

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2022

Ivana Podžorná

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ V AUTOMOBILOVÉ
SPOLEČNOSTI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Mgr. Ivana Podžorná

Vedoucí práce: doc. Ing. Mgr. Martin Lux, PhD.

Olomouc 2022

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

V Olomouci 12.12.2022

Ivana Podžorná

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu doc. Ing. Mgr. Martinu Luxovi, PhD. za jeho odborné vedení, věcné připomínky, cenné rady, vstřícnost a trpělivost. Také bych ráda poděkovala zástupcům společnosti, že souhlasili se spoluprací a poskytli potřebné interní dokumenty a čas pro rozhovory se zaměstnanci.

V Olomouci dne 12.12.2022

Ivana Podžorná

Anotace

Jméno a příjmení	<i>Mgr. Ivana Podžorná</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>doc. Ing. Mgr. Martin Lux, PhD.</i>
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Adaptační proces zaměstnanců v automobilové společnosti
Anotace práce:	<p>V bakalářské práci se zabývám adaptačním procesem nových zaměstnanců ve vybrané automobilové společnosti. V teoretické části vycházím ze studia literatury a definuji adaptaci a integraci, adaptační proces, druhy, fáze a cíle adaptačního procesu.</p> <p>Pro naplnění cíle v praktické části bakalářské práce jsem si pro sběr dat kvalitativního výzkumu vybrala metody polostrukturovaného hloubkového individuálního rozhovoru a analýzu dokumentů. Cílem práce byl popis a analýza současného adaptačního procesu nových zaměstnanců, identifikace případných nedostatků a návrh možných zlepšení adaptačního procesu. Z výzkumu vyplynulo, že vybraná společnost má mnoho kroků adaptačního procesu uvedeno do praxe dle jednotlivých fází adaptačního procesu. I přesto jsem našla rezervy, na kterých by společnost mohla zapracovat. Patří mezi ně chybějící uvítací manuál, vyplňování dokumentu adaptační program za účasti tří stran – zaměstnanec, HR zástupce a manažera a následná práce s ním po celou dobu adaptačního procesu, jasně stanovenou zastupitelnost v případě chybějícího uvádějícího zaměstnanec a začlenění vzdělávací metody rotace práce.</p>
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, adaptační plán, druhy adaptačního procesu, fáze adaptačního procesu,

	hodnocení adaptačního procesu
Title of Thesis:	Adaptation process of employees in the automotive company
Annotation:	<p>In my bachelor's thesis, I deal with the adaptation process of new employees in a selected automobile company. In the theoretical part, I start from the literature study and define adaptation and integration, the adaptation process, types, phases and goals of the adaptation process.</p> <p>To fulfill the objective in the empirical part of the bachelor's thesis, I chose the methods of semi-structured in-depth individual interview and document analysis for data collection of qualitative research. The goal of the work was the description and analysis of the current adaptation process of new employees, the identification of possible shortcomings and the proposal of possible improvements to the adaptation process. The research showed that the selected company has put many steps of the adaptation process into practice according to the individual stages of the adaptation process. Even so, I found reserves that the company could work on. These include the missing welcome manual, filling out the Adaptation Program document with the participation of three parties – the employee, the HR representative and the manager and subsequent work with him throughout the adaptation process, clearly defined substitutability in the case of the missing presenting employee and the inclusion of the educational method of work rotation.</p>
Keywords:	Adaptation, adaptation process, adaptation plan, types of adaptation process, stages of adaptation process, assessment of adaptation process
Název příloh vázaných v práci:	<p>Příloha č. 1 Otázky pro rozhovor s HR zástupcem</p> <p>Příloha č. 2 Otázky pro rozhovor se zaměstnanci</p>
Počet literatury a zdrojů:	27
Rozsah práce:	69 s. (90 844 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1. Vymezení pojmu adaptace, integrace.....	10
2. Adaptační proces.....	11
2.1 Druhy adaptačního procesu	12
2.2 Řízená adaptace.....	13
3. Fáze adaptačního procesu.....	14
3.1 Přednástupní fáze.....	15
3.2 Nástupní fáze.....	17
3.2.1 Manuál zaměstnance.....	20
3.2.2 Uvádějící zaměstnanec	21
3.3 Integrační fáze.....	21
3.3.1 Metody vzdělávání.....	22
3.3.2 Individuální vzdělávací plán.....	23
3.3.3 Délka adaptačního procesu.....	26
3.3.4 Hodnocení adaptačního procesu.....	27
3.3.5 Cíle adaptačního procesu	27
4. Wellbeing v zaměstnání	28
5. Metodologie práce.....	30
5.1 Představení společnosti	30
5.2 Výběr vzorku	31
5.3 Metody sběru dat.....	31
5.3.1 Polostrukturovaný hloubkový individuální rozhovor	32
5.3.2 Analýza dokumentů	33
6. Etické zásady.....	34
6.1 Informovaný souhlas	34
6.2 Anonymita.....	34
6.3 Soukromí.....	35
6.4 Emoční bezpečí	35
7. Adaptační proces zaměstnanců v automobilové společnosti analýza a interpretace dat.....	36
7.1 Analýza interních dokumentů.....	36

7.1.1 Přednástupní fáze	37
7.1.2 Nástupní fáze.....	37
7.1.3 Integrovaná fáze	40
7.2 Analýza a interpretace dat z rozhovorů se zaměstnanci.....	40
7.2.1 Přednástupní fáze	41
7.2.2 Nástupní fáze.....	42
7.2.3 Integrovaná fáze	44
7.3 Prostor pro zlepšení z pohledu nových zaměstnanců.....	47
7.4 Analýza a interpretace dat z rozhovoru s HR manažerem.....	47
7.4.1 Přednástupní fáze	48
7.4.2 Nástupní fáze.....	49
7.4.3 Integrovaná fáze	50
7.5 Prostor pro zlepšení z pohledu HR.....	51
8. Nedostatky v současném adaptačním procesu a návrhy na zlepšení.....	52
8.1 Přednástupní fáze	52
8.2 Nástupní fáze.....	52
8.3 Integrovaná fáze	55
9. Diskuze a závěr	56
Literatura a zdroje.....	60
Seznam zkratk	63
Seznam obrázků	64
Seznam příloh.....	65
Příloha 1: Otázky pro rozhovor s HR zástupcem.....	66
Příloha 2: Otázky pro rozhovor se zaměstnanci.....	67

Úvod

Společnosti mnohdy věnují velké úsilí efektivnímu náboru, aby vybraly nejvhodnějšího kandidáta, který se bude hodit do jejich společnosti. Přitom však opomíjejí neméně důležitý krok následující, kterým je onboarding, neboli nástup nově přijatého zaměstnance a jeho adaptace. Nové prostředí, noví lidé, nové povinnosti, nové technologie, to vše může v každém z nás vyvolat pocit nejistoty, když nastoupíme do nového zaměstnání. Proto by společnosti měly mít pečlivě vypracovaný adaptační proces pro každého nového zaměstnance. Usnadní jim tak nejen rychlejší přizpůsobení se společnosti, ale především se tam bude cítit bezpečně a dobře.

V Moravskoslezském kraji je situováno velké množství automotive společností vyrábějících různé komponenty pro automobilový průmysl. V těchto společnostech dochází, z důvodu nedostatku uchazečů o zaměstnání, k přetahování zaměstnanců z jedné společnosti do druhé a tím ke fluktuaci zaměstnanců v daných společnostech. Efektivní adaptační proces by měl nejen předcházet stresu u nových zaměstnanců a zároveň snížit tak ztrátu motivace pokračovat v nové společnosti.

Adaptace patří mezi personální činnosti, které bychom mohli zařadit jako součást náboru nových zaměstnanců v rámci uvádění těchto zaměstnanců do organizace. Stejně tak bychom adaptaci mohli zařadit do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Proto není dobré podceňovat integraci a adaptaci nových zaměstnanců, které jsme právě vybrali. Ušetříme společnosti nejen čas a peníze, ale také dobrou pověst.

Mnoho organizací zavádí tzv. wellbeing (nebo well-being), což je poměrně nový pojem, který není do češtiny prozatím překládán, a znamená

osobní spokojenost a životní pohodu. Jde o komplexní přístup k životu a zahrnuje několik rovin. Pojednává mimo jiné o bezpečném a příjemném pracovním prostředí a podpoře fyzického i psychického zdraví. Dobře propracovaný adaptační proces, přispívá nejen k psychické pohodě zaměstnanců, ale k celkovému dobrému dojmu zaměstnance o společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je popsat a analyzovat současný adaptační proces nových zaměstnanců v automobilové společnosti, identifikovat případné nedostatky a navrhnout možnosti zlepšení adaptačního procesu.

Hlavní výzkumnou otázkou je: Jaké jsou nedostatky v současném adaptačním procesu?

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky mi jsou nápomocny dílčí výzkumné otázky:

1. Jak v současnosti probíhá adaptační proces dle interních dokumentů?
2. Kde, v porovnání teorie a skutečnosti, vznikl prostor pro zlepšení?
3. Jak hodnotí adaptační proces zástupce personálního oddělení?
4. Kde vidí zástupce personálního oddělení prostor pro zlepšení?
5. Jak hodnotí adaptační proces ze svého pohledu noví zaměstnanci?
6. Kde vidí prostor pro zlepšení noví zaměstnanci?

Pro naplnění cíle bakalářské práce jsem si pro sběr dat kvalitativního výzkumu vybrala metody polostrukturovaného hloubkového individuálního rozhovoru a analýzu dokumentů.

Záměrným výběrem zvolím zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní v délce 3 měsíců (u vedoucích zaměstnanců 6 měsíců) až 12 měsíců od nástupu do společnosti, tzn. již u nich proběhl celý adaptační proces.

