dojde ke zhodnocení výzkumu.

1. Adaptační proces

Adaptační proces je systematický a strukturovaný přístup k uvádění nového zaměstnance do pracovního prostředí a firemní kultury. Tento proces má napomoci novým pracovníkům rychle a účinně se integrovat do pracovního kolektivu a získat nezbytné znalosti a dovednosti pro plnění svých pracovních povinností.

Mnohé firmy nepřikládají náboru nových pracovníků dostatečný význam, přestože tento proces a jeho dopady jsou pro podnik klíčové. V díle Kocianové se Kasper s Mayrhoferem (2005) vyjadřují k tomu, že nově příchozí pracovníci často pociťují, že zájem o ně jako o kandidáty pohasne ihned po podepsání pracovního kontraktu (Kocianová, 2010). Rychlý odchod z firmy po začátku práce pak přináší firmě extra výdaje spojené s novým obsazením pozice.

Hroník (2007) uvádí, že období adaptace na nové pracovní prostředí často přesahuje dobu zkušebního období a začíná dokonce před formálním nastoupením do společnosti. V prvním roce po přijetí zaměstnance se očekává největší pravděpodobnost odchodu. Úroveň této fluktuace je možné snížit nejen pečlivým výběrem, kterým získáme schopného a motivovaného zaměstnance, ale také efektivně zavedeným adaptačním programem. Hroník se zaměřuje na dobu, kterou adaptační proces zabere, zatímco Armstrong (2007) pojímá adaptaci jako „začlenění zaměstnance do firmy“, které zahrnuje specifické postupy prvního dne v práci a následné procedury, jež nováčkovi poskytují potřebné informace pro rychlou a účinnou adaptaci a začátek práce. Oba experti se shodují na tom, že dobře navržený adaptační program je klíčový pro úspěch zaměstnance v organizaci a může výrazně ovlivnit fluktuaci zaměstnanců.

Proces adaptace zaměstnance zahrnuje soubor opatření, aby se zaměstnanec co nejrychleji adaptoval na podmínky pracoviště a mohl se podle očekávání podílet na realizaci svých cílů. Součástí adaptačního procesu je seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní a pracovními podmínkami, budování vztahů s kolegy, nadřízenými a celou organizací a vytváření pocitu soudržnosti, odpovědnosti a loajality k zaměstnavateli (Gajda, 2019).

Koubek (2015) rovněž zdůrazňuje důležitost specifických procedur v procesu, které preferuje označovat jako „orientace“ namísto adaptace. Podle něj se jedná o dobře definovaný soubor aktivit, jenž je pečlivě přizpůsobený potřebám jednotlivých pracovišť a organizací. Cílem těchto opatření je zefektivnit zapojení zaměstnanců do procesů a činností firmy. Tyto aktivity jsou navrženy tak, aby nově příchozím umožnily rychle se zorientovat v novém pracovním a sociálním prostředí, seznámit se s jejich konkrétními úkoly, potřebným know-how a dovednostmi, technickým vybavením, pravidly a kulturou organizace, zvyky na pracovišti, a to vše do určitého předem stanoveného časového rámce.

Kocianová (2010) se zabývá konceptem adaptability, klíčovým prvkem v procesu adaptace a poukazuje na to, že adaptabilita je schopnost jedince přizpůsobit se novému prostředí, což je do značné míry ovlivněno jeho osobnostními vlastnostmi. Tato schopnost je rovněž ovlivněna sociálními faktory, které naplňují sociální potřeby jedince. Adaptabilita je nezbytná nejen pro efektivní vykonávání pracovních úkolů, ale i pro úspěšné začlenění do sociálního kontextu, to jest do skupiny a celé organizace.

Efektivní adaptační proces hraje klíčovou roli v udržení zaměstnanců a zvyšování efektivity firmy, snižuje míru odchodů a podporuje trvalou spokojenost pracovníků v jejich pracovním okolí.

Prostřednictvím procesu adaptace je nový zaměstnanec schopen vyhovět nárokům své nové pozice a integrovat se do existujícího týmu. Kocianová (2010) uvádí, že adaptační proces se odehrává na třech úrovních – sociální adaptace, adaptace na pracovní úkoly a adaptace na firemní kulturu, což bude podrobně rozebráno v dalších kapitolách.

1.1 Adaptace pracovní a sociální

Sociální adaptace je proces začlenění jednotlivce do struktury sociálních vazeb pracovního týmu a širšího sociálního systému dané organizace. Tento proces adaptace se odehrává nejen při příchodu do nového pracovního prostředí, ale také při změnách pozice zaměstnance v rámci týmu, jak uvádějí Bedrnová, Nový a kol. (2002). Nekoránek a Naygová (2014) upozorňují, že hlavním cílem sociální adaptace je začlenění nových pracovníků do existujícího kolektivu.

Pracovní adaptace je proces, kdy dochází k postupnému sladění osobnostních charakteristik člověka s unikátními nároky jeho pracovní pozice. Tento proces zahrnuje také neustálé přizpůsobování se změnám v pracovních požadavcích a podmínkách, které jsou důsledkem technologického pokroku (Bedrnová, Nový & kol., 2002). Listwan (2004) definuje profesní adaptaci jako adaptaci pracovníka na nové pracovní prostředí a procesy za účelem maximalizace jeho výkonnosti pro organizaci. Z toho vyplývá, že tento proces vyžaduje pečlivé řízení ze strany organizace, aby byl krok úspěšně zrealizován.

Pracovní a sociální adaptaci nelze považovat za izolované procesy, protože jsou úzce propojené a ovlivňují se navzájem. Tento vzájemný vliv je zřetelný v tom, že celkový úspěch adaptačního procesu je závislý na tom, jak dobře

se zaměstnanec adaptoval jak na sociální, tak na pracovní úrovni, jak upozorňují Bedrnová, Nový a kol. (2002).

Efektivní pracovní a sociální adaptace nejenže posiluje schopnost jednotlivce plnit pracovní povinnosti, ale také vytváří prostředí vzájemné podpory a komunikace v pracovním kolektivu. Tímto způsobem napomáhá vytvářet pozitivní pracovní prostředí, což je klíčové pro dlouhodobou spokojenost zaměstnanců a celkový úspěch organizace.

1.2 Adaptace na firemní kulturu

Další hlavní roli v adaptaci hraje adaptace na kulturu organizace, které se budeme v následující kapitole věnovat.

Kulturní adaptace umožňuje zaměstnanci seznámit se s firemní kulturou, která reprezentuje sdílené přesvědčení, názory a hodnoty přítomné v rámci organizace. Tato kultura odráží způsob, jakým společnost přistupuje k řešení výzev, způsoby řešení problémů a vytváří tak obraz o firmě jako o celku a definuje její charakter (Kocianová, 2010).

Naopak Hroník (2007) rozlišuje společnou organizační kulturu, tzn. kulturu, která existuje nezávisle na managementu a kultura podporovaná managementem. Pokud je mezi oběma kulturami velký rozdíl, společnost je od sebe oddělí, což může vést ke zbytečným směrnícím a nařízením, které nahrazují komunikaci tváří v tvář mezi vedením a zaměstnanci.

Podle Bělohávkova (1994) můžeme organizační kulturu poznávat pomocí otázek:

1. Jaké jsou vzájemné interakce mezi lidmi na různých hierarchických stupních v organizaci, mezi kolegy a mezi vedoucími a jejich podřízenými?
2. Jaké chování je v rámci organizace odměněno, sankcionováno nebo akceptováno?
3. Které typy osobností dosahují úspěchu a které naopak čelí obtížím?
4. Jaký postoj mají lidé k organizaci a jejím produktům?
5. Jaké tradice, zvyklosti, legendy, vtipy a postavy jsou typické pro organizaci?
6. Jaké symboly a motta jsou charakteristické pro organizaci?
7. Jaký je dress code mezi zaměstnanci, jak vypadají dekorace pracovních prostor a je zde specifický architektonický styl budov?

Lze vidět, že autoři přistupují k tématu organizační kultury různými způsoby. Zatímco Hroník (2007) se zaměřuje na rozdíly v organizační kultuře a její podporu managementem, Bělohlávek (1994) nabízí konkrétní otázky pro zkoumání různých aspektů této kultury. Kocianová (2010) se věnuje definici firemní kultury a zdůrazňuje její význam pro zaměstnance.

1.3 Oblasti adaptace

Pro efektivní zorganizování adaptačního procesu je klíčové uznat, že adaptace se odehrává v rozličných oblastech, přičemž každá oblast vyžaduje od účastníků adaptace specifické přístupy a nabízí odlišný kontext.

Koubek (2015) uvádí 3 oblasti adaptace:

- Orientace na úrovni celé organizace, při níž jsou předávány informace obecné povahy, relevantní pro všechny zaměstnance

společnosti, obvykle nezávisle na specifických pracovních rolích nebo úkolech.

- Orientace zaměřená na konkrétní oddělení, známá také pod pojmy skupinová nebo týmová, je soustředěna na specifickou organizační složku, kde se zaměstnanec nachází. Cílem je poskytnout podrobnosti a specifika týkající se práce v daném oddělení nebo týmu.
- Specifická orientace zaměřená na jednotlivá pracovní místa a prostředí, která se výrazně odlišuje v závislosti na povaze a rozsahu činností daného pracovního místa.

Podle Vajnera (2007) je integrace a adaptace zahrnuta do 3 oblastí:

- Integrace a adaptace na úrovni celé firmy poskytuje informace, které jsou univerzální a relevantní pro všechny pracovníky.
- Integrace a adaptace v útvarové jednotce se zaměřuje na informace specifické pro daný úsek.
- Integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo obsahuje specifické informace o obsahu a charakteru práce konkrétního pracovního místa.

Oba autoři sdílí podobné perspektivy s důrazem na obecnou, útvarovou a individuální oblast adaptace zaměstnanců a celkově lze říci, že každá oblast adaptace vyžaduje specifický přístup a odpovídající informační obsah, aby byl proces účinný a přizpůsobený potřebám jednotlivých účastníků.

1.4 Cíle adaptačního procesu

Systematický adaptační proces je charakterizován stanovenými cíli. Koubek (2015) uvádí, že primárním účelem je začlenit zaměstnance do pracovního týmu rychle a bez zbytečného stresu, seznámit jej s vizí a cíli společnosti, zajistit získání potřebných znalostí a dovedností, a umožnit mu vykonávat své povinnosti samostatně.

Hlavní cíle adaptačního procesu podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) spočívají v tom, aby nový pracovník:

- Co nejefektivněji a v co nejkratším čase osvojil požadavky spojené s jeho pracovní pozicí.
- Získal vhled do možností svého budoucího profesního rozvoje a postupu v kariéře.
- Adekvátně se integroval do systému mezilidských vztahů svého týmu a celkového sociálního prostředí firmy.

Armstrong (2007) zdůrazňuje poskytování péče pracovníkům uvedeným do organizace a definuje čtyři základní cíle:

- Zvládnout úvodní období, během něhož nový zaměstnanec pociťuje vše jako nové, neznámé a nezvyklé.
- Efektivně vybudovat u nového zaměstnance pozitivní názor a pouto k organizaci, což podpoří jeho dlouhodobé setrvání ve firmě.
- Zajistit, aby nový zaměstnanec dosáhl očekávané pracovní efektivity v nejkratším možném čase po svém příchodu.
- Minimalizovat riziko rychlého opuštění firmy zaměstnancem.

Autoři zdůrazňují, že adaptační proces není pouze o technickém zaškolení, ale také o sociálním a emocionálním začleňování zaměstnance do pracovního prostředí. Cíle adaptace se tak týkají jak praktických aspektů práce, tak i osobnostního růstu a sociální integrace v pracovním kolektivu.

1.5 Fáze adaptačního procesu

Proces adaptace je popsán v různých teoretických modelech a rozčleněn do několika etap. Podle Kociánové (2010) se adaptační proces skládá ze tří základních fází.

Přednástupní fáze představuje klíčové období, během kterého se jednotlivec připravuje na vstup do nové pracovní role. V této fázi dochází k anticipační socializaci, která zahrnuje proces získávání informací a formování očekávání souvisejících s novou pracovní pozicí (Kocianová, 2010). Anticipační socializace se týká zkušeností a hodnot, které si jedinec osvojil před vstupem do nového zaměstnání, jako jsou například hodnoty a postoje získané během socializace v rodině nebo ve škole (Kasper & Mayrhofer, 2005). Během této fáze uchazeč rozhoduje, zda je daná pracovní pozice pro něj vhodná.

Nástupní fáze označuje samotný vstup nového pracovníka do organizace. Během této fáze dochází ke konfrontaci očekávání mezi novým zaměstnancem a organizací. Nový zaměstnanec se seznamuje s pracovními procesy, kolegy a firemní kulturou. Toto období je také začátkem orientačního období, během kterého se nový zaměstnanec adaptuje na své nové pracovní prostředí (Kocianová, 2010). Bauer (2010) uvádí, že klíčovým prvkem této fáze je první den v práci, který je pro úspěch nového zaměstnance zásadní. Podle osvědčených postupů je důležité, aby tento den byl výjimečný a aby byla věnována pozornost i maličkostem, jako je srdečné přivítání nebo společný oběd.

Integrační fáze, často označovaná také jako metamorfózní fáze, je obdobím, během něhož se nový zaměstnanec postupně začleňuje do organizační struktury a sociálního kontextu. V této fázi nová pracovní síla čelí odborným i sociálním výzvám, které jsou spojené s novou pracovní rolí. Důležitým aspektem této fáze je dosažení odborného a sociálního

začlenění, což přispívá k dlouhodobému úspěchu zaměstnance v organizaci (Kocianová, 2010).

1.6 Nástroje adaptačního procesu

K řízení adaptačního procesu lze použít různé nástroje, díky nimž se stává adaptace jednodušším a systemičtějším procesem. Měly by být zvoleny tak, aby byly přizpůsobeny jednotlivci, skupině a stanoveným cílům.