1. Vymezení pojmu adaptace, integrace

Jandourek (2012) uvádí, že adaptace pochází z latinského adaptatio, což znamená přizpůsobení. „*Přizpůsobení se jedince či instituce, systému nebo kultury vnějším podnětům*“ (Jandourek, 2012, s. 19). Průcha a Veteška (2012) rozlišují adaptaci jako přizpůsobení se dle čtyř hledisek: „1) *přežití jako evoluční proces a přizpůsobení se změnám zvnějšku*, 2) *psychologického a sociálního přizpůsobení se společnosti: normám, chováním, myšlením, emocemi*, 3) *sociálního - okolí a podmínkám – zde dále rozdělují adaptaci pasivní (akomodaci), aktivní a nevhodnou adaptaci (maladaptace)*, 4) *kultuře pomoci transformace světa: produkci výrobků, pravidel, hodnot*“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 28).

Adaptace živého organismu je schopnost udržovat vnitřní rovnováhu - homeostázu (Paulík, 2010). „*Zároveň umožňuje hledat nové způsoby chování i pružně využívat a adekvátně novým podmínkám modifikovat již dříve osvědčené adaptační mechanismy. Adaptační schopnost nazýváme adaptabilita*“ (Paulík, 2010, s. 11). V průběhu adaptace dochází ke změnám na úrovni biologicko-medicínské, fyziologické, sociálně psychiatrické a psychologické. (Ryměš, 1985). Paulík (2010) uvádí, že nejdůležitější řídicí funkce „*zabezpečuje nervovou a hormonální soustavu. Specifickou úlohu pro přežití a fungování organismu i pro celkovou odolnost má imunitní systém, který je funkčně propojen s nervovým i hormonálním systémem*“ (Paulík, 2010, s. 27).

S adaptací se rovněž váže pojem integrace, což dle Hartla znamená: „*Spojení, vytvoření jednoho celku; vzájemné slučování činnosti jednotlivých částí jednoho systému nebo několika systémů dohromady*“ (Hartl, 2004, s. 97).

Jestliže se člověk není schopen přizpůsobit, potom klesá jeho životní úroveň, prestiž, nebo se u něj objevují další poruchy a nemoci jako reakce na dlouhotrvající stres. Projevy mohou být různé, a mohou se projevovat jak

v oblasti biologické, fyziologické, tak psychologické. Paulík (2010) mezi následky poruchy adaptace uvádí například: úzkost, depresivní nálady, agresivita, snížená tolerance, sebepoškozování, užívání alkoholu, apatie, smutek a další (Paulík, 2010).

2. Adaptační proces

Jandourek (2012) specifikuje pracovní adaptaci jako *„přizpůsobení se člověka novému pracovnímu prostředí, kterému je vystaven.“* Dále uvádí jako příklad změny v systému fungování firmy. *„Pokud se má firma adaptovat na nové podmínky, např. změna technologií, médií, a uchovat si nebo zvýšit výkonnost, musí změnit výrobní plány a má na své zaměstnance vyšší nároky“* (Jandourek, 2012, s. 22).

Adaptační proces, orientace pracovníků, uvádění nových pracovníků do organizace nebo také onboarding jsou totožné pojmy, v jiném pojetí názvu různých autorů. Dle Koubka (2007) se jedná o *„Důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit“* (Koubek, 2007, s. 192).

Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zapojení nových zaměstnanců do pracovního a sociálního prostředí organizace, tak že jim usnadníme seznamování se s jejich pracovní náplní, pracovními podmínkami, s potřebnými znalostmi a dovednostmi, aby co nejdříve podávali požadovaný výkon (Koubek, 2007). Jedná se o seznamování pracovníka s jeho pracovním prostředím, s kolegy, pracovními úkoly, technologiemi, se kterými bude pracovat, pracovními postupy, podmínkami, předpisy a dalšími náležitostmi souvisejícími s novou prací.

2.1 Druhy adaptačního procesu

Adaptační proces různí autoři rozdělují nejčastěji podle způsobu řízení, orientace a oblastí působení. Definicím podle jednotlivých možností třídění se budu věnovat v této podkapitole.

1) Podle způsobu řízení

Dle způsobu řízení se adaptace dělí na adaptaci formální a neformální. Šikýř (2014) rozlišuje „*adaptaci formální, která se uskutečňuje systematicky v podobě adaptačního programu pod vedením manažera, zkušeného spolupracovníka a adaptaci neformální, která probíhá spontánně vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků*“ (Šikýř, 2014, s. 328).

2) Podle orientace

Adaptační proces se dle Koubka (2007) orientuje do oblasti celopodnikové, která podává obecné informace o společnosti a jsou určena všem zaměstnancům, týmové, ty se týkají určitých pravidel a zvláštností práce v daném týmu, a na konkrétní pracovní místo, která blíže určuje specifika daného pracovního místa (Koubek, 2007).

3) Podle oblasti působení

Adaptace nových zaměstnanců se soustřeďuje do dvou hlavních oblastí:

- a) Pracovní adaptace – závisí na konkrétních pracovních podmínkách na konkrétním pracovním místě; zpravidla se soustředí na počáteční zaškolení nových zaměstnanců, formuje pracovní dovednosti zaměstnance podle zpracovaného popisu a specifikace pracovní pozice.

- b) Sociální adaptace – začleňování zaměstnance do kolektivu, v němž buduje svůj sociální status a navazuje mezilidské vztahy.

Výsledky mnoha studií ukazují, že problém sociální adaptace je obvykle složitější než proces adaptace pracovní (Nekoranec, 2014). Kocianová (2010) na rozdíl od Nekoranec a Rymeše uvádí ještě adaptaci na kulturu organizace, tj. na vnitřní prostředí organizace, to co spojuje organizaci a zaměstnance.

2.2 Řízená adaptace

Koubek (2007) říká, že nelze všechny informace sdělit novému pracovníkovi najednou nebo během krátké doby. Informace by měly být předávány postupně, dle důležitosti a plánu. Tento proces by měl být dobře naplánován a vykonáván patřičnými metodami (Koubek, 2007).

Plán řízené adaptace dle Hroníka (1999) zahrnuje:

- „určení doby adaptace
- určení tutora, rádce
- určení cílů
- určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace
- určení funkčních míst k rotaci
- určení konkrétních vzdělávacích aktivit“ (Hroník, 1999, s. 289).

Není nikde striktně uvedeno, jak by plán adaptace měl vypadat. V praxi jsem se setkala s papírovou podobou, kde je uvedeno jméno zaměstnance, pracovní pozice, určený mentor/ buddy, den nástupu a výčet vzdělávacích aktivit, školitel, datum školení a podpis školitele. Kocianová (2010) uvádí obdobný popis podoby adaptačního plánu. A navíc v závěru formuláře dává

„prostor pro hodnocení průběhu či ukončení adaptačního období“ (Kocianová, 2010, s. 136).

Pokud společnosti nemají řádně vypracován adaptační plán a nepostupují systematicky, mohou se setkat s komplikacemi, mezi kterými Hroník (1999) jmenuje: *„Přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby, pověřování podřadnými úkoly, což oslabuje zájem pracovníka, pověřování příliš náročnými úkoly, nezájem o zaměstnance“ (Hroník, 1999, s. 289).*

Na plán adaptace, resp. vzdělávací aktivity v něm, by v ideálním případě, měl následně navazovat individuální vzdělávací plán. Více se o něm zmiňuji v kapitole 3.3.2.

3. Fáze adaptačního procesu

Fázování adaptačního procesu záleží na tom, odkud nově přijatý zaměstnanec přichází. Zda se jedná o čerstvého absolventa bez předchozích pracovních zkušeností nebo již zkušeného zaměstnance. Ať už se jedná o jednu či druhou variantu, přichází do organizace s určitými očekáváními. Pravděpodobně bude chtít pohodové vztahy na pracovišti, uspokojující pracovní náplň, adekvátní ocenění, ať už peněžní či jiné firemní benefity, bezpečné pracovní prostředí, sebeuplatnění s možností růstu. Pokud organizace nově přijatému zaměstnanci nevěnuje dostatek času během adaptace, pokud nemá dostatek informací, pracovní pomůcky nebo je-li zaměstnanec „hozen do vody“, aby se učil sám „za pochodu“, jednak vzniká chybovost zaměstnance a jednak se u takového zaměstnance může vyvinout nejistota, snižuje se motivace a vznikají u něj pochybnosti, může mít potom tendence k ukončení spolupráce.

Uvádění pracovníků do organizace čili kvalitně propracovaný adaptační proces, je prvním krokem k udržení si nového zaměstnance, pomáhá snížit

náklady na výběr a nábor záložních zaměstnanců, náklady spojené s jejich zácvikem, náklady na pokrytí práce na uvolněném místě, náklady spojené s chybovostí nového zaměstnance a dalších problémů spojené s fluktuací nově přijatých zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Adaptační proces není jednoduchý proces, dle Kociánové (2010) se skládá z několika fází:

1. Přednástupní fáze: anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo
2. Nástupní fáze: nástup nového zaměstnance, začátek adaptační doby, porovnání očekávání organizace a zaměstnance; střetávání se s realitou
3. Integrační fáze: metamorfózní fáze: překonání odborné a sociální integrace, zapracování a začlenění (Kociánová, 2010, s. 132).

Kasper a Mayhofer (2005) in Kocianová (2010) dále uvádějí i čtvrtou fázi: „*fázi plného členství v organizaci - kdy se nováček stane plnohodnotným členem organizace*“ (Kocianová, 2010, s. 132). V další části této kapitoly popíšu podrobněji činnosti, které probíhají v jednotlivých fázích adaptačního procesu.

3.1 Přednástupní fáze

Personalisté by se měli vyvarovat percepčním chybám ve výběrovém řízení, především efektu prvního dojmu, kandidát si naopak dle prvního dojmu o nebo u společnosti při pohovoru může udělat obrázek velmi rychle. Již před pohovorem získává informace a reference o nové společnosti. Proto v této fázi hraje důležitou roli corporate identity, což je firemní styl, neboli „tvář společnosti“. To, jak společnost vystupuje navenek, styl její

komunikace, firemní kultura nebo také vzhled webových stránek. To, co společnost odlišuje od jiných společností.

Osoba, se kterou se kandidát nebo později nový zaměstnanec setká jako první (obvykle to bývá vrátný či recepční, personalista nebo přímý nadřízený), by se k němu měla chovat přátelsky, měla by vědět čas příchodu kandidáta/ nového zaměstnance, vědět, kam kandidáta/ nového zaměstnance zavést, nenechat jej čekat, bloudit. Vše by mělo být organizované a plynulé, bez počáteční nervozity pro nového zaměstnance (Armstrong, 2007). Armstrong výše uvedené zmiňuje pro nové zaměstnance v nástupní fázi, já si dovoluji zmínit uvedené již v přednástupní fázi, protože stejné platí také pro první setkání kandidáta se zástupci společnosti při pohovoru. Armstrong uvádí, že *„první dojem je důležitý stejně jako dojem z prvních čtyř týdnů zaměstnání“* (Armstrong, 2007, s. 396).

Než zaměstnanec nastoupí do společnosti, může si své rozhodnutí ještě rozmyslet, proto je důležité, aby společnost s ním udržovala kontakt již v této době a dávala mu najevo, že je již její součástí. Může budoucího zaměstnance pozvat na poradou, či jinou firemní akci (Hroník, 1999). Věnováním pozornosti již vybraným kandidátům se zmenšuje riziko, že si nástup do nové společnosti rozmyslí, nebo že přijme nabídku konkurenční společnosti. Na druhou stranu není nutné, aby byl na nového zaměstnance vyvíjen velký tlak, ve svém současném zaměstnání bude ukončovat projekty a předávat práci a proto je důležité zvolit méně formální komunikaci. Ta může mít podobu například zaslání dodatečných informací o práci a společnosti, jmen nových kolegů. Jde zde spíše o udržování kontaktu, než zaměstnanec nastoupí (Dale, 2007).

Před nástupem do zaměstnání si zaměstnanec vyřizuje rovněž pracovní lékařskou prohlídku. Ze strany společnosti by měl být včas informován, aby

si vyřídil výpis ze zdravotní dokumentace u svého obvodního lékaře. Měl by od společnosti obdržet dokumentaci, kterou pro vstupní prohlídku potřebuje, adresu závodního lékaře a informován o termínu vstupní prohlídky, či informaci o tom, že se má objednat u lékaře sám. V neposlední řadě nesmíme zapomenout novému zaměstnanci nachystat pracovní prostředí – počítač, telefon, šatnu a další pomůcky, které bude potřebovat k práci. Rovněž musíme rozhodnout, kdo bude jeho uvádějící zaměstnanec, tzv. buddy.

3.2 Nástupní fáze

Adaptace nových zaměstnanců je v mnoha organizacích podceňována. Kasper a Mayrhofer (2005) konstatují, že *„často mají noví zaměstnanci dojem, že pozornost a zájem, které mu byly věnovány jako uchazeči, vyhasnou v momentě, kdy zahájí svou práci“* (Kasper & Mayrhofer, 2005 in Kocianová, 2010, s. 131). Jak doplňuje Hroník (1999): *„dobrý začátek mnohdy rozhoduje, jak sebe v nové společnosti bude vnímat nový zaměstnanec a jak jej zařadí spolupracovníci. Projevuje se tzv. pygmaliónský efekt, který může významně určit kvalitu výkonu“* (Hroník, 1999, s. 288). Jedná se o jev, kdy pozitivní očekávání vede k pozitivnímu výsledku. Definici Pygmalion efektu uvádějí Průcha a Veteška (2014): *„Nadřizený omezuje negativní hodnocení tak, že se podřizený postupně ve svém výkonu lepší. Podřizený se více snaží o své zlepšení a může se požadované kvalitě výkonu/očekávání nadřizeného přibližovat“* (Průcha & Veteška, 2014, s. 358).

Organizace musí zaměstnanci přestavit svou společnost jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat, a v následujících prvních týdnech tento dojem posilovat. Oddaný zaměstnanec chce ve společnosti zůstat a je připraven tvrdě pracovat v zájmu společnosti (Nekoranec, 2014). Po celou dobu

adaptačního procesu je zapotřebí mít přesně a předem stanoven: časový harmonogram, materiály k podpisu a předání, rozdělení rolí.

Již v přednástupní fázi jsem uvedla, jak je důležitý první dojem, to platí i pro nástupní den. Zaměstnanec by měl být uveden, vědět, komu bude přiřazen, u koho se doví další informace a postup. Většinou to bývá pracovník personálního oddělení.

Adaptační doba je ideální příležitost informovat zaměstnance o hodnotách, normách a postojích společnosti, politice společnosti, kultuře společnosti a požadovaném chování. Jedná se o tzv. psychologickou smlouvu, která vymezuje vzájemná očekávání a povinnosti mezi zaměstnanci a organizací. Pojednává také o pracovním výkonu, odměňování, povyšování, uplatňovaných zásad jednání s lidmi a dalších aspektů fungování organizace a lidí v ní (Armstrong, 2007). Je důležité, aby bylo uplatňování psychologické smlouvy oboustranně vyvážené. Pokud jsou očekávání rozdílná, odráží se to ve špatném organizačním klimatu a místo motivace dochází k demotivaci a mohou být narušeny vztahy mezi organizací a zaměstnancem (ManagementMania, 2015).

Mezi základní náležitosti, kterými by měl být nový zaměstnanec během prvních dnů v nové práci proveden, jsou:

- administrativní náležitosti spojené se vznikem pracovního poměru - podpis pracovní smlouvy, mzdový výměr a další dokumenty týkající se zaměstnání
- doložit mzdové dokumenty – např. zápočtový list, podepsat prohlášení k dani
- seznámit se s pracovním řádem, systémem odměňování, kolektivní smlouvou a dalšími směrnici
- obdržet ochranný pracovní oděv a obuv

- obdržet popis pracovní náplně
- být informován o docházkovém systému a pracovní době
- informace o zaměstnaneckých výhodách, možnostech jejich čerpání,
- být proškolen povinnými zákonnými školeními – BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana)
- převzít pracoviště
- seznámit se s kolegy, managementem a uvádějícím zaměstnancem/ buddym/ mentorem
- být seznámen s adaptačním plánem

Nelze přesně časově stanovit, kdy končí nástupní fáze a začíná fáze integrační. Jak uvádí Kocianová (2010), nástupní fáze je spíše orientační a integrační fáze překonání odborné a sociální integrace. Z toho vyplývá, že nástupní fáze trvá prvních pár dní, týdnů dle zorientování se nového zaměstnance v novém zaměstnání, integrační fáze je delší, několik měsíců a zaměstnanec se učí novým dovednostem, znalostem dle specifika daného pracovního místa, začleňuje se do nového kolektivu.

Jak už jsem uvedla výše, adaptační proces patří mezi personální činnosti, které bychom mohli zařadit jako součást náboru nových zaměstnanců v rámci uvádění těchto zaměstnanců do organizace, stejně tak bychom adaptaci mohli zařadit do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Dle Koubka (2009) má adaptační doba značný vzdělávací efekt. *„Jde o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka, tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele.* (Koubek, 2007, s. 193) Zaměstnanec získává nové informace potřebné pro novou pracovní náplň, případně se učí ovládat nové stroje a programy.

3.2.1 Manuál zaměstnance

Jako ideální seznamovací prostředek se používá příručka nebo také manuál zaměstnance. Jedná se informační (orientační) balíček, který novému zaměstnanci pomůže při prvních dnech v nové společnosti a obsahuje všechny důležité informace, které by měl znát. Nejčastěji obsahuje (Kocianová, 2010; Koubek, 2007):

- představení společnosti – historie, organizační struktura, kultura společnosti, tradice, normy, hodnoty, cíle, výrobky či služby společnosti,
- důležité kontakty na vedoucí pracovníky a kolegy, HR a mzdové oddělení
- orientační plánec
- různá pravidla a postupy, odkazy na webové stránky společnosti či interní stránky s informacemi a formuláři, kopie kolektivní smlouvy
- informace o odměňování, příplatcích a benefitech (např. slevy na firemní výrobky či služby, stravenky, poukazy Flexipass, dny dovolené navíc, sick days, a další)
- možnosti vzdělávání v organizaci

Výčet položek, které může uvítací balíček obsahovat, není úplný. Vždy záleží na společnosti, jaké nejdůležitější informace chce novému zaměstnanci sdělit a pomoci mu v prvních dnech. Na druhou stranu by tento balíček neměl být příliš obsáhlý, aby naopak zaměstnanec nebyl odrazen od jeho čtení.

3.2.2 Uvádějící zaměstnanec

Novému zaměstnanci by měl být přidělen uvádějící zaměstnanec, používají se také výrazy buddy či patron nebo mentor. Jedná se o zkušeného zaměstnance - průvodce, který je novému zaměstnanci nápomocen během adaptačního procesu. Má za úkol nového zaměstnance seznámit s prostředím a chodem společnosti a také sociálním prostředím – kolegy a nadřízenými. Plní funkci - modelovou (nový zaměstnanec jej pozoruje a napodobuje), psychosociální (slouží jako podpora v problémových situacích, přátelským jednáním je novému zaměstnanci nápomocen, oceňuje, radí) a funkci kariérní (uvádí do organizační mikropolitiky, plní úkoly spolu se zaměstnancem) (Nekoranec, 2014). Janišová & Křivánek (2013) upřesňují, že *„role buddyho je méně formální než role mentora a většinou končí po několika týdnech. Pokud je ale buddy zároveň tím, kdo má odborné zkušenosti ve stejné oblasti, může jeho role pokračovat delší dobu a částečně i suplovat roli mentora“* (Janišová & Křivánek, 2013, s. 210).

Když má nový zaměstnanec oporu, ví, že se může na někoho obrátit s nejasnostmi a není ve stresu, že něco dělá špatně, je zde menší pravděpodobnost, že bude uvažovat o odchodu ze společnosti ve zkušební době. Samozřejmostí uvádějícího zaměstnance je zkušenost s vedením lidí, komunikační dovednosti, znalost firemního prostředí (LMC, 2021).

3.3 Integrační fáze

V integrační fázi dochází k prohlubování znalostí a dovedností, které má zaměstnanec znát a umět na dané pracovní pozici. Je podrobně seznamován s projektem práce, má jasně vymezené povinnosti a úkoly, zná kritéria

hodnocení práce, je začleněn mezi kolegy, dále plánuje svůj profesní růst (Hroník, 1999).