1.6.1 Příručka pro nového pracovníka

Materiály určené pro nové zaměstnance zahrnují informace na obecné úrovni organizace. Podrobnosti o konkrétní organizační jednotce a pracovním místě nového zaměstnance jsou obvykle sdělovány ústně (Kocianová, 2010). Podobný pohled na poskytování informací prezentuje Lukášová (2010), která popisuje manuál nebo takzvanou "příručku" pro zaměstnance jako písemný materiál, který poskytuje novému zaměstnanci klíčové informace o organizaci, do které vstupuje. Tento dokument obvykle obsahuje základní informace nezbytné pro nové zaměstnance při jejich vstupu do organizace.

Materiály poskytující informace o organizaci pro nové zaměstnance mohou zahrnovat:

- Informace o činnostech organizace, o její pozici na trhu, o historii a tradicích;
- organizační strukturu a umístění jednotlivých organizačních složek;
- kontaktní informace zaměstnanců a pravidla komunikace v rámci organizace;
- základní organizační předpisy (např. pracovní řád);
- pracovní podmínky v organizaci (např. informace o pracovní době, volných dnech, dovolené, bezpečnosti práce a ochraně zdraví);

- informace o odměňování (např. termíny výplat, srážky ze mzdy nebo platů);
- informace o zaměstnaneckých výhodách (např. zaměstnanecké benefity);
- možnosti vzdělávání a osobního rozvoje;
- postupy pro povyšování zaměstnanců;
- odborové záležitosti;
- cestovné a diety;
- vzory formulářů;
- vzor firemního periodika a další informace (Kocianová, 2010).

Materiály určené pro nové zaměstnance mají klíčový význam v adaptačním procesu a přispívají k lepšímu porozumění pracovního prostředí, ve kterém budou působit.

1.6.2 Adaptační plán

Pro nově příchozí zaměstnance může být vstřebání všech nových informací spojených s nástupem do nového zaměstnání obtížné, dokonce až stresující. Je vhodné poskytovat informace ve strukturovaných sekcích podle stanovených priorit, a proto organizace často využívají adaptační plány. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) by tvorba adaptačního plánu měla vycházet z několika zásad. Obsah plánu by měl být přizpůsoben složitosti a náročnosti práce, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat. Důležitý je také charakter práce, který ovlivňuje délku adaptace plánu. Podoby adaptačních plánů jsou různorodé, od stručných záznamů až po programy s jasně stanovenými úkoly. Při tvorbě je nutné zohlednit dosažené vzdělání a délku praxe nového zaměstnance. Adaptační plán by měl reflektovat individuální potřeby každého zaměstnance.

Úspěšnost vedoucího při korigování adaptace zaměstnanců je ovlivněna úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu. Z tohoto hlediska jsou

progresivní organizace, které provádějí tzv. dílčí adaptační programy, více efektivní. Dílčí adaptační program představuje soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie zaměstnanců, a zároveň slouží jako metodický průvodce pro tvorbu adaptačních plánů pro jednotlivé pracovníky. V praxi se uplatňují adaptační plány pro řízení adaptačního procesu konkrétních zaměstnanců (Bedrnová, Nový & kol, 2002).

Na základě uvedených definic lze konstatovat, že použití adaptačního plánu je vhodným nástrojem pro organizace, které chtějí pomoci úspěšné adaptaci novým zaměstnancům.

1.6.3 Vzdělávání pracovníka

Vzdělávání a rozvoj pracovníků podle Lukášové (2010) představují klíčovou personální činnost, zaměřenou na posilování a rozšiřování schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců s cílem zajistit kvalifikovanou, výkonnou a flexibilní pracovní sílu. Avšak to není jediný cíl, který organizační vzdělávání sleduje. Vzdělávací aktivity slouží také jako prostředek socializace zaměstnanců a nástroj pro formování požadované organizační kultury. V obou případech hraje vzdělávání strategickou a významnou úlohu pro organizaci.

1.6.4 Mentoring v adaptačním procesu

Mentoring je v organizacích považován za vysoce účinný proces pro učení a rozvoj lidí, a proto je využíván ve všech odvětvích po celém světě. Jeho aplikace slouží jako opora a směřování znalostí (Petrášová, Prausová & Štěpánek, 2014).

Palán (2002) definuje mentoring jako *„metodu pro vzdělávání na pracovišti, která spočívá v dlouhodobé spolupráci mezi školeným pracovníkem a tzv. mentorem. Jedná se o individualizované a velmi neformální vzdělávání.“*

Dle Kocianové (2010) má mentoring tři funkce:

- Vzorová (mentora sledují a částečně přejímají jeho chování);
- psychosociálně podpůrná (zahrnující akceptaci, ocenění, poradenství v obtížných situacích a přátelský přístup);
- kariérní (zahrnující motivující úkoly, uznání výkonů, orientaci v organizační politice, podporu při postupech a přemístěních a zajištění ochrany proti vnějším vlivům).

Dozvěděli jsme se, že mentoring je vhodná metoda učení nových zaměstnanců v adaptačním období.

1.6.5 Hodnocení adaptačního procesu

Účinnost adaptačního plánu, jak uvádějí Bedrnová, Nový a kol. (2002), závisí na průběžném monitorování splněných úkolů a kvalitě závěrečného hodnocení. Důležité je, aby posouzení adaptačního plánu nebylo pouze formální, ale poskytlo přehled o budoucím začlenění pracovníka do organizace a jeho profesní kariéře.

Proces sledování a vyhodnocení často spočívá v pravidelných rozhovorech, které mají zkoumat nejen to, jak noví zaměstnanci zvládají nové pracovní prostředí, ale také jejich vlastní spokojenost, přání ohledně změn a potřeby, přičemž organizace hledá způsoby, jak jim může poskytnout podporu k dosažení jejich cílů. Závěrečné hodnocení po skončení adaptačního procesu se zaměřuje zejména na zhodnocení dosažení stanovených cílů, posouzení, zda bylo dosaženo očekávaných výsledků a případně analýzu příčin neúspěchů. Tento proces rovněž hodnotí celkový přínos adaptačního programu a plánuje budoucí rozvoj (Urban, 2013).

Průběžné sledování a vyhodnocování adaptačního procesu pomáhá organizaci lépe porozumět potřebám nových zaměstnanců.

1.7 Subjekty a objekty adaptačního procesu

Úspěšnost adaptačního procesu a jeho průběh jsou výrazně ovlivněny jak subjekty, tak objekty, které tvoří integrovanou součást řízeného adaptačního procesu. Subjekty tohoto procesu aktivně participují na plánování, realizaci, monitorování a hodnocení samotné adaptace. Na straně objektů adaptačního procesu se nacházejí pracovníci, kteří se aktivně zapojují do procesu adaptace.

Podle Kocianové (2010) nese odpovědnost za průběh adaptace nejen pracovník, ale také jeho nadřízený, personalisté, mentor nebo patron, pracovník vzdělávacího útvaru a další zaměstnanci, na které se adaptace může vztahovat v závislosti na charakteru adaptačních aktivit.

Individuální podpora nového zaměstnance ze strany osob odpovědných za adaptaci, zejména přímého nadřízeného a pracovní skupiny, specialistů v personálním oddělení a případně zaměstnance pověřeného adaptací (Nekoranec & Naygová, 2014), je klíčovým faktorem úspěšnosti adaptace.

Zapojení subjektů a objektů adaptace a poskytnutí individuální podpory pro nové zaměstnance, přispívá k úspěšnému průběhu adaptačního procesu.

1.7.1 Subjekty adaptačního procesu

Bezprostřední vedoucí hraje klíčovou roli v adaptačním procesu zaměstnance. Podle Kocianové (2010) se přímo zapojuje do adaptace na příslušném organizačním útvaru a na pracovišti zaměstnance, poskytuje podporu, řeší případné problémy v adaptaci a monitoruje a vyhodnocuje její průběh. Bedrnová, Nový a kol. (2002) takového vedoucího považují za klíčového subjektu v řízení adaptačního procesu, který nese odpovědnost za jeho úspěch.

Personalisté mají klíčovou roli při rozvoji konceptu adaptace zaměstnanců, kde vytvářejí adaptační plány pro různé typy pracovních pozic a spolupracují s přímými nadřízenými na stanovení adaptačních plánů pro jednotlivé zaměstnance (Kocianová, 2010). Jejich úkolem je usměrňovat průběh adaptačního procesu nově příchozích pracovníků, což je klíčová součást jejich řídicí práce (Bedrnová, Nový & kol., 2002).

Mentor nebo patron věnuje pracovníkovi při jeho adaptaci zvýšenou pozornost, radí mu, školí ho ve výkonu práce a pomáhá mu adaptovat se na sociální prostředí (Kocianová, 2010). Mentor z řečtiny znamená „rádce“ nebo „moudrý muž“, blízký důvěryhodný a zkušený rádce nebo průvodce (Hartwig, 1999). Bedrnová, Nový a kol. (2002) nazývají přiděleného zkušeného kolegu k novému zaměstnanci tzv. garantem. Úlohou garanta není pouze poskytovat odbornou pomoc novému zaměstnanci, ale rovněž mu usnadnit orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizace.

1.7.2 Objekty adaptačního procesu

Bedrnová, Nový a kol. (2002) rozdělují objekty adaptačního procesu na nové pracovníky, pracovníky, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době, pracovníky, kteří mění pracovní zařazení a pracovní skupiny. Vzhledem k tématu práce se blíže podíváme na adaptační proces nového pracovníka.

Řízení adaptačního procesu nových zaměstnanců je neoddělitelnou součástí řídicí práce. Kromě směřování průběhu adaptace je důležité také brát v úvahu přínos nového zaměstnance a jeho nové perspektivy pro organizaci. V některých firmách je standardem uspořádat rozhovor s novým zaměstnancem krátce po jeho nástupu, aby bylo možné získat jeho první dojem o organizaci (Bedrnová, Nový & kol., 2002).

Adaptační proces vyžaduje nejen řízení průběhu adaptace, ale i zohlednění nových přínosů, který nový zaměstnanec přináší.

1.8 Organizační kultura

Organizační kulturu Denison (1990) vymezuje jako „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi, přesvědčením, hodnotami a chováním členů organizace“. Zobecníme-li současné pojetí, abychom definovali organizační kulturu, můžeme ji podle Lukášové (2010) definovat jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“. Z těchto definic vyplývá, že organizační kultura tvoří základní rámec pro vzorce chování, komunikaci a identitu organizace, což má vliv na výkon a úspěch organizace jako celku.

1.8.1 Prvky organizační kultury

Lukášová (2010) identifikuje jako základní prvky organizační kultury přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty.

Základní přesvědčení jsou pevně zakořeněné představy o tom, jak realita funguje, které jsou v organizaci považovány za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Tyto přesvědčení fungují automaticky a projevují se svou stabilitou a odolností vůči změně (Lukášová, 2010). Schein (2004) zdůrazňuje, že základní přesvědčení mají klíčový vliv na kognitivní procesy členů organizace.

Lukášová (2010) definuje hodnotu jako to, co je považováno za důležité a čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam. Hodnoty představují obecné preference, které ovlivňují rozhodování jednotlivce nebo

organizace. Postoj pak představuje vztah ke konkrétnímu objektu – osobě, věci, události nebo problému.

Skupinové normy jsou nepsanými pravidly chování, která jsou skupinou akceptována. Jsou to neformální pravidla chování, která jsou sdílena mezi členy skupiny, a v případě jejich dodržování nebo porušení jsou odměňována nebo trestána (Lukášová, 2010).

Tyto prvky společně tvoří strukturu a identitu organizační kultury, která hraje klíčovou roli v utváření a udržování charakteru organizace.

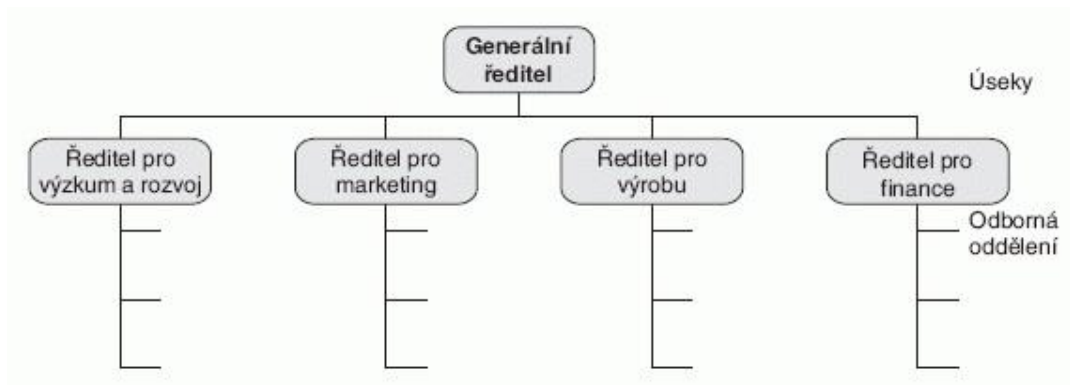
1.9 Funkcionální organizační struktura

Funkcionální struktura je základní forma organizace, ve které jsou zaměstnanci seskupeni podle podobnosti úkolů, dovedností nebo činností. Všichni účetní zapojeni do materiálového hospodářství se hlásí vedoucímu účtování materiálu, který se hlásí manažerovi informačního systému, který se hlásí finančnímu manažerovi atd. Výrobní personál, inženýři a dělníci jsou oddělením vedoucího výroby atd. (Bělohávek, 1994). Dědina (1996) považuje za podstatné funkce průmyslového podniku výrobu, marketing, finance, účetnictví a personalistiku.

Silnými stránkami funkcionální struktury jsou efektivní využití zdrojů, jednotný odborný vývoj dovedností, jasná cesta ke kariéře, strategické rozhodování shora a dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení. Naopak slabými stránkami jsou pomalé rozhodování, méně inovativní struktura, nejasná otázka odpovědnosti a slabá koordinace mezi útvary (Dědina, 1996).

Představením koncepce funkcionální struktury organizace jsme popsali způsob, jakým jsou zaměstnanci organizováni a jakým způsobem probíhá řízení informací v této struktuře.

Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Dědina, 1996

2 Výzkumná část

Tato kapitola je zaměřena na metodologii práce, cíl a výzkumnou otázku, výběr výzkumného vzorku a techniku sběru dat. Tím bude poskytnut ucelený přehled na klíčové aspekty výzkumné práce a postupy.

2.1 Metodologie

Pro výzkumnou část byla zvolena případová studie. Yin (2003) definoval případovou studii jako *„empirické zkoumání, které se zabývá jevem v rámci reálného kontextu, jestliže nemůžeme zcela jasně vymezit hranice a kontext případu“*. Případová studie se dělí na explorantní, deskriptivní a evaluační (Yin, 2003). Pro popis adaptačního procesu v organizaci XY byla zvolena deskriptivní případová studie, která se používá k detailnímu, komplexnímu popisu konkrétního jevu reálného života, ve kterém se obvykle vyskytuje a probíhá (Chrastina, 2019). Tato studie poskytuje detailní informace o tom, jak noví zaměstnanci přicházející do organizace XY procházejí procesem adaptace a integrují se do pracovního prostředí a kultury.

Otevřené kódování je metoda analýzy textu, která vychází z teoretického rámce zakotvené teorie. Tato technika je známá svou jednoduchostí a efektivitou a používá se v širokém spektru kvalitativních výzkumů. Během procesu kódování jsou data rozdělena na jednotlivé prvky, které jsou následně pojmenovány a analyzovány. Nejprve je text rozčleněn na významové jednotky, jako jsou slova, věty nebo odstavce, s důrazem na jejich význam. Každá identifikovaná jednotka je poté označena kódem, který ji charakterizuje a odlišuje od ostatních částí textu. Při volbě kódu je potřeba se zamyslet nad tím, jaký aspekt daná sekvence textu zastupuje. Během analýzy opakujících se informací jsou vytvořené kódy

identifikovány a přejmenovány podle potřeby (Švaříček & Šedová, 2010). Otevřené kódování je účinný nástroj pro analýzu textu v kvalitativním výzkumu, který pomáhá identifikovat a pojmenovat klíčové prvky v textu.

2.2 Výzkumný problém a cíl výzkumu

Výzkumný problém bakalářské práce spočívá v procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY. Tento proces často nebývá dostatečně zdůrazňován, přestože má zásadní vliv na budoucí výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Cílem výzkumu je prozkoumat, jak probíhá adaptace v prostředí organizace XY, která bude zaměřena na konkrétní oddělení a pracovní pozici. Hlavním cílem práce je popsat proces adaptace nových zaměstnanců v této organizaci. V rámci výzkumné otázky, která zní: Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců? se bude zkoumat, jakým způsobem je nastaven adaptační proces pro nové zaměstnance. Popis adaptačního procesu v organizaci XY bude vycházet z identifikovaných kódů získaných během výzkumu.

2.3 Výběr výzkumného vzorku

Základním souborem jsou zaměstnanci na pozici seřizovač ve výrobním úseku zkoumané organizace. Jako výzkumný vzorek byli vybráni účastníci adaptačního procesu v organizaci XY, aby byl získán přehled průběhu adaptačního procesu z různých perspektiv. Jako objekty byli vybráni dva pracovníci na pozici seřizovač ve výrobním úseku organizace. Pracovníci byli zaměstnáni na této pozici více jak 6 měsíců a měli ukončený adaptační proces. Dalšími účastníky adaptačního procesu jsou mentoři, vedoucí pracovníci a personalisté. Respondenti, kteří byli osloveni k účasti v rozhovoru, byli označeni písmeny R a pořadovým číslem (např. R1, R2,

R3 atd.). Za účelem anonymizace byla jména zmíněných pracovníků nahrazena následujícím způsobem: "kolega" - pracovník na stejné pozici, "mentor" - pracovník na stejné pozici zapojený do adaptačního procesu, "mistr" - vedoucí pracovník, "nováček" - nový zaměstnanec.

Tabulka 1: Charakteristika zkoumaného souboru účastníků

Identifikace	Pracovní pozice	Pracovní zařazení	Délka zaměstnání
R1	Seřizovač potisku	Nový zaměstnanec	6 měsíců
R2	Seřizovač potisku	Nový zaměstnanec	8 měsíců
R3	Seřizovač potisku	Mentor (Garant)	4 roky
R4	HR Business Partner	Personalista	2 roky
R5	Směnový vedoucí výroby	Vedoucí pracovník	26 let
R6	Směnový vedoucí výroby	Vedoucí pracovník	32 let

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 Technika sběru dat

Jako jednu z metod sběru dat pro případovou studii byl zvolen rozhovor, který je často preferovanou metodou v kvalitativním výzkumu. Tento typ rozhovoru je někdy označován jako hloubkový rozhovor, který umožňuje zachytit výpovědi a projevy účastníků v jejich přirozeném kontextu, což je klíčovým prvkem kvalitativního výzkumu. Mezi hlavní typy hloubkového rozhovoru patří polostrukturovaný rozhovor, který se vyznačuje předem sestaveným seznamem témat a otázek (Švařířek & Šedřová, 2010).

Před každým rozhovorem byli účastníci požádáni o souhlas se záznamem, a poté byli seznámeni s tématem a cílem výzkumu. Otázky v rozhovorech byly navrženy tak, aby poskytovaly informace o adaptačním procesu z perspektivy všech zúčastněných stran. Respondentům byla zaručena úplná anonymita a bylo jim sděleno, že získané informace budou použity pouze pro účely bakalářské práce.

Druhou technikou byla analýza dokumentů. Podle Hendla a Remra (2017) je tento zdroj stabilní, takže může být opakovaně analyzován a obsahuje přesné informace. Dokumenty bývají výzkumníky využívány jako jedny z hlavních zdrojů informací. Kvalitativním výzkumníkem jsou často využívány oficiální dokumenty, které jsou vytvořeny veřejnými nebo soukromými institucemi. Příkladem jsou výroční zprávy, firemní programy atd. (Hendl & Remr, 2017). Vzhledem k zachování anonymity a respektu k firemním informacím a dokumentům nejsou přiloženy k této bakalářské diplomové práci žádné konkrétní dokumenty. Veškerá data jsou prezentována v této práci anonymně a jsou obecného charakteru, aby nedošlo k narušení důvěrnosti firemních dat. Do analýzy dokumentů byly vybrány tyto interní dokumenty organizace:

- Adaptační plán seřizovači.
- Směrnice Adaptační proces zaměstnance.
- Adaptační rozhovor.
- Proces Adaptační proces zaměstnance.
- Příručka Vítejte v organizaci.
- Organizace XY představení.

Rozhovory s účastníky a analýza dokumentů organizace XY jsou významným zdrojem pro naplnění cíle bakalářské práce, kterým je popis procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY.

3 Představení organizace XY

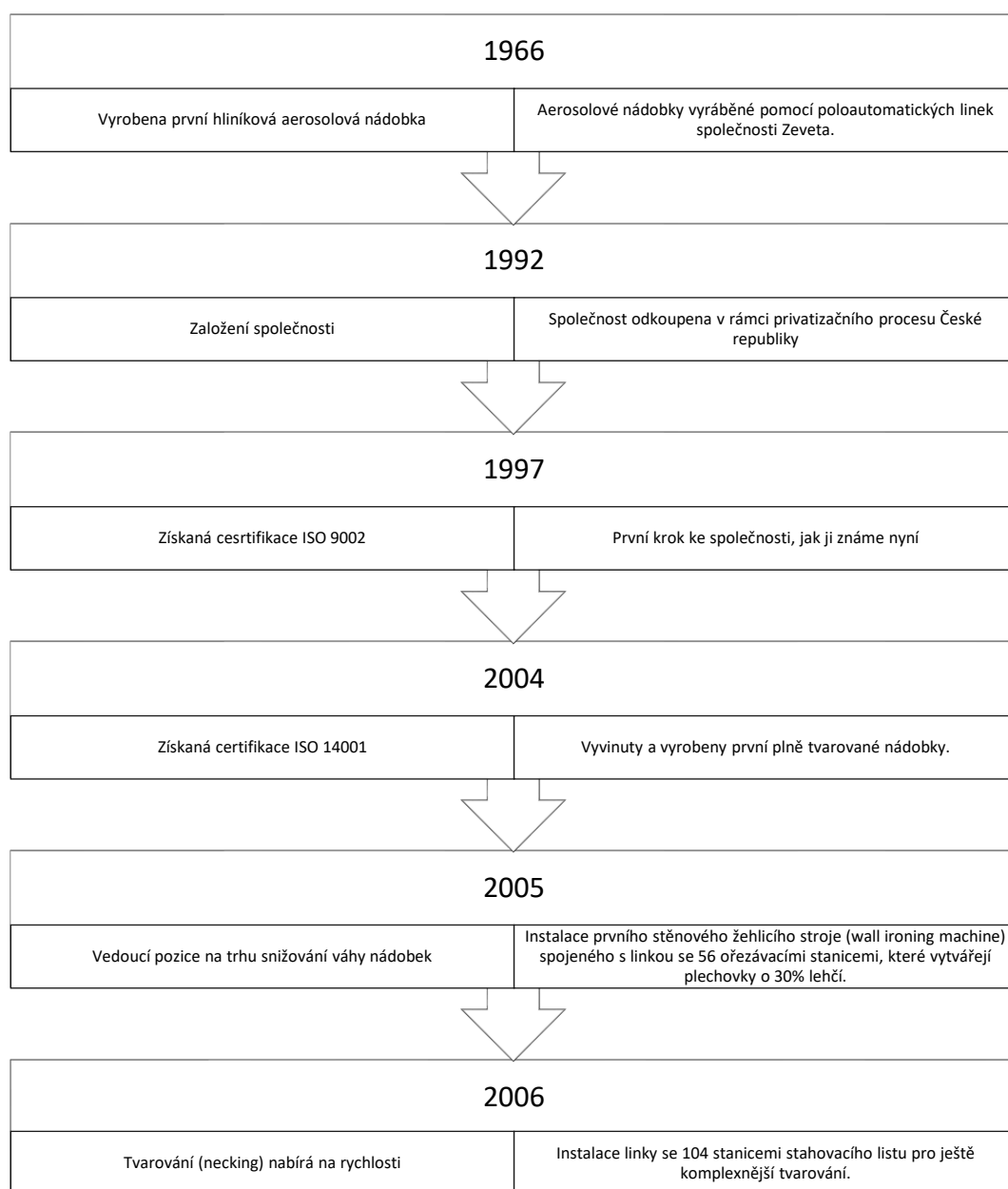
Organizace XY je evropský výrobce aerosolových nádobek, který během posledních 25 let dosáhl pozice předního výrobce. Klade důraz na vlastní výzkum a vývoj a zaměřuje se na dodávání lehčích, inovativních a tvarovaných nádobek s nejvyšší kvalitou. Jejich závazek k udržitelnému rozvoji má pozitivní dopad nejen na ekonomickou stabilitu, ale také na zaměstnance, místní komunitu, zákazníky a dodavatele. Neustále investuje do špičkových zařízení, systémů, procesů a lidských zdrojů. Tyto investice zvyšují efektivitu činností, snižují náklady a minimalizují odpad ve výrobě, což přispívá k posílení konkurenceschopnosti jejich zákazníků (Webová stránka organizace XY).

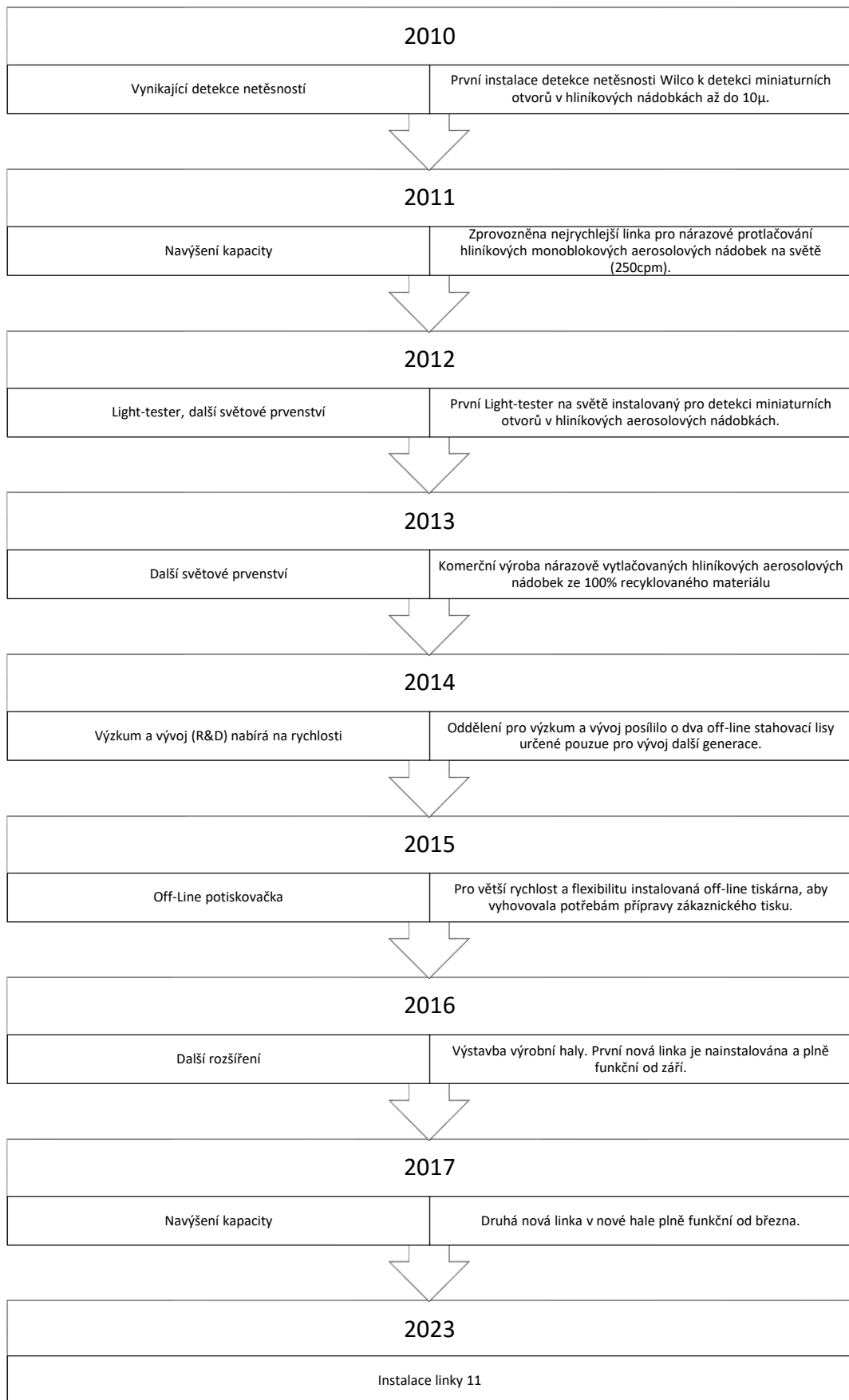
Jejich specializovaná skupina výzkumu a vývoje (R&D) se zaměřuje na inovace, přičemž klade důraz na potřeby zákazníků. Nabízejí unikátní technologie, jako je hloubkové tvarování těla nádoby (Deep Full Body Shaping) a patentovaná 360° technologie reliéfního tváření (Embossing). Využívají špičkové výrobní procesy nárazového protlačování (Impact Extrusion) s použitím patentovaných super slitin (Patented Super Alloys), což jim umožňuje být lídry v oboru lehkých produktů na trhu. Kromě toho jejich portfolio technologií zahrnuje i DWI (Draw and Wall Ironing), technologii obvykle využívanou v jiném odvětví výroby hliníkových nádobek (Webová stránka organizace XY).