Dale (2007) uvádí, že *„přijetí nového zaměstnance do týmu vyžaduje od každého člena týmu přizpůsobivost. Pokud se nejedná o první zaměstnancovu práci, bude mít pravděpodobně názory a zkušenosti, o které se bude chtít podělit. Týmy otevřené novým nápadům to uvítají, bude je zajímat čerstvý pohled na problematiku a odlišné zkušenosti, týmy uzavřené budou požadovat, aby nový pracovník bez otázek přijal jejich způsoby“* (Dale, 2007, s. 166).

Vždy je potřeba tým na nového zaměstnance připravit. Pokud se pohovoru účastní spolu se zástupcem personálního oddělení také přímý nadřízený budoucího pracovníka, neměl by být problém, aby o nově přijatém zaměstnanci ostatní členy týmu informoval. V ideálním případě by personální oddělení mohlo informovat všechny zaměstnance rozesláním emailu s informací o nástupu nového zaměstnance.

3.3.1 Metody vzdělávání

V průběhu adaptačního procesu dochází ke vzdělávání nového zaměstnance prostřednictvím různých metod. Metody, které může společnost použít pro vzdělávání nových zaměstnanců, jsou následující: metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Nejčastěji se můžeme setkat s těmito metodami:

- e-learning – vzdělávání pomocí počítačů
- instruktáž při výkonu práce – obvykle jednorázový zácvik, předvedení pracovního postupu
- asistování – vzdělávaný je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů

- rotace práce – na určité období je vzdělávaný pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace, poznává tak komplexní pracovní postupy a úkoly organizace
- pracovní porady – seznamování se problémy, výměna zkušeností nejen vlastního pracoviště, ale celé organizace
- přednáška – předávání faktických informací a teoretických znalostí
- demonstrování – praktické, názorné zprostředkování znalostí
- outdoor training/ teambuilding – zábavnou formou, učení se hrou, pohybovými aktivitami
- koučing – na rozdíl od instruktáže jde o dlouhodobější instruování, vysvětlování, soustavné podněcování a směřování
- mentoring – obdoba koučingu, iniciativa však zůstává na vzdělávaném pracovníkovi, mentor radí, stimuluje, usměrňuje (Koubek, 2007).

S koncem adaptační doby se sice uzavírá proces adaptace, vzdělávání zaměstnance však nekončí. Společně se zaměstnancem by zástupce společnosti, nejčastěji to je zástupce personálního oddělení a přímý nadřízený, měli projednat další rozvoj zaměstnance - vypracovat individuální vzdělávací plán (Koubek, 2007).

3.3.2 Individuální vzdělávací plán

Na vzdělávání v průběhu adaptačního procesu by měl navazovat individuální vzdělávací plán. Smith & Tillema (2001) uvádějí, že ačkoliv skutečná síla individuálního vzdělávacího plánu spočívá v podpoře kontinuálního profesního rozvoje zaměstnance, organizace tento nástroj implementují pro různé účely, pro účely profesního rozvoje na jedné straně a pro účely povýšení/ zvýšení platu/ zastupitelnosti na straně druhé (Smith & Tillema, 2001 in Beausaert et al., 2011). Obecně lze individuální vzdělávací plán popsat jako hodnotící nástroj začleněný do většího hodnotícího cyklu

rozvojových a hodnotících rozhovorů; slouží ke shromažďování a dokumentaci informací o kompetencích, na kterých zaměstnanec pracoval a které plánuje dále rozvíjet. Předpokládá se, že zaměstnanci, kteří se budou vzdělávat, následně zlepší výkon na pracovišti (London, 1997; Van de Wiel et al., 2004 in Beusaert et al., 2011).

Kompetence je pojem, který dle Boyatzis (1982) zahrnuje „osobní kvality, motivy, zkušenosti a charakteristiky chování podle různých kvalifikací“ (Boyatzis, 1982 in Bartoňková, 2010, s. 85). „Je to schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“ (Bartoňková, 2010, s. 85).

Dle Kubeše et al. (2004) se význam kompetence používá ve dvou hlavních významech:

1) pravomoc, oprávnění, rozsah oprávnění, udělené autoritou nebo patřící autoritě. Někdo může svoje kompetence (pravomoci) překročit, je možné kompetence někomu odejmout.

2) schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v nějaké činnosti kvalifikovaný.

Bartoňková (2010) uvádí strukturu kompetence, tzv. anatomii kompetence, kterou tvoří dle ní čtyři úrovně (Bartoňková, 2010, s. 87):

„1. „vlastnosti osobnosti, které nemůžeme získat ani rozvinout v procesu firemního vzdělávání, patří zde styl osobnosti, temperament, vnímání sebe, osobnostní rysy,

2. oblast, kterou do firmy nedostaneme vzděláváním pracovníků, ale můžeme ji pomocí specifických postupů při vzdělávání rozvinout – inteligence, talent, schopnosti, hodnoty, postoje, motivy,

3. oblast – můžeme vzděláváním pracovníků získat a rozvíjet, je to cílová oblast ve firemním vzdělávání – dovednosti, vědomosti, zkušenosti, know-how,

4. oblast – chování.“

Jiný pohled na dělení kompetencí uvádí Tyron (2003) in Kubeš et al. (2004), dle kterého je „výsledný profil konkrétní pozice založen na kombinaci dovedností a ze tří kategorií: 1. manažerské kompetence, 2. interpersonální kompetence, 3. technické kompetence“ (Tyron, 2003 in Kubeš et al., 2004, s. 34). „Identifikace kompetencí obvykle vyústí do vytvoření kompetenčního modelu, který je možné využít v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů. Bývá základem pro hodnocení pracovního výkonu a vodítkem pro plánování kariéry, nástupnictví“ (Kubeš et al., 2004, s. 60). „Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“ (Kubeš et al. 2004, s. 60).

Některé společnosti se naopak rozvoji a vzdělávání zaměstnanců věnují málo nebo vůbec a soustředí se spíše na hodnocení výkonu odměňováním. V ideálním případě by v organizaci měly být všechny personální procesy propojené a navazující na sebe navzájem, od náborového procesu, přes adaptační proces, po vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Samozřejmě vždy se jednotlivé procesy odvíjejí také od zisku společnosti. Jestliže má společnost dobrý hospodářský výsledek, bude mít finance na vzdělávání zaměstnanců, v opačném případě se nedostatek financí projeví jak na vzdělávání, tak odměňování a benefitech.

Palán (2002) in Bartoňková (2010) pomocí obrázku (obrázek 1) shrnuje, jak vzdělávání souvisí s ostatními personálními činnostmi:

Obrázek 1

Propojení firemního vzdělávání a ostatních personálních činností

vyhledávání pracovníků	⇐	možnost vzdělávání je motivující při rozhodování	⇐	F
	⇒	odpovídá pracovníky pro vzdělávání	⇒	V
přijímání a rozmístování	⇐	umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované pracovníky	⇐	F
	⇒	vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání	⇒	V
orientace, adaptace	⇐	urychluje proces adaptace a zapracování	⇐	F
	⇒	rychlé zapracování umožňuje další vzdělávání	⇒	V
plánování osobního rozvoje	⇐	umožňuje dosažení optimální kvalifikovanosti	⇐	F
	⇒	zaručuje individuální, cílené vzdělávání	⇒	V
hodnocení výkonu	⇐	pomáhá k dosažení lepších výkonů	⇐	F
	⇒	je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivitě	⇒	V
odměňování	⇐	další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku	⇐	F
	⇒	možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělávání	⇒	V
pracovní podmínky a vztahy	⇐	kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový	⇐	F
	⇒	dobré podmínky iniciují zájem o setrvání a zvýšení kvalifikace	⇒	V

Zdroj: Palán, 2002 in Bartoňková, 2010, s. 20

3.3.3 Délka adaptačního procesu

Není nikde přesně stanoveno, jak dlouhý by adaptační proces měl být. Koubek říká, že: „záleží na povaze práce, útvaru i na pracovním místě“ (Koubek, 2007, s. 200). Většinou adaptační proces trvá 3 měsíce, což je běžná délka zkušební doby, u vedoucích zaměstnanců je to doba 6 měsíců, pokud není sjednáno v pracovní smlouvě jinak. Kocianová uvádí, že různé pozice vyžadují různě dlouhou adaptační dobu. „Na nekvalifikovaných pracovních pozicích, které vyžadují základní pracovní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení, může být adaptace velmi krátká, v případě manažerských pozic a pozic specialistů bývá proces adaptace plánován i na období delší než půl roku“ (Kocianová, 2010, s. 134).

3.3.4 Hodnocení adaptačního procesu

Adaptační proces zaměstnance by měl být průběžně monitorován a hodnocen. Koubek uvádí, že můžeme u zaměstnance hodnotit: *„Jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace, narůstajícími pracovními úkoly, jeho přístup k práci, přístup k vytvoření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.“* (Koubek, 2007, s. 200). Margaret Dale (2007) detailně popisuje hodnocení pokroků po jednotlivých časových obdobích. Na konci prvního týdne máme zkontrolovat, například, zda byl zaměstnanec všem představen, obdržel potřebné vybavení k práci, vyzná se na pracovišti, obdržel informace o postupech a strategiích, seznámil se s pracovními úkoly, zde bych ještě dodala, byl proškolen zákonnými školeními (Dale, 2007, s. 172). Poté na konci každého měsíce společné hodnocení pokroku v pracovních úkolech a ve vstupním zaškolování. *„Účelem hodnocení je ujistění, že zaměstnanec rozumí rozsahu a požadavkům zaměstnání a kontrola, kam se posunul v rámci plánu rozvoje. Během zpětné vazby je vhodné zaměstnance povzbudit, pochválit a podpořit a dohodnout se na dalších krocích“* (Dale, 2007, s. 173). Je zde také prostor pro návrhy a připomínky ze strany zaměstnance. A rovněž zjištění spokojenosti zaměstnance s pracovní pozicí, pracovním prostředím a kolektivem.