Organizace XY má jasnou **vizi** být předním a důvěryhodným dodavatelem aerosolových nádobek pro přední světové značky. Jejich cílem je dosáhnout této vize prostřednictvím podněcování každého člena společnosti k neustálému zlepšování a poskytování produktů na nejvyšší úrovni. Tímto způsobem si organizace klade za cíl vytvářet udržitelnou hodnotu nejen pro své zákazníky, ale i pro sebe samotnou. **Mise** organizace XY spočívá v dosažení vedoucího postavení na trhu a v produkci udržitelných

výrobků, které jsou spolehlivé a dosahují nejvyšší úrovně k uspokojení zákazníků. V rámci svých **hodnot** klade organizace XY důraz na otevřenost, transparentnost a důvěru ve vztazích ke svým zákazníkům a dodavatelům. Přístupuje k obchodování čestně v souladu se zásadami svého podnikatelského kodexu (Webová stránka organizace XY).

Obrátek 2: Schéma historie a vývoj organizace XY



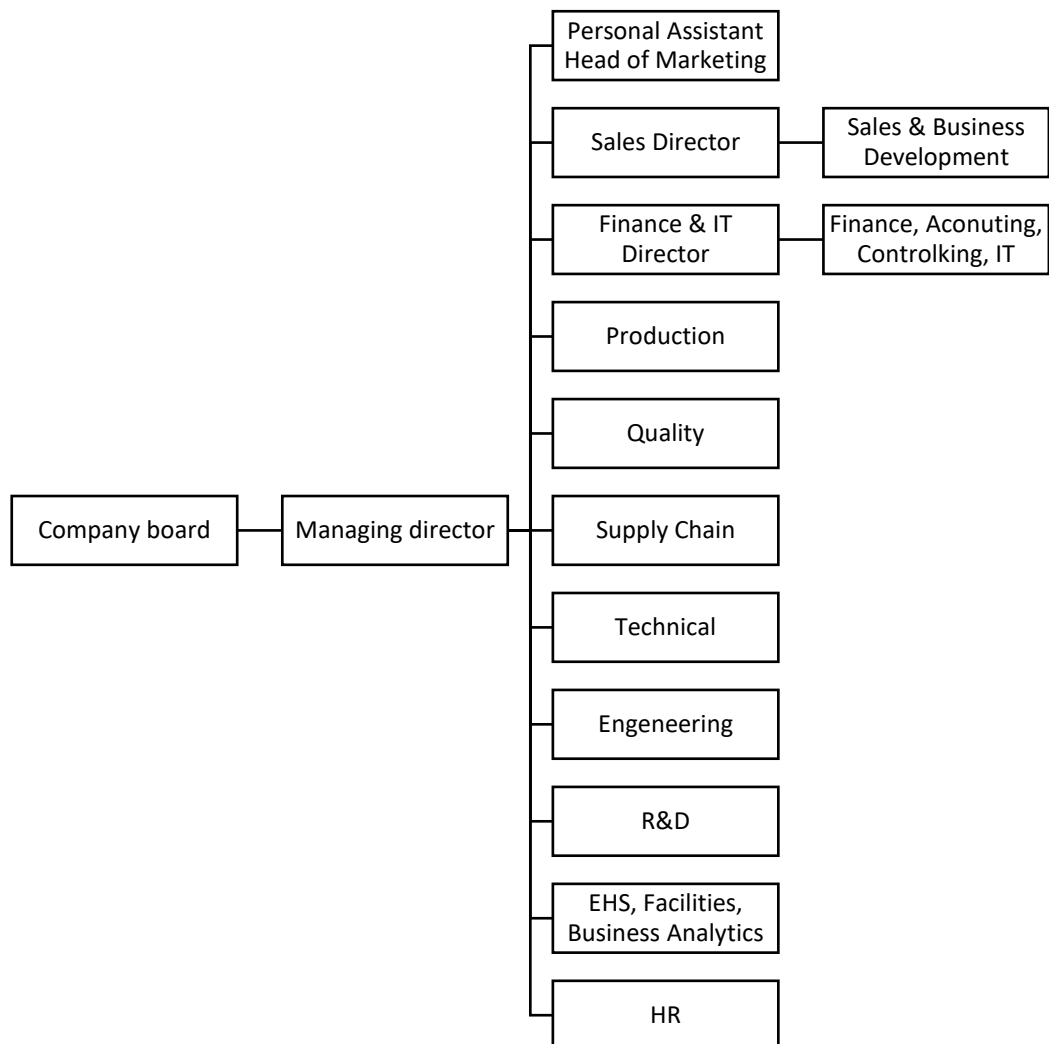


Zdroj: Vlastní zpracování

3.1 Organizační struktura organizace XY

V této kapitole je vyobrazeno schéma organizace XY. Navrženo je tak, aby podpořilo vizi a cíle prostřednictvím efektivního řízení a koordinace činností v rámci společnosti. Každé oddělení má svého manažera, který je odpovědný za řízení a koordinaci týmu (Organizace XY představení).

Obrázek 3: Schéma organizační struktury organizace XY



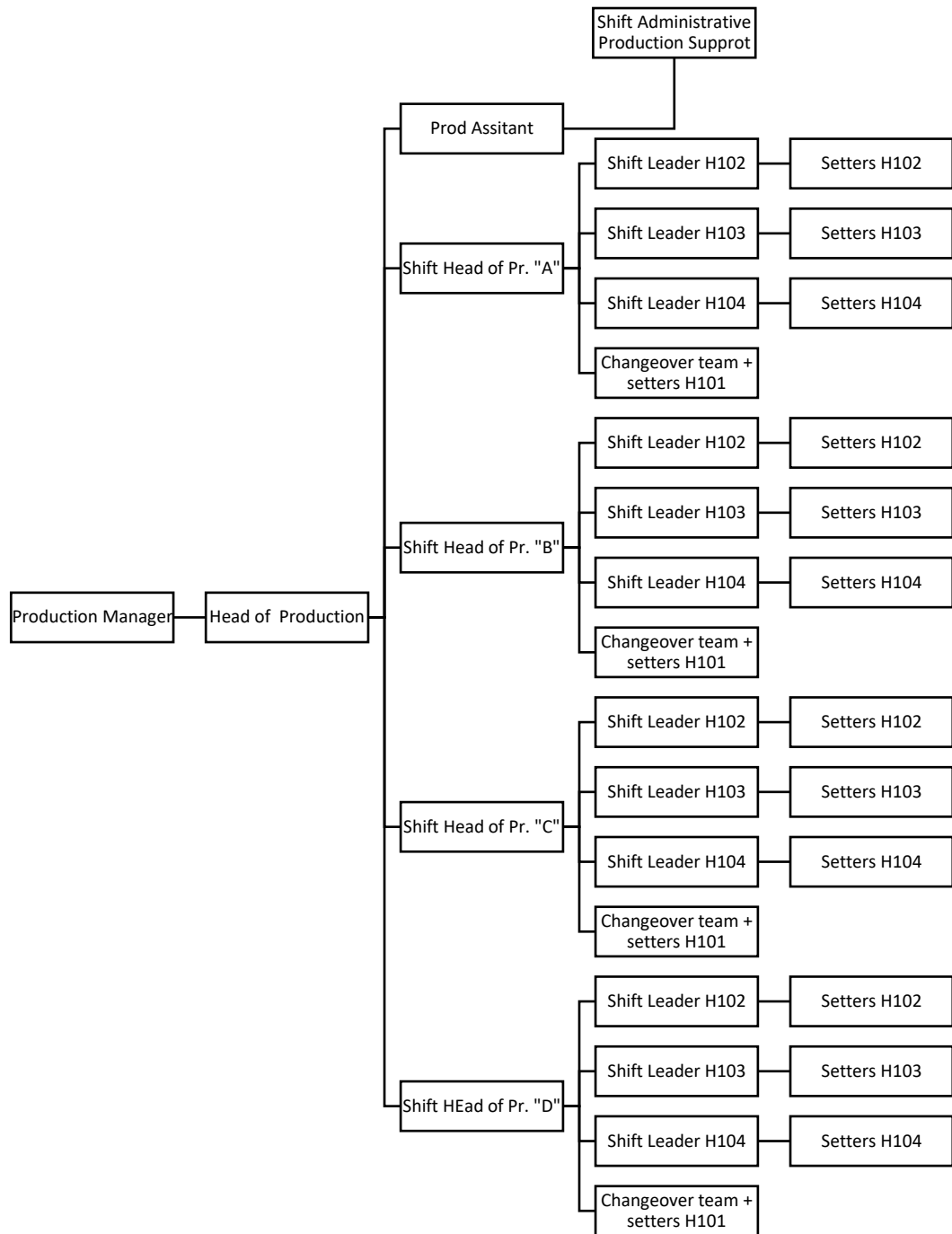
Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Představení výrobního oddělení organizace XY

Výrobní oddělení organizace XY představuje klíčovou část zaměřenou na výrobu monoblokových aerosolových obalů pro kosmetický průmysl. Využívá moderní technologie a zařízení, integruje automatizaci s cílem zvýšit efektivní výrobu. Výrobní kapacita je přibližně 520 milionů nádobek za rok a v Evropě se tak řadí jako třetí největší výrobce v oboru (Organizace XY představení).

Oddělení výroby se dále dělí na úsek výroby a údržby. Jelikož se tato práce zaměřuje na adaptační proces seřizovače ve výrobním úseku, nebude úsek údržby více představen. Výrobní úsek funguje ve 4směnném nepřetržitém provozu po 12 hodinách. Každá směna má svého směnového vedoucího výroby, který má pod sebou 3 mistry výrobních hal, kteří se starají o organizaci lidí a agilní provoz výroby. Ke dni 9. ledna 2024 bylo ve výrobním úseku zaměstnáno 209 zaměstnanců, z toho 164 zaměstnanců na pozici seřizovač výroby (Organizace XY představení).

Obrázek 4: Schéma organizační struktury výrobního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Představení pracovní pozice seřizovač výroby

Pracovní pozice seřizovače ve výrobním úseku vyžaduje systematický a odpovědný přístup ke správě strojů a k zajištění plynulého průběhu výrobních operací. Seřizovač má za úkol zajistit průběžnou kontrolu nastavených parametrů stroje na jednotlivých operacích, což zahrnuje pečlivé monitorování a případné úpravy v souladu s předem stanovenými specifikacemi. Důležitým aspektem práce seřizovače je také doplňování potřebného materiálu pro výrobu, což zahrnuje správu zásob a zajištění dostatečného množství vstupního materiálu pro plynulý chod výrobního procesu. Pro aktivní zajištění efektivního fungování strojů se seřizovač také stará o pravidelnou kontrolu, v případě potřeby se stará rovněž o výměnu strojních součástí, aby se předešlo případným prostojům ve výrobě (Webová stránka organizace XY).

Kromě technických aspektů má seřizovač také klíčovou roli ve sledování a v dohledu nad kvalitou prováděných výrobních operací. Jeho odpovědnost spočívá v tom, že výsledky výrobního procesu odpovídají příslušným tiskovým návrhům a technologickým specifikacím. To zahrnuje průběžné posuzování kvality výrobků a okamžité kroky při odchylkách od stanovených standardů. Pracovní místo seřizovače je náročné a vyžaduje kombinaci technických dovedností a pečlivosti (Webová stránka organizace XY).

3.4 Analýza adaptačního procesu v organizaci XY

Analýzou interních dokumentů organizace XY bude popsán adaptační proces organizace. Kapitoly budou tvořeny podle procesu nazývaného "Adaptační proces zaměstnance".

3.4.1 Adaptace zaměstnance

Jako hlavní cíl adaptace je získání zaškoleného zaměstnance, který je připraven k plnění pracovních úkolů na pozici seřizovač (Směrnice Adaptační proces zaměstnance).

Délka adaptačního procesu závisí na pracovní pozici zaměstnance. Tato práce se zabývá adaptací na pracovní pozici seřizovač, u níž je adaptační proces delší než zkušební doba, a to 6 měsíců (Směrnice Adaptační proces zaměstnance).

Organizace XY stanovila v adaptačním procesu účastníky, jejichž role se podílí na úspěšném průběhu procesu. Personalista zastává roli metodického mentora, který připravuje potřebné materiály a sleduje plnění povinností nového zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec je přímým nadřízeným nového zaměstnance a zodpovídá za průběh adaptačního procesu a výběr garanta, který musí splnit předpoklady, aby mohl úspěšně provést nového zaměstnance procesem adaptace. Garantem je určen zkušený seřizovač. Specifická role v adaptačním procesu seřizovače je ověřovatel, který zastupuje úsek technologie a provádí záznam o absolvování zkoušky (Směrnice Adaptační proces zaměstnance).

Adaptační plán pro pracovní pozici seřizovač je rozdělen do několika etap a každá z nich klade požadavky na znalosti a praktické zkušenosti v průběhu adaptace. Každá etapa popisuje seznam činností, se kterými by se měl seřizovač v průběhu adaptace seznámit (Směrnice Adaptační proces zaměstnance).

Obrázek 5: Adaptační plán seřizovače potisku

Adaptační plán - Potisk

Seřizovač:	Os. číslo:
Datum nástupu:	Linka/uzel:
Mistr:	Školitel:

POŽADOVANÉ ZNALOSTI A PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI V JEDNOTLIVÝCH ETAPÁCH ADAPTACE

I. Etapa - Den nástupu

Popis	Mistr:	Informace o průběhu:
Vstupní pohovor, vstupní školení, BOZP, BRC, PO, předání adaptačního plánu		
Datum:	Podpis mistra:	Podpis zaměstnance:

II. Etapa - 1. měsíc

Popis	Školitel	Informace o průběhu:
1. Seznámit s: - prostory závodu - výrobní linkou a pracovištím - systémem MASA - výrobní dokumentaci - plánem výroby - nakládání s odpady		
2. Základy stroje - seznámit s: - strojem a technickými parametry - bezpečnosti na pracovišti - výstrahami signalizovaných strojem - základy ovládání stroje - základními pojmy - postupem seřízení potisku na AN		
3. Základní činnosti na stroji: - seznámit s postupy měření a záznamem do systému MASA - odstraňování menších závad - seznámit s jednotlivými typy past a nářadí - ovládání stroje Za dozoru školitele samostatně provést korekci nastavení		
Datum:	Podpis školitele:	Podpis zaměstnance:

Kontrola znalostí I. a II. Etapy

Datum:	Podpis mistra:	Podpis zaměstnance:
--------	----------------	---------------------

Pohovor s mistrem

Do data:

Hodnocení mistra:		
Datum:	Podpis mistra:	Podpis zaměstnance:

III. Etapa - 2. měsíc		
Popis	Školitel	Informace o průběhu:
Seznámit s: - přestavbami - funkci jednotlivých strojů a jejich součástí - dalšími komplikacemi a poruchami při potisku AN		
Samostatná činnost: - seřízení potisku dle referenčního vzorku - čištění jednotlivých segmentů - základní údržba stroje		
Činnost pod dohledem školitele: - změna potisku na jinou výrobu - změna průměru		
Datum:	Podpis školitele:	Podpis zaměstnance:

Kontrola znalostí III. Etapy		
Datum:	Podpis mistra:	Podpis zaměstnance:

IV. Etapa - 3. měsíc		
Popis	Školitel	Informace o průběhu:
Samostatná práce a postupně získávání zkušeností na jiných linkách pod dohledem nebo s konzultací při nastavování přídatných nebo kontrolních zařízení.		
Datum:	Podpis školitele:	Podpis zaměstnance:

V. Etapa - Teoretická zkouška		Do data:
Oblasti pro zlepšení:		Datum přezkoušení
Datum:	Podpis technologa:	Podpis zaměstnance:

Pohovor s mistrem před ukončením zkušební doby		Do data:
Hodnocení mistra:		
Datum:	Podpis mistra:	Podpis zaměstnance:

Vyjádření seřizovače k hodnocení	
Datum:	Podpis zaměstnance:

VI. Etapa - Příprava na praktickou zkoušku		
Popis	Školitel	Informace o průběhu:
Samostatná práce na zařízení a řešení standardních poruch a seřízení. Získávání hlubších znalostí a odbornosti.		
Datum:	Podpis školitele:	Podpis zaměstnance:

VII. Etapa - Praktická zkouška		Do data:
Oblasti pro zlepšení:		Datum přezkoušení
Datum:	Podpis technologa:	Podpis zaměstnance:

Vyjádření seřizovače k hodnocení	
Datum:	Podpis zaměstnance:

Pohovor s mistrem po provedení praktické zkoušky		Do data:
Hodnocení mistra:		
Datum:	Podpis mistra:	Podpis zaměstnance:

Po absolvování zaškolení dle Adaptačního plánu odevzdat formulář řádně vyplněný na HR

Zdroj: Adaptační plán seřizovači

Součástí dokumentu "Adaptační plán" je seznam jednotlivých činností k zaškolení nového seřizovače (Adaptační plán seřizovači).

3.4.2 Onboarding

Onboarding je považován za první pracovní den pracovního poměru. V tomto dni probíhá vstupní školení BOZP, PO a BRC, dále předání informací o činnostech jednotlivých úseků (Proces Adaptační proces zaměstnance). Příručka pro nového zaměstnance je nazývána Vítejte v organizaci XY. Jedná se o souhrnnou brožuru, která obsahuje informace

o organizační struktuře, etickém kodexu, misi, vizi a hodnotách organizace, historii, úspěchu na trhu, interních předpisech, bezpečnosti práce, docházkovém systému, stravování a benefitech (Příručka Vítejte v organizaci).

3.4.3 Teoretické a praktické zkoušky

Jak bylo popsáno v kapitole 3.4.1 Adaptační proces zaměstnance, ověřovatel neboli technolog je přítomen u teoretické a praktické zkoušky nového zaměstnance (Směrnice Adaptační proces zaměstnance). V adaptačním plánu jsou u těchto zkoušek zaznamenány oblasti pro zlepšení a datum přezkoušení (Adaptační plán seřizovači).

3.4.4 Adaptační rozhovory

Adaptační plán je průběžně hodnocen vedoucím zaměstnancem, který společně s garantem a novým zaměstnancem prostřednictvím rozhovoru ověří naplnění úkolů. Výsledky rozhovoru jsou zaznamenány vedoucím zaměstnancem do adaptačního plánu (Směrnice Adaptační proces zaměstnance).

3.4.5 Vyhodnocení adaptačního procesu

Po skončení adaptačního procesu je vyplněný Adaptační plán předán na personální oddělení spolu s příloženými záznamy o absolvovaných zkouškách. Pohovor s personalistou před koncem zkušební doby je jedním z podkladů pro vedoucího pracovníka k rozhodnutí o setrvání zaměstnance v organizaci (Směrnice Adaptační proces zaměstnance). Záznam o adaptačním rozhovoru je vedený v dokumentu Adaptační rozhovor, který obsahuje následující témata, na která je nový zaměstnanec dotázán:

- **1. dny v práci**

- **Spokojenost s pracovním zařazením** (očekávání vs. realita, spokojenost s pracovní náplní, co ho baví/ nebaví)
- **Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás očekává nadřízený?**
- **Přímý nadřízený** (pocit podpory, ochota pomoci, jeho dostupnost atd.)
- **Tým** (fungování spolupráce, vybalancované pracovní nasazení (vytíženost/ nevytíženost)
- **Podněty pro zlepšení – podněty na školení apod.** (Adaptační rozhovor)

V této kapitole byl popsán adaptační proces organizace XY a z analýzy dokumentů vyplynulo, že se jedná o pečlivě strukturovaný proces.

4 Interpretace dat

Tato kapitola se zaměřuje na popis adaptačního procesu nového zaměstnance na pracovní pozici seřizovač v organizaci XY. Metoda otevřeného kódování byla zvolena pro analýzu rozhovorů s účastníky adaptačního procesu, což umožnilo identifikovat klíčové kódy a poskytnout lepší pochopení toho, jak je adaptační proces nových zaměstnanců nastaven. Struktura kapitoly je tvořena kódy, které jsou sepsány v tabulce Seznam kódů.

Tabulka 2: Seznam kódů

Kód	Klíčové slova	Četnost	Výrok
Nestandardní zdroj informací o pracovním místě	Doporučení od kamaráda, Zdroj informací o pracovní místě od kamaráda, Zdroj informací o pracovním místě od rodiny	2	<i>„Tak o pracovní pozici jsem se dozvěděl od kamaráda, který vlastně mě zároveň doporučil na tuto pozici.“</i>
První kontakt s organizací	Seznámení s výrobou, Osobní prezentace, Představa o pracovním místě	4	<i>„Já mám nachystanou prezentaci s představením firmy a lehkým vletem do historie.“</i> <i>„Nás zajímá jeho pracovní historie, co umí, co ho baví.“</i>

Vítej v týmu	Vstupní školení, Příručka pro nového zaměstnance, Organizace dne, Organizační záležitosti	4	<i>„Já ráno nováčky usadím do zasedačky, nabídnu jim pití a oni se začnou školit. Školí se na VZV a BOZP a pak začnou bloky těch prezentací našich manažerů, každý prezentuje to své oddělení.“</i>
Kvalifikace	Technické vzdělání, Odborné znalosti, Předchozí zkušenosti, Schopnost ovládat stroj, Ochota se učit, Test dovedností	6	<i>„Měl by mít vzdělání technického směru.“</i>
Průběh adaptačního procesu	Pracovní adaptace, Sociální adaptace, Pozorování, Délka adaptačního procesu,	4	<i>„Přišel jsem na dílnu, ukázali mi dílnu a místo, kde budu já a vlastně co jsou kolegové na vedlejší linkách, tak mě tady vlastně provedli.“</i>

	Dostatečná doba na zaučení		
Faktory působící na adaptační proces	Strategie vedení rozhovoru, Zpětná vazba, Odhalení rizik, Negativní vliv na nováčka, Loajalita, Řízený adaptační proces, Podpora od kolegů	8	<i>„Ten, který zaučuje nováčka, že není pro tu svoji práci zapálený. Když zapálený není, tak předává špatnou náladu tomu nováčkoví, kterého zaučuje.“</i>
Adaptační plán seřizovače	Unifikovaný adaptační plán, Hodnocení adaptačního plánu, Obsah adaptačního plánu, Důležitost adaptačního plánu	6	<i>„My na něj klademe velký důraz, protože k nám nikdy nepřijde zkušený seřizovač a my si je musíme vždy naučit sami.“</i> <i>„Určitě je specifický tým, že je nastaven stejně.“</i>
Hodnotící rozhovor	Vedení rozhovoru, Zpětná vazba, Obsah rozhovoru	2	<i>„Ale tak víceméně krátký pěti minutový pohovor, co se mi na něm líbí, co by mohl zlepšit nebo na co si dát pozor, na co se zaměřit. Pochválit trochu.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1 Popis sledovaného adaptačního procesu v organizaci XY

4.1.1 Nestandardní zdroj informací o pracovním místě

V této kapitole bude blíže popsán méně formální způsob, jak se uchazeči dozvěděli o pracovním místě.

V rozhovoru s R4 jsme se dozvěděli, že jsou využívány různé kanály inzerce, včetně sociálních sítí, webových stránek a pracovních portálů, aby oslovila širokou škálu potenciálních kandidátů.

R4: *„Tak inzerujeme na sociálních sítích, na našich webových stránkách a na různých pracovních portálech. Pak ještě v nějaké tisku, vždycky máme nějaké kampaně a tak.“*

Naopak rozhovor s R1 a R2 odkazuje na méně formální způsob, jak se dozvědět o pracovním místě. R1 se dozvěděl o pracovní pozici od kamaráda, který mu popsal, jak to v organizaci chodí a zároveň jej doporučil. Naopak R2 se zeptal rodinného příslušníka, co obnáší pracovní pozice seřizovače a zkusil se přihlásit do výběrového řízení.

R1: *„Tak o pracovní pozici jsem se dozvěděl od kamaráda, který vlastně mě zároveň doporučil na tuto pozici.“*

R2: *„Tak já jsem se o tom dozvěděl vlastně přes rodinu. Příbuzný tady pracoval jako mistr.“*

4.1.2 První kontakt s organizací

V této kapitole je popsán průběh prvního kontaktu uchazeče s organizací, který zahrnuje seznámení s pracovním prostředím v organizaci.

Průběh pohovoru s uchazečem probíhá tak, že během pohovoru personalistka poskytne uchazečům ucelený přehled o firmě a její činnosti. Následně je uchazeč personalistou vyzván, aby se představil a popsal svou pracovní historii.

R4: „Nás zajímá jeho pracovní historie, co umí, co ho baví a takhle se doptáváme vlastně na ně.“

V další části výběrového řízení vedoucí výroby provede uchazeče prostorem výroby, což umožňuje novým zaměstnancům získat představu o pracovním prostředí.

R4: „Potom jde uchazeč s vedoucím výroby vždycky do výroby, chodíme tady na hale 104 a prochází celou tu linku. Vždycky si dopředu určíme, na jaký uzel ho budeme směřovat, ale projdeme vždycky celou tu linku s tím, že ten focus má na to zaměření. Jako u toho se zdržuje ten směnový vedoucí víc, popíše tu práci, ukáže mu ten terminál, jak to tam asi chodí a co to tak obnáší.“

Na závěr pohovoru společně zhodnotí jeho průběh, jestli uchazeče něco neodradilo a stanoví si čas na rozmyšlenou.