3.3.5 Cíle adaptačního procesu

Co je cílem adaptačního procesu? Především překonání prvotních obtíží z neznámého a postupné seznamování zaměstnance s jeho pracovní náplní a rolí. Dle Armstronga (2007) to jsou následující cíle:

1. *„Překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;*
2. *Vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;*

3. *Dosáhnout toho, aby nový pracovní podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;*
4. *Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka“ (Armstrong, 2007, s. 395).*

Kocianová (2010) ještě dodává zajímavý pohled na cíl adaptace – „*zmírnění stresu a to z pohledu obou zúčastněných stran zaměstnance ze všeho nového – prostředí, práce, kolegové, spolupracovníků, kteří mají za úkol uvést nového zaměstnance do společnosti“ (Kocianová, 2010, s. 131).*

4. Wellbeing v zaměstnání

Mnoho organizací zavádí wellbeing (nebo well-being), což je poměrně nový pojem, který není do češtiny překládán a znamená osobní spokojenost a životní pohodu. Jde o komplexní přístup k životu a zahrnuje několik rovin. Zdraví – fyzické i duševní, vztahy, práce, finance, komunita, v níž žijeme, pracujeme. Zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují, že pokud chtějí spokojené zaměstnance, kteří u nich vydrží pracovat, pokud možno co nejdéle, je třeba zlepšit celkovou pohodu a spokojenost zaměstnanců. Z pohledu wellbeingu na pracovišti jde o bezpečné a příjemné pracovní prostředí (např. květiny na pracovišti, čisté sociální zařízení, káva a zdravé svačiny, společné fotky z teambuildingu, informační panely, stolní fotbal, šipky, ergonomické židle, dětský koutek pro pracující matky). Psychické zdraví lze podpořit např. konzultacemi u osobního kouče či psychologa. Další součástí jsou finance, kdy by zaměstnanci měli být adekvátně ohodnoceni a benefity by měly být užitečné a aktuální. Důležitá je také interní komunikace, sdělovat informace zaměstnancům včas, různými

interními sdělovacími prostředky, budovat vztahy na pracovišti. Posílit u zaměstnanců touhu po seberealizaci, nabídnout možnosti vzdělávání. Někteří zaměstnavatele dávají možnost sladit práci a osobní život, umožňují například mít na pracovišti domácího mazlíčka, či částečnou práci z domova, zkrácené úvazky nebo zkrácený pracovní týden, neomezené čerpání dovolené (LMC, 2021). Předpokládá se podstatná souvislost mezi wellbeingem a pracovním výkonem. Například až 92 % australských zaměstnanců ve Fisherově (2003) studii věřilo, že, šťastný pracovník bude pravděpodobně produktivní pracovník (Warr & Nielsen, 2018).

V teoretické části práce jsem prostřednictvím studia odborné literatury v první kapitole vymezila pojem adaptace a integrace. Adaptace znamená přizpůsobení se, dle situace různým podmínkám. Jednou z nich jsou podmínky pracovní. Ve druhé kapitole jsem definovala adaptační proces jako důkladně promyšlený proces vzdělávacích aktivit vedoucí k co nejrychlejšímu uvedení nových zaměstnanců do společnosti. Ve třetí kapitole jsem rozdělila adaptační proces na fázi přednástupní, nástupní a integrační, zmínila jsem pojmy manuál zaměstnance a uvádějící zaměstnanec, metody vzdělávání a individuální vzdělávací plán. Popsala jsem délku adaptačního procesu, hodnocení adaptačního procesu a cíle adaptačního procesu. Ve čtvrté kapitole jsem definovala wellbeing jako osobní spokojenost a životní pohodu.

5. Metodologie práce

Cílem práce je popsat a analyzovat současný adaptační proces nových zaměstnanců v automobilové společnosti, identifikovat případné nedostatky a navrhnout možnosti zlepšení adaptačního procesu.

Hlavní výzkumnou otázkou je: Jaké jsou nedostatky v současném adaptačním procesu?

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky mi jsou nápomocny dílčí výzkumné otázky:

7. Jak v současnosti probíhá adaptační proces dle interních dokumentů?
8. Kde, v porovnání teorie a skutečnosti, vznikl prostor pro zlepšení?
9. Jak hodnotí adaptační proces zástupce personálního oddělení?
10. Kde vidí zástupce personálního oddělení prostor pro zlepšení?
11. Jak hodnotí adaptační proces ze svého pohledu noví zaměstnanci?
12. Kde vidí prostor pro zlepšení noví zaměstnanci?

5.1 Představení společnosti

Vybraná automotive společnost se sídlem v Ostravě patří mezi světové lídry ve vývoji a výrobě auto baterií, které jsou ekologicky šetrnější a umožňují sníženou spotřebu paliva. Matčina společnost sídlí v Číně a další dceřiné ve Spojených státech amerických. V Moravskoslezském kraji byla spuštěna do provozu jako první výrobní závod v Evropě. V současné době zaměstnává 115 zaměstnanců, z toho technicko-hospodářských 35 a 80 operátorů. Blíže společnost v rámci zachování anonymity nebudu specifikovat a v práci uvádím buď „vybraná společnost“ nebo „společnost XY“.

5.2 Výběr vzorku

Pro výběr respondentů jsem zvolila záměrný (účelový) výběr vzorku. Záměrným výběrem jsem zvolila zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní v délce 3 měsíců (u vedoucích zaměstnanců 6 měsíců) až 12 měsíců od nástupu do společnosti, tzn. již u nich proběhl celý adaptační proces. Tomuto výběru v době výzkumu odpovídali 4 technicko-hospodářských zaměstnanci společnosti na pozicích specialistů logistiky, a inženýra kvality. Rozhovorů proběhlo pět. Jeden respondent uvedl, že je ve společnosti zaměstnán 14 měsíců. I přesto jsem rozhovor s ním provedla. Týkalo se to zaměstnance na pozici manažera výroby. Ačkoliv na otázku: Kdo Vás seznámil s průběhem prvního dne a průběhem následujících dní? Odpověděl: „*Tak to už si přesně nevybavím na 100 %, ale určitě se mě ujala paní personalistka.*“ A dále pokračoval v odpovědi na danou otázku i v odpovědích následujících již bez zaváhání a tápání, proto zahrnuji jeho odpovědi do výzkumu. Dále proběhl rozhovor s jedním zástupcem personálního oddělení, přesněji HR/IT manažerem.

Jak uvádí Vojtíšek (2012): „*Vzorky jsou podstatně menší, flexibilnější a poskytují validní informace. Na druhou stranu informace od nich nejsou zobecnitelné na větší populaci*“ (Vojtíšek, 2012, s. 18). Porovnává zde výběr vzorků pro kvantitativní a kvalitativní výzkum.

5.3 Metody sběru dat

Pro naplnění cíle bakalářské práce jsem si pro sběr dat kvalitativního výzkumu vybrala následující metody:

5.3.1 Polostrukturovaný hloubkový individuální rozhovor

Dle Švaříčka (2007) je rozhovor „*Nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu*“ (Švaříček, 2007, s. 159). Tento typ rozhovoru probíhal pomocí předem připravených otevřených otázek. Hendl (2016) blíže k rozhovoru specifikuje: „*Tento typ rozhovoru se používá, když je nutné minimalizovat variaci otázek kladených respondentům. Snižuje se tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit*“ (Hendl, 2016, s. 177). Oproti strukturovanému rozhovoru se výzkumník může během polostrukturovaného typu rozhovoru odklonit od předem připravených otázek, pokud to situace vyžaduje a reagovat tak na odpovědi respondenta a navázat na to, co v daném okamžiku považuje za vhodnější. Otázky pro rozhovory se zaměstnanci společnosti i se zástupcem personálního oddělení jsem, dle mého názoru zvolila sice dosti rozsáhlé, ale tak, aby odpovědi pokryly náhled na celý průběh adaptačního procesu od přednástupní fáze, přes nástupní, integrační fázi až po hodnocení adaptačního procesu.

Rozhovory se uskutečnily 25.11.2022 v době od 9:15 – 11:50 hodin v zasedací místnosti vybrané společnosti XY za plného provozu společnosti. Proběhl jen mezi mnou a každým respondentem samostatně, aby bylo zachováno soukromí respondentů. Průměrně jeden rozhovor trval 15 minut. Každý respondent byl seznámen s účelem, průběhem, trváním rozhovoru i s právem na odmítnutí účasti na výzkumu a souhlasil s audio záznamem a následným zpracováním. Svůj souhlas udělal písemně svým podpisem na informovaném souhlasu a také ústně na začátku audio záznamu. S respondenty byla dohodnuta anonymita. V průběhu rozhovoru byla vyslovena konkrétní jména, ta však v přepisu záznamů nejsou uvedena, aby také byla zachována anonymita přímých nadřízených, kolegů, vedení

společnosti a HR zástupce. Záznamy rozhovorů jsem přepsala, protože jak uvádí Švaříček (2007): „Konečnými zdroji dat pro analýzu a interpretaci jsou přepisy“ (Švaříček, 2007, s. 181). Informované souhlasy s podpisy zaměstnanců nejsou součástí přílohy, lze je však předložit na vyžádání.

5.3.2 Analýza dokumentů

Vojtíšek (2012) specifikuje sekundární analýzu dat: „Cílem sekundární analýzy je objevení nových souvislostí uvnitř již získaných a zpracovaných dat. Potvrzení či vyvrácení již uznávaných skutečností“ (Vojtíšek, 2012, s. 37). Hendl (2016) uvádí jako výhodu zkoumání dokumentů, že: „Data nejsou vystavená působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování.“ „Subjektivita výzkumníka hraje roli při výběru dokumentů, ale ne v informacích v nich obsažených“ (Hendl, 2016, s. 134).

Analýza dokumentů mi pomůže odpovědět na dílčí výzkumnou otázku: Jak v současnosti probíhá adaptační proces dle interních dokumentů?

Vybrala jsem si interní dokumenty, související s adaptačním procesem: Interní směrnice PQ 079: Adaptační program pro nové zaměstnance, Záznamový list PQ 079_001 a Plán školení 2022.