4.1.3 Vítež v týmu

Kód popisuje průběh nástupního dne nových zaměstnanců, který je velice strukturovaně organizován personalistou.

Nástupní den nových zaměstnanců v organizaci XY je pečlivě naplánován a organizován s cílem zajistit hladký průběh adaptačního procesu. Strukturován je tak, aby měli noví zaměstnanci přehled o tom, jak firma funguje a co se od nich očekává. Základní struktura nástupního dne zahrnuje několik klíčových bodů, které jsou důležité pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců do organizace. Personalista připravuje nástup nových zaměstnanců na základě předem naplánovaných onboardingových dnů, které jsou organizovány vždy na začátku měsíce a jsou zaznamenány v kalendáři všech účastníků.

R4: „Já mám naplánované vždycky na celý rok ty onboardingové dny, vždycky na začátku měsíce. To už mají vlastně všichni zúčastnění v kalendáři, protože se jej zúčastní více lidí.“

Před nástupem jsou noví zaměstnanci seznámeni s termíny a pořadím školení, která zahrnují bezpečnost práce, práci s ručně vedenými vozíky a prezentaci jednotlivých oddělení a manažerů.

R4: *„Samozřejmě když pominu tu komunikaci s nováčkem před tím, kdy se domlouváme na konkrétní den.“*

V tento den také dochází k podpisu pracovní smlouvy, jak uvedl R4.

R4: *„Musím nachystat smlouvy.“*

V nástupní den jsou noví zaměstnanci přivítáni a usazeni do zasedací místnosti. Zahájen je úvodním školením zaměřeným na bezpečnost práce a provozní záležitosti, včetně školení na ručně vedené vozíky (VZV). Personalista má hodinový blok vyhrazen pro poskytnutí informací o základních organizačních záležitostech, jako jsou hodnoty firmy, postupy, kontakty a další důležité aspekty.

R4: *„Mám tam hodinový blok i já, kde si řekneme ty organizační věci, jak to v naší firmě chodí, jaká máme hodnoty, jak se značí docházka, na koho se mají obracet, jak fungují jídelny a tady ty organizační věci.“*

Zbytek dne prochází školicím programem, kdy jednotlivá oddělení představují svou činnost a organizační strukturu, aby noví zaměstnanci získali přehled o fungování firmy a svého pracovního prostředí.

R4: *„Pak začnou bloky těch prezentací našich manažerů, každý prezentuje to své oddělení.“*

R4 uvedl, že se při nástupu nového zaměstnance zaměřuje na to, aby se cítil vítán a podporován v novém pracovním prostředí.

R4: *„Máme udělané čokolády, jméno nováčka, vítěj v týmu organizace YZ.“*

Po skončení posledního školicího bloku se přemístí do mistrovny, kde jim asistentky výroby přidělí šatní skříňku a předají jim pracovní oděv a obuv. Před ukončením programu dne sdělí personalista den a čas, kdy se mají dostavit na své pracoviště

Na organizaci tohoto dne byli dotázáni R1 a R2 a potvrzují, že tento den probíhalo vstupní školení a prezentace manažerů.

R1: *„Tento den byl v celku krátký. Prošel jsem jej vlastně s každým určitým člověkem, který má v tom kompetentní znalosti, tak jsme si ji prošli celou vlastně, každý ten člověk reprezentativně za to svoje oddělení. Povykládali nám ty hlavní body, jak to funguje a co vlastně jde, a kam to směřuje.“*

4.1.4 Kvalifikace

Tato oblast představuje kritéria dovedností uchazečů na pracovní pozici seřizovač, které jsou hodnotné pro pracovní adaptaci.

Při výběru kandidátů na pozici seřizovače organizace XY klade důraz na technické znalosti a dovednosti relevantní pro danou pozici. Testování kandidátů pomocí praktických úkolů a schopností měření poskytuje informace o jejich technické zdatnosti.

R4: *„Máme test u výběrové řízení, ozubené kolečko, jak se točí, které dáváme a je jednoduchý. Zkoušíme také jeho znalost měření s posuvným měřidlem. Vyskládám mu nádobky, sám mu výkres hotové nádobky a řeknu mu, ať změří průměr nebo výšku nádobky. Dám mu klasické posuvné měřidlo a vidím, jak to drží a jak umí odečítat setiny. Na výkresu jsou totiž tolerance, takže aby to změřil přesně. Takže pomůže nám zjistit předpoklad, že je technicky zdatný. To už jde vidět, jestli to měřidlo někdy držel. Tento test jsme si vymysleli nedávno, tak to zkoušíme.“*

Jistou výhodou pro R1 při adaptaci na pracovní pozici seřizovač potisku byly jeho předchozí zkušenosti s barvami. V průběhu adaptace se ukázalo,

že měl R1 opravdu dobré oko na barvy a odstíny a věnoval pozornost čistotě na pracovišti.

R1: *„Jelikož mám vlastně celoživotní zkušenosti s barvama a vlastně ty věci s tím spjaté, takže jsem nakonec skončil na potisku.“*

R3: *„Pro něho je veliký benefit, že nováček dělal autolakýrníka, že měl oko na barvy a na odstíny a byl pořádný. V lakovně je problém i s prachem, že člověk, když nastříká lak na prach, tak je to špatně, takže tady si dával pozor na všechno.“*

Na druhou R3 poznamenal, že není tato zkušenost klíčová, a pokud nový zaměstnanec projeví zájem, technologii stroje se naučí.

4.1.5 Adaptační plán seřizovače

Z rozhovoru s R4 bylo zjištěno, že adaptační proces v organizaci XY je řízen podle adaptačního plánu. Organizace XY na něj klade opravdu velký důraz, jelikož je pro ni důležité nového zaměstnance správně adaptovat.

R4: *„Adaptace probíhá vlastně podle toho adaptačního plánu.“*

R4: *„My na něj klademe velký důraz, protože k nám nikdy nepříjde zkušený seřizovač a my si je musíme vždy zaučit sami, protože je každý pro nás nováček.“*

Jako osnova adaptačního procesu slouží etapy v adaptačním plánu. Díky tomu je eliminováno riziko, že budou noví zaměstnanci zaučováni rozdílně.

R3: *„Jo, určitě. Tak bral jsem to jako must, na hromadu věcí, co tam je, bych si nezapomněl a šel jsem podle toho.“*

R4: *„No právě proto, aby se na nic nezapomnělo, aby to bylo vždycky stejné a ty body, protože každý ten garant, tak je jiný a aby se drželi stejných kritérií.“*

Specifickou stránkou adaptačního plánu seřizovače je to, že se jedná o unifikovaný adaptační plán stejný pro všechny nové příchozí

zaměstnanec a je v něm detailněji popsáno, jaké jednotlivé činnosti v rámci adaptace musí splnit.

R4: *„Určitě je specifický tým, že je nastaven stejně. Že ta pozice má prostě ten adaptační plán vždycky stejný.“*

Na otázku, zda je adaptační plán dobře sestaven, odpověděl R3 následovně.

R3: *„Je to v pohodě sestavené, já si myslím. Ono, každá linka je specifická, takže kdyby se to udělalo podle jedné linky, tak třeba to na druhou nebude sedět, takže takto z toho obecného hlediska je to v pohodě.“*

Zpětně hodnotí pozitivně adaptační plán i R1 a R2, kteří se díky němu dokázali ve stanovené délce adaptačního procesu připravit na teoretickou a praktickou zkoušku, čímž úspěšně ukončili adaptační proces.

4.1.6 Průběh adaptačního procesu

Z identifikovaných kódů se ukázalo, že průběh adaptačního procesu je systematicky propracován.

První den se nový zaměstnanec dostaví na mistrovnu, kde jej čeká směnový vedoucí výroby a seznámí ho s adaptačním plánem, kterým se bude jeho mentor řídit. Adaptační plán je tištěn do papírové podoby a obsahuje popis jednotlivých činností, které jsou rozvrženy tak, aby pokryly dobu adaptačního procesu.

R6: *„Těch šest měsíců je základ, co by za těch šest měsíců měl umět a ovládat, ale není nic napsané, že bude umět ovládat úplně všechno.“*

Organizace XY přistupuje k určení délky adaptačního procesu v závislosti na potřebách pracovní pozice a zaměstnanců. Adaptační proces pracovní pozice seřizovač probíhá v délce 6 měsíců, kdy se nový zaměstnanec naučí základní postupy a procesy. Důležitou informaci uvedl R6, že rozvíjení

znalostí a zkušeností probíhá i následující dobu po skončení adaptačního procesu.

R6: *„Půl roku je takové optimum, které bylo nějakým způsobem vysledované, ale kopa starších seřizovačů prostě potvrdí, že jsou věci, se kterými se setká po dvou letech, po třech letech, že prostě musí řešit nějaký problém, s kterým se do té doby nesetkal, takže to zaškolení může trvat pět roků.“*

Směnový vedoucí výroby dále představí novému zaměstnanci svého mentora, který jej bude provázet adaptačním procesem. Provede ho jeho pracovním prostředím a pracovištěm, kterým se stává uzel potisku vybrané linky. Nový zaměstnanec je školen na jedno pracoviště z toho důvodu, že jsou mezi nimi rozdíly a mohlo by to ohrozit naplnění cíle adaptačního procesu.

R6: *„Přidělen je na konkrétní uzel, aspoň já se snažím, aby nerotoval, aby si to ošahal, aby získal co nejvíc informací na tom daném uzlu, na té dané lince a potom už může získávat zkušenosti.“*

Proces výroby je pro všechny nové zaměstnance nový a při vstupu do organizace to v nich může vyvolat rozporuplné pocity.

R1: *„První den byl, to jsem byl jak Alenka v říši divů.“*

Začátek pracovní adaptace nového zaměstnance je spojen s důkladným seznámením pracovních činností a postupů. Ze začátku sledují mentora, jak provádí jednotlivé činnosti a snaží se pochopit jednotlivé kroky a procesy. Seznámení jsou s odbornými termíny a technologií stroje, kdy se nový zaměstnanec postupně dostává od teoretických znalostí k praktickým dovednostem. Zohledněna je bezpečnost, a proto nový zaměstnanec začíná s méně náročnými operacemi, na které postupně navazuje s komplexnějšími úkoly.

R2: „No, díval jsem se a co bylo jednodušší, tak už jsem si zkoušel. Ale ze začátku jsem se jenom díval, ukazovali mě, co a jak. Co bylo jednoduché a co bylo bezpečné, tak jsem si vyzkoušel a co ne, tak na to jsem se několikrát podíval a potom jsem si to pomalu a opatrně zkoušel.“

Upřednostněn je individuální přístup mentora, který podporuje aktivní zapojení nového zaměstnance do procesu učení a dává mu příležitost lépe porozumět pracovním povinnostem.

R3: „Chtěl hodně, abych ho nechával sám, ať nahazuje potisky a díval jsem se na něj, jak to dělá.“

Zanedbána není ani sociální adaptace a schopnost nového zaměstnance komunikovat s kolegy z dalších uzlů výrobní linky. Na uzlu potisku, kde adaptace u zkoumaného adaptačního procesu probíhala, bylo zdůrazněno, že může být identifikováno více výrobních problémů i z předchozích pracovišť a pracovník by měl být schopný s kolegy o těchto problémech komunikovat.

R3: „Na potisku se najde nejvíc problému na lince, na dutince nebo vnitřním lakování, takže tam je potřeba, aby věděl, jak s kolegy mluvit a komunikovat.“

Důležitou roli v adaptačním procesu hrají i kolegové, kteří poskytují novému zaměstnanci oporu. Přestože se postupně osamostatňuje a začíná pracovat nezávisle, stále má možnost se ptát, pokud si je v něčem nejistý.

R2: „Pak jsem fungoval sám a když jsem nevěděl, zeptal jsem se.“

4.1.7 Faktory působící na adaptační proces

Tato kapitola představuje výčet faktorů, které mohou pozitivně, ale i negativně ovlivnit adaptační proces nového zaměstnance.

Pozitivně působí na adaptaci zaměstnance příručka, kterou obdrží v den nástupu a která jim slouží jako základní průvodce v jejich nové pracovní

pozici. Příručka obsahuje informace o organizační struktuře, etickém kodexu, misi, vizi a hodnotách organizace, historii, úspěch na trhu, interních předpisech, bezpečnosti práce, docházkovém systému, stravování a benefitech.

R4: *„Dáváme jim ten manuál, který společně projedeme.“*

Tuto informaci potvrdili i R1 a R2.

R2: *„Ještě jsem dostal příručku, kde jsou všechny důležité informace a můžu se k ní kdykoliv vrátit.“*

Mentor má značný vliv na úspěšnost adaptace nového zaměstnance.

R1: *„Přesně tak, to jsem měl štěstí, že kolega mě dostal na starosti a on mě naučil hodně i věci bokem, co přímo na ten potisk nepotřebuji, ale aj třeba i o ostatních mašinách, kdybych šel pomoci někomu s nějakým problémem, takže ten mi dal hodně.“*

R2 byl zaučován podle modelu, který zavedl jeho předchozí vedoucí zaměstnanec. Dotázán na tuto adaptaci byl R5, který se stal vedoucím zaměstnancem této směny a popisoval, že byl nový zaměstnanec zaučován pod dvěma různými mentory. Ti ho postupně adaptovali v souladu s potřebami a aktuálními situacemi na pracovišti. Nový zaměstnanec údajně získal určitou úroveň praktických dovedností, ale cílené zaučení neproběhlo tak, jak mělo. Důvodem mohl být fakt, že nový zaměstnanec neměl jednoho konkrétního mentora, což mohlo vézt ke zmatku, protože každý školitel mohl mít odlišný přístup nebo postupy.

R5: *„Mým příchodem na směnu, probíhala adaptace nového zaměstnance pod dvěma školiteli. To primární cílené zaškolování neproběhlo, jak mělo. Měl by být jeden mentor, který mu předá všechny informace a zkušenosti. Je to lepší z důvodu, že není zmatený, protože každý to děláme trochu jinak.“*

Přestože dotazovaný R3 poznamenal, že novému zaměstnanci při zaučování popíše, jak se některá činnost dělá na jiném pracovišti, potvrdil, že prioritou je zaučovat nového zaměstnance na jeden stroj.

R3: *„Ano, pověděl jsem mu teda, jak se to dělá i na vedlejší lince, ale gro bylo, ať se naučí ten jeden stroj. Více linek je těžko se naučit naráz, je to náročné a ten člověk je rád, že se za ten půl rok se naučí jeden typ stroje, pochopí ho a dokáže ho ovládat“*

Nedostatečné motivace mentora může mít značný vliv na adaptační proces nového zaměstnance, což uvedli oba vedoucí zaměstnanci. Vyplynulo z toho, že jedno z možných rizik adaptačního procesu je nedostatečná motivace a zapálení mentora. Pokud mentor není loajální firmě a svojí práci, může se to negativně promítnout do adaptace nového zaměstnance. Kritéria pro výběr mentora adaptačního procesu stanovili jako dostatečné zkušenosti na dané pozici, což souvisí s odborností technologie stroje, se schopností zkušenosti předávat a s komunikativností.

R5: *„Musí splňovat ty zkušenosti, které má. To, aby ty zkušenosti dokázal předat, aby uměl komunikovat, aby byl v tom svojem daném oboru jakoby dobrý.“*

R6: *„No tak, v první řadě o něm musím vědět, že je schopný předat ty informace, které má. Ty znalosti musí mít na takové úrovni, aby opravdu ten, co zaškoluje toho nového, aby si prostě z toho něco vzal. To znamená, že musí dokonale znát tu technologii na tom svojem uzlu a prostě mít schopnost tady tyto informace předat.“*

Oba dva respondenti se snaží toto riziko eliminovat tím, že v průběhu adaptačního procesu získávají od nového zaměstnance zpětnou vazbu na mentora, díky které dokáží včas odhalit negativní rizika adaptačního procesu.

R5: *„Ano, riziko je tam takové, že ten, který zaučuje nováčka, není pro tu svoji práci zapálený. Když zapálený není, tak předává špatnou náladu tomu nováčkovi, kterého*

zaučuje a musí být loajální té svoji práci a firmě a prostě mu to vybarvovat do růžova. Musí stát za hodnotami firmy.“

R5: „Zpětná vazba nováčka je pro mě velice důležitá, protože já ti můžu separovat, ty špatné věci, které jdou od toho školitele“

Role mentora je klíčová a jejich hlavní úkol je nejen předávat potřebné znalosti novým zaměstnancům, ale také je motivovat a podporovat. Mentoři by měli mít schopnost adaptovat se na různé typy nových zaměstnanců a jejich individuální potřeby.

R6: „Každý ten nováček je jiný a ne každý má chuť vstřebat do sebe ty informace a schopnosti. Musí mít chuť a musí mít schopnosti, to znamená, že i když chce a někomu to do té hlavy neleze, tak to zaškolení je podstatně složitější a bolestnější než u někoho, komu to pálí a kdo prostě třeba trošku tíhne ke strojařině nebo těmto věcem.“

Respondenti R4, R5 a R6 upozornili na organizační problémy ovlivňující adaptaci nového zaměstnance, které souvisí s absencí zaměstnanců na pozici seřizovač v organizaci z důvodu vysoké nemocnosti. R4 poukazuje na to, že jsou vedoucí opakovaně upozorněni na to, že je opravdu důležité nenechávat zaměstnance v průběhu adaptace vykonávat pracovní činnost bez dohledu mentora. Tato situace se může pro některého nového zaměstnance stát velice stresovou a ovlivnit jeho rozhodnutí v setrvání v organizaci.

R4: „Ale někdy ta situace taková je, třeba když byla vyšší nemocnost, tak prostě někdy ten člověk, když je šikovný, tak se to stane. Ale snažím se s mistry mluvit hlavně o tom, že někteří jsou šikovní a je to pro ně motivace, ale někteří se toho můžou vylekat, jsou hozeni do vody moc brzy a jsou z toho někteří vystresovaní, že ta zodpovědnost je velká pro ně.“

4.1.8 Hodnotící rozhovor

V kapitole je popsán průběh pravidelných hodnotících rozhovorů vedoucích zaměstnanců s novými zaměstnanci.

Z rozhovoru s R3, R5 a R6 vyplývá, že vedoucí zaměstnanec aktivně sleduje průběh adaptace nového zaměstnance a zajímá se o jeho pokrok. Na pravidelné bázi s ním probírá jeho výkonnost a schopnosti, ale i to, jak se mu daří.

R3: *„Ano, několikrát jsme měli pohovor. Ptají se mě všichni, jak se mu daří a jaký je, jaký bude.“*

R6 dále uvedl, že se snaží nového zaměstnance připravit na zkoušky a poskytuje mu potřebné informace a podporu.

R6: *„Už zhruba vím, na co bude zkoušející technolog ptát a víceméně ze zkušeností prostě se ptám, na co by se ho mohl ptát zkoušející, a ještě si vysvětlíme nějaké detaily.“*

Vedoucí zaměstnanci nepoužívají standardní manuál pro vedení rozhovorů s novými zaměstnanci. Spoléhají se na své vlastní zkušenosti a postupy, které získali během kariéry.

R6: *„Nemá to nějakou přesnou lajnu, podle které se ptám.“*

R6: *„Ale tak víceméně krátký pěti minutový pohovor, co se mi na něm líbí, co by mohl zlepšit nebo na co si dát pozor, na co se zaměřit. Pochválit trochu.“*

Důležitost aktivního zapojení nových zaměstnanců zdůrazňuje R5 a uvádí, že je povzbuzuje, aby se ptali na cokoli. Tento přístup podporuje komunikaci a vzbuzuje u nového zaměstnance důvěru a porozumění.

R4: *„Hlavně borcom říkám, ptejte se na všechno, co vás napadne. Kdo se neptá, nic neví.“*

Diskuze

V této kapitole provedeme diskuzi výsledků z výzkumného šetření zaměřeného na adaptační proces v organizaci. Cílem bylo popsat, jak probíhá adaptace nových zaměstnanců v této organizaci, s důrazem na pozici seřizovače. Hlavní výzkumnou otázkou bylo: Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců?

Diskuse vychází ze shromážděných teoretických poznatků o adaptačním procesu v organizaci XY s relevantními teoretickými poznatky, které byly diskutovány v předchozích kapitolách. Autoři, jejichž práce byly reflektovány v diskuzi, zahrnují Kocianovou (2010), Hroníka (2007), Bělohávkou (1994), Koubka (2007), Listwana (2004), Vajnera (2007), Bedrnovou, Nového a kol. (2002), a také Armstronga (2007).

Z výzkumu vyplývá, že sledovaný adaptační proces v organizaci XY nám poskytl důležité poznatky o tom, jak organizace přistupovala k integraci nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Jeden z významných prvků byl způsob, jakým se uchazeči dovídali o pracovních příležitostech v organizaci. Zatímco formální kanály inzerce byly běžně využívány, méně formální zdroje informací hrály také významnou roli. To ukázalo, že organizace nezanedbávala síť osobních kontaktů při náboru nových zaměstnanců.

První kontakt uchazeče s organizací byl strukturován s cílem poskytnout jim komplexní představu o firmě a pracovním prostředí, což mohlo pozitivně ovlivnit jejich první dojem a rozhodnutí o přijetí nabízené pracovní pozice. Nástup nových zaměstnanců byl pečlivě plánován a organizován s cílem zajistit, aby noví zaměstnanci měli co nejlepší start v novém pracovním prostředí. Strukturovaný nástupní den zahrnoval školení zaměřená na bezpečnost práce a provozní záležitosti, představení

organizačních hodnot a postupů, stejně jako prezentace jednotlivých oddělení a manažerů.

Kromě toho byly diskutovány různé oblasti adaptace, jako celofiremní orientace, útvárová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo, podle Koubka (2007) a Vajnera (2007). Z výzkumu v organizaci XY vyplývá, že adaptační proces zahrnoval zohlednění těchto oblastí s cílem poskytnout novým zaměstnancům vhodné informace a podporu v závislosti na jejich pracovním kontextu. Tato struktura adaptace odpovídala moderním trendům v řízení lidských zdrojů a umožnila novým zaměstnancům rychlejší a efektivnější začlenění do organizace.

Adaptační plán hrál velkou roli v tom, jak organizace strukturovala a řídila proces adaptace nových zaměstnanců. Jednalo se o unifikovaný plán, který byl stejný pro všechny nové zaměstnance a podrobně popisoval jednotlivé činnosti a etapy adaptace. Tento přístup zajišťoval konzistentnost a eliminoval riziko, že by noví zaměstnanci byli zaučováni rozdílně. Průběh adaptačního procesu zahrnoval důkladné seznámení nových zaměstnanců s pracovními postupy, technologiemi a pracovním prostředím. Organizace kladla důraz na individuální přístup mentorů k novým zaměstnancům a podporovala jejich aktivní zapojení do procesu učení.

Negativní faktory ovlivňující adaptační proces zahrnovaly nedostatečnou motivaci mentora, která může vést k neúplnému předání znalostí novým zaměstnancům a organizační problémy, které mohou způsobit stres u nových zaměstnanců tím, že jsou nuceni vykonávat práci ještě v době adaptace bez dostatečné podpory. Dále vznikla situace, kdy nebyl nový zaměstnanec přiřazen k jednomu mentorovi, což ovlivnilo účinnost adaptace. Organizace by se měla na tyto oblasti zaměřit, aby eliminovala faktory, které negativně ovlivňují adaptační proces.

Organizace XY přistoupila k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců systematicky a strukturovaně, s důrazem na profesní rozvoj a sociální integraci nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Strukturovaný a systematický přístup k adaptaci nových zaměstnanců, jak zdůrazňuje Kocianová (2010), byl v organizaci XY potvrzen, což naznačuje, že organizační strategie je v souladu s doporučeními z teorie. Dále byl identifikován vliv sociální a pracovní adaptace na úspěch adaptačního procesu, což odpovídá poznatkům Bedrnové, Nového a kol. (2002) a Listwana (2004). Tento přístup mohl přispět k úspěšnému začlenění nových zaměstnanců do organizace a k jejich dlouhodobému setrvání v práci.

Závěr

Tématem bakalářské práce byl adaptační proces v organizaci XY, kdy byl zkoumán konkrétní proces adaptace na pracovní pozici seřizovač. Cílem práce bylo poskytnout popis procesu adaptace nových zaměstnanců ve sledované organizaci a zodpovědět výzkumnou otázku: Jak je nastaven adaptační proces nových zaměstnanců? Pro dosažení cíle byl zvolen kvalitativní přístup, což umožnilo hloubkové porozumění zkoumaného procesu. Vybrána byla metoda deskriptivní případové studie, která byla zvolena za účelem detailního zkoumání adaptačního procesu ve sledované organizaci. Pro sběr dat byly vybrány rozhovory s experty a analýza dokumentů. Analýza rozhovorů byla provedena metodou otevřeného kódování.

V teoretické části byl vymezen pojem adaptační proces a zdůrazněna byla jeho důležitost pro organizaci. Zabývá se různými rovinami adaptace, jako je sociální adaptace do pracovní skupiny, pracovní adaptace na nové úkoly a požadavky a v neposlední řadě adaptace na firemní kulturu. Byl popsán cíl adaptačního procesu, který zahrnuje zvládnutí pracovních požadavků a začlenění do pracovního týmu. Zabývá se také oblastmi adaptace, jako je celofiremní orientace, útvárová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo. Představeny byly nástroje adaptačního procesu, které jsou využívány k optimalizaci tohoto procesu a jsou jimi příručky pro nové zaměstnance, adaptační plány, vzdělávání zaměstnanců a mentoring. Vymezeny byli role adaptačního procesu, kterými jsou subjekty a objekty. V neposlední řadě byl zkoumán význam organizační kultury a funkcionální organizační struktury v procesu adaptace.

Výzkumná otázka byla zaměřena na nastavení adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci. Nejdříve proběhla analýza interních dokumentů v organizaci, která ukázala, že tento proces je pečlivě

strukturovaný a zahrnuje několik klíčových aspektů. První z nich jsou účastníci adaptace, kteří mají jasně definované role, což zajišťuje efektivní zaškolení a integraci nových zaměstnanců. Druhým klíčovým aspektem je strukturovanost adaptačního procesu. Organizace XY vytvořila podrobný adaptační plán, který obsahuje jasně definované etapy a činnosti, jež noví seřizovači musí absolvovat. Tento plán zajišťuje systematický přístup k adaptaci a umožňuje efektivní monitorování postupu nových zaměstnanců. Posledním důležitým zjištěním je důraz na průběžné hodnocení a vyhodnocení adaptačního procesu. Pravidelné adaptační rozhovory a zhodnocení provedené vedoucím zaměstnancem a personalistou umožňují identifikovat případné nedostatky nebo oblasti potřebující další podporu.

Adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY je základním prvkem pro úspěšnou integraci jednotlivců do pracovního prostředí. Výsledky dat výzkumné části naznačují, že proces adaptace je pečlivě plánován a strukturován s ohledem na různé faktory, které zahrnují jak technické dovednosti, tak i sociální a organizační aspekty. Primární prvky zahrnují informační zdroje o pracovní pozici, první setkání s organizací, adaptační plán, poskytování zpětné vazby a hodnotící rozhovory.