6. Etické zásady

Nejen ve kvalitativním výzkumu je třeba dodržovat etická pravidla, což jsou různá doporučení a standardy, principy, normy. Patří mezi ně:

6.1 Informovaný souhlas

Respondent musí být před provedením výzkumu, ať už se jedná o pozorování, rozhovor, či pořizování videozáznamu, informován o průběhu výzkumu. Ten lze provést písemně či nahrávkou. Svým podpisem na dokumentu s názvem informovaný souhlas udělí tzv. aktivní souhlas. Homan (2002) in Švaříček (2007) tento souhlas nazývá souhlas poučený. Respondenti musí být seznámeni s účelem výzkumu a také s právy a důsledky vyplývající z jejich účasti ve výzkumu (Hendl, 2016); (Švaříček, 2007). Účast respondenta na výzkumu musí být dobrovolná. Respondenti před zahájením výzkumu kolikrát nemají zcela jasno, do čeho vstupují a během výzkumu mohou nastat situace, se kterými nemusí souhlasit a mají právo se kdykoliv vyjádřit, změnit názor s interpretací výzkumu či vynecháním některých pasáží rozhovoru či nahrávek a výzkumník je povinen toto respektovat (Hendl, 2016).

6.2 Anonymita

Dále musí být zachována anonymita neboli důvěrnost. Výzkumníkům nemusí být totožnost respondenta známa. Pokud je identita výzkumníkovi známá, to neznamená, že jí může publikovat. Pokud se s respondentem dohodnou, že identitu nebude uvádět, nesmí výzkumních použít žádná data, která by se s respondentem dala spojit či dohadovat a identifikovat jej. Rovněž výzkumník nesmí sdělovat případným dalším dotazovaným dané údaje či výroky respondentů předešlých (Švaříček, 2007).

6.3 Soukromí

Ne vždy je však anonymita dostačující. Pokud je potřeba a nezmění se význam či znění celého výzkumu, je možné pozměnit některá jména či skutečnosti, tak aby bylo soukromí respondentů zachováno. Toto lze například uskutečnit fiktivními jmény respondentů či změnou pojmenování místa výzkumu (Hendl, 2016).

6.4 Emoční bezpečí

Během výzkumu by výzkumník měl brát v potaz, že není terapeutem, ale výzkumníkem, a postupovat, aby nedošlo k psychické újmě respondenta. Výzkumník empaticky naslouchá. V případě nutnosti by měl výzkum pozastavit nebo změnit podobu, pokud se respondent svěřuje příliš do hloubky, nebo například pokud vidí, že respondent již z pokládaných otázek není ve „své kůži“ (Hendl, 2016); (Švaříček, 2007). Výzkumník je povinen chránit respondenty před újmou, která by jim mohla při výzkumu vzniknout a také mít na zřeteli jejich práva. Během celého výzkumu by měl brát v úvahu etický kodex a také etické dimenze svého jednání. (Hendl, 2016).

7. Adaptační proces zaměstnanců v automobilové společnosti analýza a interpretace dat

V této kapitole praktické části se zaměřím na analýzu adaptačního procesu zaměstnanců v automobilové společnosti XY. Podívám se na adaptační proces ze tří rovin pohledů: interních dokumentů, zaměstnanců a HR. Odpovím na dílčí výzkumné otázky:

1. Jak v současnosti probíhá adaptační proces dle interních dokumentů?
2. Kde, v porovnání teorie a skutečnosti, vznikl prostor pro zlepšení?
3. Jak hodnotí adaptační proces zástupce personálního oddělení?
4. Kde vidí zástupce personálního oddělení prostor pro zlepšení?
5. Jak hodnotí adaptační proces ze svého pohledu noví zaměstnanci?
6. Kde vidí prostor pro zlepšení noví zaměstnanci?

Každou rovinu analyzuji dle exemplárního (teoretického) rozdělení fázi adaptačního procesu, jak jsem uvedla v kapitole 3. Fáze adaptačního procesu dle rozdělení Kocianové (2010) na fázi přednástupní, nástupní a integrační.

Dílčí otázky mi pomohou odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jaké jsou nedostatky v současném adaptačním procesu? To povede k cíli bakalářské práce a tedy: pomoci popisu analýzy současného adaptačního procesu nových zaměstnanců v automobilové společnosti, nejen identifikovat nedostatky, ale také navrhnout možnosti zlepšení adaptačního procesu.

7.1 Analýza interních dokumentů

V této podkapitole jsem se zaměřila na analýzu interních dokumentů, abych dokázala odpovědět na dílčí výzkumné otázky:

1. Jak v současnosti probíhá adaptační proces dle interních dokumentů?

2. Kde, v porovnání teorie a skutečnosti, vznikl prostor pro zlepšení?

Od společnosti jsem si vyžádala dokumenty týkající se adaptačního procesu, byly mi poskytnuty následující: Interní směrnice PQ 079: Adaptační program pro nové zaměstnance, Záznamový list PQ 079_001, Plán školení 2022.

7.1.1 Přednástupní fáze

HR oddělení zasílá informační email o nástupu nového zaměstnance manažerovi daného zaměstnance a na IT oddělení. Jak jsem se dověděla na rozhovorech se zaměstnanci a HR oddělením, přímý nadřízený se účastní výběrového řízení spolu s HR zástupcem, tudíž již ví, kdo ve výběrovém řízení uspěl a změna by nastala jen v případě, že by si úspěšný kandidát svůj nástup rozmyslel. Tabulka v emailu obsahuje jméno zaměstnance, datum nástupu, oddělení, pracovní pozici a jméno přímého nadřízeného. Dále HR oddělení zasílá informační email o nástupu nového zaměstnance všem zaměstnancům. IT oddělení má povinnost nachystat novému zaměstnanci hardware a software, který bude potřebovat ke své práci. HR oddělení má za úkol zjistit velikost oblečení a obuvi nového zaměstnance, aby včas zajistilo pracovní oblečení a obuv.

7.1.2 Nástupní fáze

V den nástupu nového zaměstnance uvítá HR zástupce a vyřídí s ním nástupní dokumenty především pracovní smlouvu, mzdový výměr, prohlášení poplatníka daně a další pracovně-právní a mzdové dokumenty.

Nový zaměstnanec je představen na ranní poradě ve výrobě. Zaměstnanec následně absolvuje prohlídku celé společnosti a je uveden na pracovní místo, kde jej přebírá manažer daného oddělení. Je mu přidělen mentor.

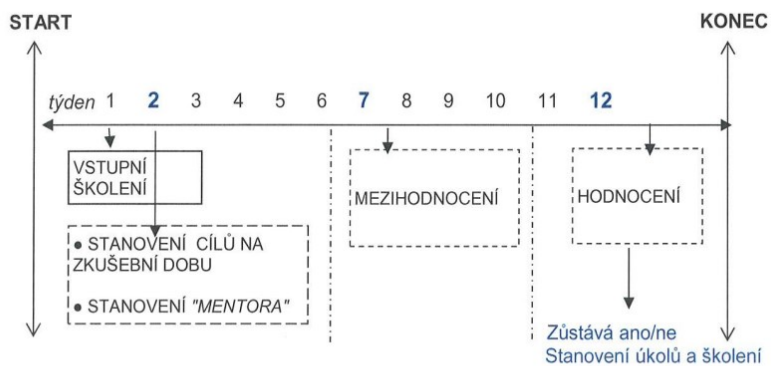
(Z rozhovorů vyplynulo, že se většinou jedná o přímého nadřízeného.)
Mentor má novému zaměstnanci pomáhat při zaškolení a orientaci ve firmě.

V interní směrnici má společnost uvedené schéma adaptačního procesu dle jednotlivých týdnů doplněnou druhým schématem s uvedenými zodpovědnými osobami za dané aktivity.

Obrázek 2

Proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY

Proces probíhá podle následující časové osy:

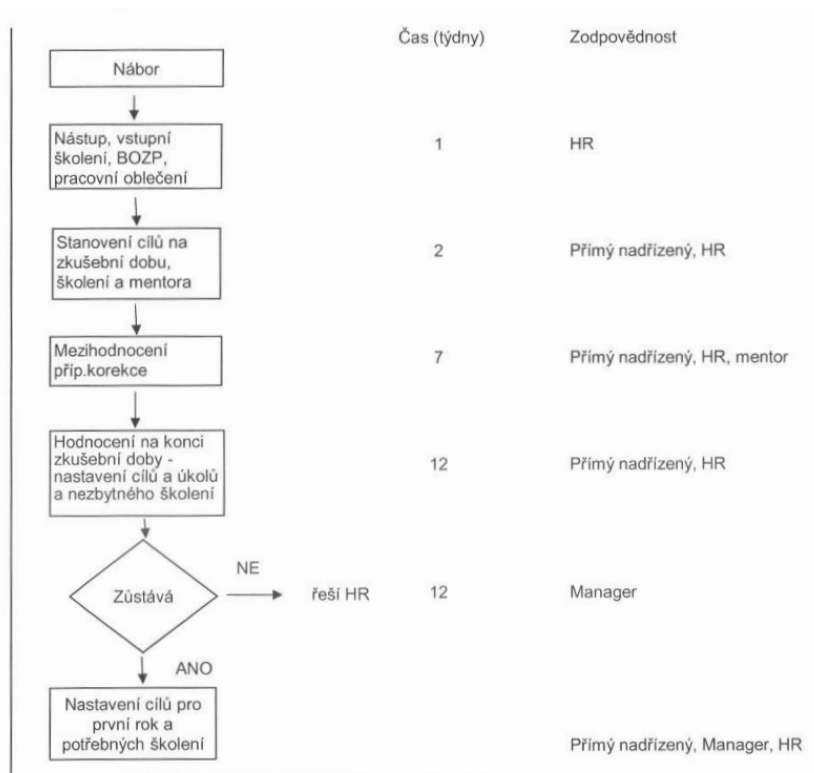


Na následujícím blokovém schématu je proces doplněn o zodpovědnosti.

Zdroj: Interní směrnice PQ 079: Adaptační program pro nové zaměstnance (2020)

Obrázek 3

Proces adaptace nových zaměstnanců společnosti XY doplněn o zodpovědnosti



Manager ve výše uvedeném blokovém schématu je Manager oddělení, do kterého nový zaměstnanec nastupuje, v případě nástupu nového Managera se jím rozumí Plant Manager.

Zdroj: Interní směrnice PQ 079: Adaptační program pro nové zaměstnance (2020)

Během prvních dní prvního týdne probíhá vstupní školení BOZP a PO a zaměstnanec obdrží ochranné pracovní oblečení a klíč od šatní skříňky, předání je zaznamenáno na evidenčním listě, podepsané zaměstnancem a uloženo na HR oddělení. HR oddělení pořizuje fotografii nového zaměstnance a vystaví mu vstupní kartu, která slouží ke vstupům do kanceláří a do výroby a také k evidenci docházky, HR oddělení zaměstnanci vysvětlí, jak evidence funguje. Rovněž zaměstnanec obdrží přístup a heslo, aby do elektronické evidence docházky mohl nahlížet. Předání je potvrzeno na předávacím protokole. Pokud má zaměstnanec nárok na další pracovní pomůcky a prostředky, jsou mu rovněž předány, například služební telefon

nebo SIM karta, služební automobil. Úkolem HR oddělení je aktualizace organizačního schématu, seznamu kontaktů, navedení zaměstnance do personálního a mzdového systému včetně jeho fotografie.

Během prvního týdne zaměstnanec spolu s přímým nadřízeným vyplní formulář Záznamový list PQ 079_001 Adaptační program pro nové zaměstnance.

7.1.3 Integrovaná fáze

Formulář Záznamový list PQ 079_001 Adaptační program pro nové zaměstnance obsahuje plán aktivit adaptační doby - seznam vstupního školení, zaškolení na pracovišti, stanovení úkolů a cílů na období tří měsíců tj. po dobu trvání zkušební doby, která se kryje s dobou adaptační, hodnocení zkušební doby zaměstnancem a nadřízeným a stanovení cílů na první rok. Obě strany dokument podepíší. Po dobu trvání adaptačního období zůstává formulář u nadřízeného a společně se zaměstnancem mají s ním pracovat, po ukončení této doby je originál uložen na HR oddělení.

Přibližně do měsíce od nástupu nového zaměstnance má přímý nadřízený aktualizovat dokument PQ 004_004 Matice zastupitelnosti. Podrobněji není tato matice v interní směrnici PQ 079 Adaptační program pro nové zaměstnance specifikována.

7.2 Analýza a interpretace dat z rozhovorů se zaměstnanci

V této části výzkumu jsem se zaměřila na interpretaci dat z rozhovorů se zaměstnanci, abych dokázala odpovědět na dílčí výzkumné otázky:

1. Jak hodnotí adaptační proces ze svého pohledu noví zaměstnanci?
2. Kde vidí prostor pro zlepšení noví zaměstnanci?

7.2.1 Přednástupní fáze

Jak jsem se již zmínila, důležitý je první kontakt kandidáta se zástupcem společnosti a udržování kontaktu s novým zaměstnancem již před nástupem do nové společnosti. Na otázku: Jak probíhala komunikace s Vámi před Vaším nástupem, odpovídali respondenti, že *„probíhala hladce v příjemné atmosféře, telefonicky i emailem.“* Ve společnosti XY tento kontakt zajišťuje HR/IT manažer.

R4: *„Prošla jsem klasickým kolem výběrového řízení a následně mi byla poskytnuta nabídka, ..., všechno bylo v pořádku profesionální písemnou formou.“*

R5: *„Řekl bych, že ve velmi příjemné atmosféře. Byl to vlastně krátký proces, ..., takže všechno probíhalo dobře, hladce.“*

Společnost novým zaměstnancům, se kterými má již dohodnutý nástup kromě domluvy nástupu, doložení potřebných dokumentů a organizace lékařské prohlídky, nezasílá žádné doplňující informace a materiály o společnosti, není pozván na poradou, ani jinou firemní akci. Společnost je kandidátům představena na pohovoru nebo se kandidát na pohovoru doptává nebo si již nějaké informace o společnosti zjistil předem.

R4: *„Já jsem typ člověka, který si to dohledává sám, dívám se i na výsledky, ..., nicméně na pohovoru mi byla firma představena.“*

R3: *„Materiály ne, ..., na pohovoru jsem si zjistil všechno, co jsem chtěl vědět, takže jsem věděl, do čeho jdu.“*

7.2.2 Nástupní fáze

Po podpisu smlouvy a dalších pracovně - právních dokumentů na HR oddělení, převzetí pracovního oblečení je zaměstnanec seznámen a předán přímému nadřízenému, který nového zaměstnance seznámí s jeho patronem – uvádějícím zaměstnancem nebo je jím sám přímý nadřízený. Nový zaměstnanec rovněž obdrží pracovní notebook. V následujících dnech zaměstnanec absolvuje zákonná školení - BOZP a PO a další školení, kterým je zacházení s nebezpečnými materiály a zbožím tzv. ADR školení, a ředitelem společnosti jsou představeny hodnoty a vize společnosti. Rovněž jsou tyto hodnoty a politika společnosti vystaveny na stěnách společnosti. Podle výpovědí respondentů absolvovali všechna, z jejich pohledu důležitá školení nebo jim byla doplněná později.

R4: *„První den začínal na HR, kde jsem byla seznámena s nějakým základem, následně jsem byla předána manažerovi a ten mi předal patrona, který mi začal vysvětlovat nějaké drobnosti, nicméně ten den nebyl příliš efektivní, jelikož tím, že jsem nováček, tak jsem spoustu věcí nevěděla a kolegyně na mě neměla úplně prostor. V dalších dnech mi byla firma představena ještě ve větším detailu ředitelem společnosti, takže za mě v pořádku.“*

R2: *„Ano, měli jsme schůzku, kde mi to bylo nastíněno, a pan ředitel si pozval všechny nové a uvedl je do firemní vize a jeho vize o společnosti, jak by to chtěl.“*

Seznámení s kolegy probíhá prostřednictvím HR manažera nebo přímého nadřízeného. Na otázku jaký přístup měli k adaptaci nového zaměstnance přímí nadřízení a jaký kolegové respondenti většinou odpovídali, že super, bezproblémový, pozitivní.

R1: „*Já si myslím, že super. Přístup od mého přímého nadřízeného byl dobrý, byl kdykoliv k dispozici, musím uznat, že i mimo jeho pracovní dobu byl vždycky schopný zvednout telefon, odepsat na email kdykoliv.*“

R4: „*Když jsem potřebovala se na něco zeptat, dostala jsem odpověď nebo alespoň náznak kudy se vydat, takže myslím si, že to bylo v pořádku.*“

Ve společnosti neprobíhá teambuilding, jeden zaměstnanec uvedl jako podnikovou akci vánoční večírek. A jeden zaměstnanec uvedl, že u nich proběhl týmový, ne celopodnikový teambuilding.

Seznámení s náplní práce většinou provádí přímý nadřízený nového zaměstnance, který je zároveň uvádějícím zaměstnancem/ mentorem. Na otázku: Kdo vás seznamoval s náplní práce? Bylo toto seznámení dostačující? Dostal jste všechny potřebné informace? Byly odpověďmi většinou kladné hodnocení nadřízeného a jeho zaučování s dostatečnými informacemi. V jednom případě zaměstnanec odpověděl, že byl „hozen do vody“.

R1: „*Tím že mě vlastně zaučoval můj nadřízený, který taky nemá úplně dost času, tak to bylo takové vysvětlení a pak zkus si sám za provozu, takové to hození do vody trošku,..., tím, že jsem měl předchozí zkušenost, že jsem nebyl nováček v oboru, že jsem to zvládl v pohodě.*“

R4: „*Ano patronka mi předala všechno, co mohla, dávala mě „dokupy“ kde šlo, takže si myslím, že to bylo v pořádku.*“

Zaměstnanci nedostávají uvítací balíček (manuál zaměstnance) s důležitými či doplňujícími informacemi. Mnohé seznámení probíhá prostřednictvím e-learningu, prostřednictvím různých směrnic a dalších dokumentů.

R1: „*Seznámení spíš probíhalo přes určité dokumenty, kde všechno je zapsáno, v určitých směrnicích a v jiných věcech, protože tam jsou přímo definované dokumenty, které jsou pro nováčky, aby si přečetli, jak to tady funguje a tak dále.*“

Dle interní směrnice mají zaměstnanci obdržet adaptační plán. Zde se výpovědi zaměstnanců liší, někteří uvádějí, že byli seznámeni s adaptačním plánem přímým nadřízeným a personalistou, jiní, že adaptační plán neviděli a nebyli s ním seznámeni.

R1: *„Samozřejmě co se týče školení tak všechno, jak jsem říkal, bylo v těch dokumentech, takže mi bylo řečeno, pořádně si přečtěte dokumenty, seznamte se s tou politikou firmy a dalšími věcmi, samozřejmě s bezpečnostními věcmi seznámení bylo, takže všechny takové ty základní byla splněna. Nicméně nějaký specifický adaptační plán jsem neviděl, ale nemůžu říct, že bych se nějakým způsobem neadaptoval.“*

R4: *„Adaptační plán jako takový jsem neobdržela.“*

Přestože je v interní směrnici uvedena také Plant tour a informace o výrobě, rovněž toto představení se ve výpovědích zaměstnanců liší. Někteří uvádějí, že s nimi bylo uděláno rychlé kolečko v rámci představení se kolegům a představení společnosti, jiní uvádějí, že si kolečkem neprošli.

R4: *„Myslím si, že člověk by měl projít kolečkem po firmě a s každým týmem strávit nějaký čas. Z mých předchozích zaměstnání s tím mám výbornou zkušenost, protože si člověk dokáže aspoň představit, co to obnáší ta práce těch ostatních, co dělají a mě ze začátku dlouho trvalo se chytit, jestli je to práce inženýringu nebo kvality, že jsem neznala tu hranici tím, že jsem tím kolečkem neprošla.“*

R1: *„Vlastně prošli jsme si rychlé kolečko před tím nástupem a potom v den nástupu jsme si to zopakovali ještě jednou.“*

7.2.3 Integrovaná fáze

Pozitivní vzhled na kolektiv vyzněl také při odpovědích na otázku: Co vám ve zkušební době pomohlo? Co Vám usnadnilo adaptaci? Ve všech případech respondenti poukazovali na skvělé kolegy.