Organizace XY využívá různé způsoby pro nábor nových zaměstnanců. Důraz na osobní doporučení zdůrazňuje důležitost osobních vztahů při náboru a začlenění nových členů. První setkání a adaptační proces pečlivě plánované organizací poskytují novým zaměstnancům komplexní pohled na fungování firmy a pracovní prostředí. Adaptační plán slouží jako klíčový nástroj pro úspěšnou integraci, s důrazem na jednotnost a hodnocení jeho účinnosti. Adaptace nových zaměstnanců nezahrnuje pouze technické dovednosti, ale také sociální a organizační aspekty, které jsou klíčové pro budování pozitivní pracovní kultury. Průběh adaptačního procesu je

systematický, zahrnuje individuální zaučování a pravidelnou zpětnou vazbu od mentorů a vedoucích zaměstnanců. Cílem této práce bylo popsat proces adaptace nového zaměstnance v organizaci a dovolím si konstatovat, že cíl byl naplněn.

Seznam použité literatury

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.

Bělohávek, F. (1994). *Organizační chování*. Rubico.

Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2002). *Psychologie a Sociologie Řízení*. Management Press.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Masimizing success*. SHMR Foundation.

<https://drive.google.com/file/d/0B-bOAWJkyKwUMzg2YjE3MjctZjk0OC00ZmFiLWFiMmMtYjFiMDdkZGE4MTY3/view?resourcekey=0-uRa6MRCSiwkFj6R-uveo4A>

Dědina, J. (1996). *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Victoria Publishing.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.

Gajda, J. (2019). *Professional Adaptation of New Employees to the Organization*. System Safety: Human - Technical Facility - Environment, 1(1), 929–938.

<https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0118>

Hartwig, E. O. (1999). *Mentoring*. Oceanograph, 12(2), 4–6.

<https://doi.org/10.5670/oceanog.1999.20>

Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Portál.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada.

Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. MotivPress.

Chrastina, J. (2019). *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Univerzita Palackého v Olomouci.

Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Linde.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.

Listwan, T. (2004). *Human resources management*: C.H. Beck.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.

Nekoranec, J., & Nagyová, L. (2014). *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. Land Forces Academy Review; Sibiu Sv. 19, Čís. 1, (2014): 114-120.

<https://www.proquest.com/docview/1542775498?sourcetype=Scholarly%20Journals>

Petrášová, M. A., Prausová, I., & Štěpánek, Z. (2014). *Mentorink: Forma podpory nové generace*. Portál.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: Výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Academia.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2010). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Wolters Kluwer ČR.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada.

Yin, R., K. (2003). *Case study research: Design and methods*. SAGE.

Interní zdroje organizace XY

Adaptační plán seřizovači. [cit. 2024-03-01]

Směrnice Adaptační proces zaměstnance. [cit. 2024-03-01]

Adaptační rozhovor. [cit. 2024-03-01]

Proces Adaptační proces zaměstnance. [cit. 2024-03-01]

Příručka Vítejte v organizaci. [cit. 2024-03-01]

Organizace XY představení. [cit. 2024-03-01]

Seznam obrázků

Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura

Obrázek 2: Schéma historie a vývoj organizace XY

Obrázek 3: Schéma organizační struktury organizace XY

Obrázek 4: Schéma organizační struktury výrobního oddělení

Obrázek 5: Adaptační plán seřizovače potisku

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika zkoumaného souboru účastníků

Tabulka 2: Seznam kódů

Seznam příloh

Příloha č. 1 Přepis rozhovoru

Příloha č. 2 Ukázka kódování rozhovoru

Příloha č. 1 Přepis rozhovoru

Přepis rozhovoru s R6

T: Jaké podmínky musí splňovat zaměstnanec, aby jste ho vybral jako garanta adaptačního procesu?

R6: No tak, v první řadě o něm musím vědět, že je schopný předat ty informace, které má. Ty znalosti musí mít na takové úrovni, aby opravdu ten, co zaškoluje toho nového, aby si prostě z toho něco vzal. To znamená, že musí dokonale znát tu technologii na tom svojem uzlu a prostě mít schopnost tady tyto informace předat.

T: Napadá Vás riziko nebo jste se s ním osobně setkal, které může ovlivnit adaptaci nového zaměstnance?

R6: To riziko je tam pořád. Každý ten nováček je jiný a ne každý má chuť vstřebat do sebe ty informace a schopnosti. Musí mít chuť a musí mít schopnosti, to znamená, že i když chce a někomu to do té hlavy neleze, tak to zaškolení je podstatně složitější a bolestnější, než u někoho, komu to pálí a kdo prostě třeba trošku tíhne ke strojařině nebo těmto věcem, pro detail takto.

T: Pracovní pozice seřizovače je hodně specifická, myslíte si, že je 6ti měsíční adaptační doba dostatečně dlouhá, aby se stal plnohodnotným/samostatným seřizovačem?

R6: Ono je to individuální, protože jsou případy, že okolnosti nás přinutí, že ten člověk již je tady 2 nebo 3 měsíce dělá sám. Dělá sám za určitého rizika, že prostě dojde k nějaké výrobě zmetků. Je to na druhou stranu takové, říká se „hodit do vody a plav“. To je jedna věc, ale druhá věc je zase, tak k tomu přistupovat s citem, aby se to tomu nováčkovu nezprotivilo.

Když se mu nebude dařit, bude se to opakovat pár směn, tak prostě ztratí chuť potom k tomu školiteli, když se vrátí k němu, tak už nebude mít chuť se ho zeptat, On se ho a něco bude ptat a za týden bude znovu na jiné mašině úplně sám a zase se mu nebude dařit a přitom se s takovýmto problémem neseťkal. Půl roku je takové optimum, které bylo nějakým způsobem vysledované, ale kopa starších seřizovačů prostě potvrdí, že jsou věci, se kterými se setká po dvou letech, po třech letech, že prostě musí řešit nějaký problém, s kterým se do té doby neseťkal, takže to zaškolení může trvat pět roků. A stejně dojde nějaká situace, kterou musí řešit, co je příčina toho problému a prostě to odstranit. ono v podstatě by se dalo říct, že to zaškolení trvá pořád. To už není zaškolení, ale získávání těch zkušeností, že prostě, tam si řekne, toto jsem už před dvěma rokama řešil, to jsou věci, které zrovna v tom zaškolacím procesu setká, ale protože má takový přísun informací a poznatků, že mu to ani nedojde a potom to řeší za tři roky a třeba si na to ani nevzpomene, a potom, jak přijde na ten problém, tak mu to dojde, že to řešil, ale bylo to hodně dávno. Těch šest měsíců je základ, co by za těch šest měsíců měl umět a ovládat, ale není nic napsané, že bude umět ovládat úplně všechno.

T: Čili nový zaměstnanec nerotuje?

R6: Přidělen je na konkrétní uzel, aspoň já se snažím, aby nerotoval, aby si to ošahal, aby získal co nejvíc informací na tom daném uzlu, na té dané lince a potom už může získávat zkušenosti. Je tady rok a po 4 měsících šel na druhou linku, kdy se přehazovala délka, tak mu šel pomoci, školitel šel pomoci kolegovi, on šel s ním, měl zájem, naučit se něco navíc, i když mohl sedět u mašiny, kterou měl přidělenou a měl se zaškolovat a protože to jelo plynule, tak šel vedle. Díval se a pak věděl, o co jde. Když přišlo k tomu, že musí být sám, tak sem u to hodilo, i když tady byl 5 měsíců a neměl praktické zkoušky.

T: Jak moc je pro Vás důležitá zpětná vazba nového zaměstnance?

R6: Tak zpětná vazba je také důležitá, jestli má nějaké výhrady k tomu školiteli, každý není stoprocentní a prostě na nějaké ty nedostatky. Ale s tím jsem se nějak moc nasetkal, že by si nějak stěžovali, naopak, když děláme i to hodnocení po 2-3 měsících, tak zpravidla se k tomu vyjadřuje jako dobrý, vstřícný, poradí, vysvětlí nějaký dotaz. Že není nějaký arogantní a že ho neodbývá takovýma „šak jsem ti to říkal před týdnem“, trpělivost také třeba, vysvětlovat.

T: Ze zpětné vazby se dozvíte reference na školitele?

R6: Ano, pak z toho vycházím, že když bude další nováček, tak jestli tomu školiteli dát znovu a nebo zkusit někoho jiného.

T: Na co se ptáte nového zaměstnance při pohovoru v rámci etap adaptačního plánu?

R6: Z pravidla, pokud mi to čas dovolí a snažím se, abych si ten čas našel před tou teoretickou zkouškou, ještě si ho vždycky tak nějak proklepnu, protože už zhruba vím, na co bude zkoušející technolog ptát a víceméně ze zkušeností prostě se ptám, na co by se ho mohl ptát zkoušející a ještě si vysvětlíme nějaké detaily, pokud nějaké připomínky mám, tak mu vysvětlím, co řekl blbě a nějaké to názvosloví, aby tam neplácal nějaké „to je tady nějaká tyčka“. Takže jinak tady toto, aby se vyjadřovali a aby to dávalo smysl, aby člověk pochopil, o čem mluví. Zpravidla jsem u té zkoušky přítomen. Akorát u praktické nejsem od začátku od začátku do konce, protože trvá zpravidla dlouho, ale průběžně se tam zastavím, jak to jde. Ale většinu času strávím u té zkoušky také.

T: Co se děje po zkoušce?

R6: Já už dávám zprávu na personální, vedoucímu, že prostě udělal zkoušku s vyhovujícím výsledkem. Zpravidla technolog napíše email zvlášť nebo pošle hodnotící protokol, který potom přiložím k tomu adaptačnímu plánu.

T: Vy rozhodujete o tom, že bude pokračovat nováček dál?

R6: On má vlastně po těch šesti měsících se mu prodlužuje smlouva zpravidla na dobu určitou, půl roku nebo rok a po té době, pokud už funguje po té praktické stránce, tak po tom roce to přehodnotím, ještě jedenkrát prodloužit a nebo na dobu neurčitou.

T: Máte vypracovaný manuál, jak správně vézt rozhovor s novým zaměstnancem a jak jej hodnotit?

R6: Tak nějaký hodnotící pohovor nějaké osnovy máme, teda je to individuální. Školení jsme měli, ale je to individuální, nějaké poznatky ze školení dávám dohromady takovýmto způsobem. Nemá to nějakou přesnou lajnu, podle které se ptám. Ale tak víceméně krátký pěti minutový pohovor, co se mi na něm líbí, co by mohl zlepšit nebo na co si dát pozor, na se zaměřit. Pochválit trochu.

Příloha č. 2 Ukázka kódování rozhovoru

Rozhovor - respondent 2		
Jak jste se dozvěděl o pracovním místě a co Vás přimělo k přihlášení do výběrového řízení?		
Tak já jsem se o tom dozvěděl vlastně přes rodinu. Příbuzný tady pracoval jako mistr. Ptal jsem se ho, jestli je tu volná pozice, říkal, že jo, tak jsem si říkal, že bych to vyzkoušel.	Zdroj informací o pracovním místě od rodiny	Nestandardní zdroj informací o pracovním místě
Můžete mi popsat, jak probíhalo výběrové řízení? co jste se dozvěděl o pracovní pozici a budoucím pracovním prostředí?		
Zeptali se mě jakože co bych od práce čekal. Potom mě ukázali, jak vlastně pracovní proces probíhá, co se tady všechno děje a ukázali mi prostory. A potom se mě jakože ještě ptali, co na to říkám. Dali mi čas na rozhodnutí a potom já jsem se vyjádřil vlastně, že bych to zkusil.	Představa o pracovním místě, Seznámení s výrobou	První kontakt s organizací
Jak byste popsal první den nástupu do firmy, jakým způsobem byl organizován?		
Přišel jsem na dílnu, ukázali mi dílnu, místo, kde zhruba budu já a vlastně co jsou kolegové na vedlejších linkách, tak mě tady vlastně provedli. Ukázali mě, co se zhruba jak bude dělat a zatím jsem se jenom díval.	Sociální adaptace, Pracovní prostředí	Průběh adaptačního procesu
Obdržel jste i nějaké materiály a příručky spolu s dalšími informacemi během školení?		
Proběhlo bezpečnostní školení, areál firmy, jak se pohybovat v areálu v rámci bezpečnosti, co je povoleno, co je zakázáno a takové organizační věci. A vlastně o produktu, co se tady vlastně dělá konkrétně. Ještě jsem dostal příručku, kde jsou všechny důležité informace a můžu se k ní kdykoliv vrátit.	Vstupní školení, Příručka pro nového zaměstnance,	Vítej v týmu
Jak probíhal adaptační proces?		
No, díval jsem se a co bylo jednodušší, tak už jsem si zkoušel. Ale ze začátku jsem se jenom díval, ukazovali mě, co a jak. Co bylo jednoduché a co bylo bezpečné, tak jsem si vyzkoušel a co ne, tak na to jsem se několikrát podíval a potom jsem si to pomalu a opatrně zkoušel. Takže od té teorie a ukázek jsem přešel do praxe.	Pracovní adaptace, pozorování	Průběh adaptačního procesu
Byly dodrženy všechny etapy v rámci toho adaptačního plánu, tak jak měly být?		
Ano, bylo. Na pravidelné bázi probíhala zpětná vazba od vedoucího pracovníka, jak se daří.	Hodnocení adaptačního plánu	Adaptační plán seřizovače

Připravil Vás adaptační plán na všechno?		
Já bych řekl, že jo. Potom jenom nějaké drobnosti, co jsem se případně zeptal, ale to nebyly zásadní věci, spíš jenom detaily.	Podpora od kolegů	Faktory působící na adaptační proces
Jak zpětně hodnotíte adaptační plán?		
Dobře, člověk se musí snažit. Když se člověk soustředí na to a věnuje tomu pozornost a čas, tak má šanci se do toho dostat v tom časovém úseku, který na to má . I díky kolegům, kteří byli ochotní. Když jsem nevěděl, tak jsem se zeptal. Ze začátku mě radili, potom mě už nechali, dívali se na mě a případně mě upozornili. Pak jsem fungoval sám a když jsem nevěděl, zeptal jsem se.	Ochota se učit, Podpora od kolegů, Samostatnost	Adaptabilita nového zaměstnance