R1: „Adaptaci určitě usnadnilo to, že ten kolektiv je vážně dobrý, že tam není toxický člověk. Také to, že ten přístup k informacím byl přímo od mého nadřízeného, takže on věděl a byl vždycky k dispozici.“

R3: „Asi ten kolektiv, co tady máme, s tím že jsem si nepřipadal, že bych se měl bát někoho na něco zeptat, všichni byli otevření.“

R5: „Tak určitě ta kooperace a ten tým, protože všichni tady probíráme všechno a je potřeba a abychom táhli za jeden provaz, měli podobné informace, takže tady tohle byla velká pomoc.“

Adaptační proces je ve společnosti hodnocen průběžně, probíhá také závěrečné hodnocení. Respondenti uváděli, že průběžné hodnocení proběhlo s přímým nadřízeným „jeden na jednoho“ v časových intervalech každých 14 dní. U závěrečného hodnocení uvádějí, že proběhlo s přímým nadřízeným a HR zástupcem. U obou hodnocení uvádějí, že šlo o slovní zhodnocení adaptačního procesu z pohledu pozitiv a negativ pohledů ze strany zaměstnance a přímého nadřízeného. Jeden zaměstnanec uvedl, že hodnocení jak průběžné, tak závěrečné rušil ze své strany z časového hlediska.

R4: „S manažerem jsme měli pravidelně sezení, myslím, že jednou za 14 dní. My ta hodnocení máme neustále, jsou to vlastně schůzky one to one s manažerem, takže jakmile jsem byla zaškolená, tak jsme si řekli, že je to fajn a pokračovali jsme dál.“

K adaptačnímu procesu neodmyslitelně patří vzdělávání nových zaměstnanců prostřednictvím různých metod. Po ukončení adaptačního procesu by vzdělávání mělo dále pokračovat stanovením individuálního vzdělávacího plánu. V ideálním případě by celé vzdělávání mělo být navázáno na kompetence jednotlivých pozic uvedenou v dovednostní matici a provázané také s hodnocením zaměstnanců. Ve společnosti XY procházejí noví zaměstnanci zákonným školením v rámci prvních dvou týdnů.

Respondentů jsem se dotazovala, zda absolvovali všechna, z jejich pohledů potřebná školení, zda jim nějaké chybělo a dále jaké vzdělávací metody byly v rámci vzdělávání v průběhu adaptačního plánu použity. Nejčastěji jmenovali asistování, porady, e-learning. Nejčastěji jmenovaná metoda, která chybí, je rotace práce.

R5: „Přecházel jsem z podobné pozice,..., k dané vykonávané práci jsem už nějak definovaně nepotřeboval. Samozřejmě byly tam nějaké rozdíly, kdy jsem se potřeboval naučit pracovat s nebezpečným zbožím,..., byl jsem zaškolen nadřízeným a poté ještě externím pracovníkem.

R4: „Všechna ze seznamu, který nebyl, jsem splnila. Ze začátku mi chyběla školení na změnová řízení a odpovědnosti apod. Nicméně k tomu slouží procedury a formuláře, které jsou u nás na kvalitě, takže jsem se snažila pracovat na základě jich, avšak ne všechny jsou tak aktuální, jak by měly být“.

R4: „E-learning byl na informační systém Agile, kolega patron mi byl přidělen, který mi ukazoval v praktickém světě, jak to funguje, následně mě kontroloval, jak já to dělám, jestli to zoládám nebo ne.“

R3: „To si nemyslím, že se stalo. Ohledně navržení dalšího vzdělávání jsme se původně bavili (pozn. výzkumníka: proběhlo krátké školení na nebezpečné materiály). A měl jsem jet původně na školení do Prahy, které je na leteckou přepravu ale nakonec kolegyněka, která zajišťuje materiály a bude s tím víc pracovat než já, když to řeknu procentuálně tak 80 ku 20, tak má větší smysl ty peníze investovat do ní, protože to ona to skoro všechno zaštiťuje. Takže to si pamatuju, že o tom individuálním tam něco bylo, ale pak se z toho ustoupilo.

7.3 Prostor pro zlepšení z pohledu nových zaměstnanců

V další dílčí otázce mého výzkumu byli respondenti dotázáni: Kde vidí prostor pro zlepšení? Odpovědi se většinou týkaly různých manuálů a návodů ať už v tištěné nebo video podobě. A dále adaptačního plánu v tištěné podobě, ten sice společnost má vypracován, ale ne všichni vedoucí zaměstnanci s ním pracují

R1: *„Určitě, jsou tam nějaké ty díry. Nejsou tady žádné specifické manuály, nejsou ty informace předány v tištěné podobě.“*

R3: *„Minutové videa by hodně pomohly při tom adaptačním procesu než sto papírů, kde ukážete té osobě, kde co přesně má čekat a jak reagovat.“* (pozn. výzkumníka: týká se procesů a strojů ve výrobě).

R4: *„Nějaká knížka dovedností, s tím mám zkušenost... Pro kancelářské to většinou bývá nějaký template, kdy člověk chodí na všeobecná školení o firmě, následně o programech, až potom na specializovaná přes čtení výkazové dokumentace, užívání různých programů. Takže někde toto sepsat celé, aby člověk viděl, že to opravdu absolvoval,..."*

7.4 Analýza a interpretace dat z rozhovoru s HR manažerem

V této části výzkumu jsem se zaměřila na interpretaci dat z rozhovoru s HR manažerem, abych dokázala odpovědět na dílčí výzkumné otázky:

1. Jak hodnotí adaptační proces zástupce personální oddělení (HR)?
2. Kde vidí zástupce personálního oddělení prostor pro zlepšení?

7.4.1 Přednástupní fáze

V rozhovoru s HR manažerem jsem se zajímala, zda dávají všem uchazečům zpětnou vazbu o výsledku výběrového řízení. To znamená i tu negativní, že vybrán nebyl. Několikrát jsem zmínila, jak moc je důležitý první kontakt uchazeče o zaměstnání s budoucím zaměstnavatelem. Přestože může být kandidát jednou neúspěšný, v případném druhém pokusu hraje důležitou roli i tento zdánlivý detail. Komunikace společnosti s kandidáty je proto důležitá ať už s pozitivním či negativním výsledkem výběrového řízení. Je to vizitka dané společnosti.

HR: *„Ano snažíme se. Může se sem tam stát, že výjimečně někdo unikne, ale opravdu se snažím vždycky všem dát vědět.“*

Komunikace nabídky práce úspěšnému kandidátovi probíhá, jak telefonicky, tak písemně.

HR: *„Se všemi se vždycky domlouvám, aby si přišli podepsat všechny potřebné dokumenty ještě před případnou výpovědí, aby měli jakoby jistotu té práce.“*

Pohovoru se účastní vždy přímý nadřízený daného pracovního místa, ten má také zásadní vliv na výběr kandidáta. Před nástupem má občas nový zaměstnanec možnost se také podívat do kanceláře. A tak se podívat na své budoucí pracoviště a potažmo se neoficiálně seznámit s budoucími kolegy.

HR: *„Když potom přijdou na ten podpis smlouvy tak je často беру i právě do té kanceláře, aby už dopředu věděli, kde budou pracovat a s čím mají počítat.“*

7.4.2 Nástupní fáze

Na průběh adaptace nových zaměstnanců se podílí HR a zodpovědný přímý nadřízený.

HR: *„Součástí toho adaptačního procesu je i pan ředitel, který vlastně také mívá, řekněme takové školení s těmi nováčky“* (pozn. výzkumníka: dle výpovědi respondentů - nových zaměstnanců vyplynulo, že ředitel v rámci prvních dní školí vize, hodnoty a kulturu společnosti).

Společnost nemá vypracován uvítací balíček/manuál pro nové zaměstnance. Informace předává HR oddělení ústně a dále je zaměstnanec odkázán na směrnice, aby si je pročítal „ve volných chvílích“.

HR: *„Nástupní informace obdrží většinou ode mě, jsou to takové klasické informace, jak to tady funguje, jaká je kultura, jak si tykáme/netykáme, v čem se chodí/nechodí a představím mu jednotlivé týmy, provedu ho celou společností a předávám ho jeho přímému nadřízenému. Balíček jako takový uvítací žádný tedy nemáme.“*

První den zaměstnance uvítá HR oddělení, dořeší s ním pracovní - právní a mzdové dokumenty, provede zaměstnance společností, představí jej na ranní poradě, zkontroluje, zda se dokáže přihlásit do počítače a předá manažerovi/přímému nadřízenému.

HR: *„Otevřu mu právě všechny ty směrnice, aby ve chvílích kdy se bude nudit, si to postupně mohl procházet, protože samozřejmě nejsme schopni se mu stoprocentně těch prvních pár dní věnovat 24 co tady je.“*

Zaměstnanci je přidělen uvádějící zaměstnanec, což je většinou jeho přímý nadřízený a má možnost se doptávat i kolegů.

Společnost má vypracován adaptační plán, který je shodný s délkou zkušební doby, obsahuje seznam vzdělávacích aktivit, jméno přiděleného

mentora, stanovení úkolů a cílů na první tři měsíce, vyhodnocení zkušební potažmo adaptační doby ze strany zaměstnance a nadřízeného.

HR: *„Adaptační plán by měl vždycky vypracovat právě přímý nadřízený toho zaměstnance a ten by ho s ním měl i seznámit. Adaptační plán trvá vždycky 3 měsíce a před jeho skončením by tedy mělo proběhnout i vyhodnocení. Školení v adaptačním plánu většinou právě „zadefinovává“ ten vedoucí zaměstnanec.“*

Mezi vzdělávací metody, které jsou během adaptačního procesu využívány, HR uvádí: *„Určitě porady, máme nějaké interní školení, rotaci práce teda nemáme vzhledem k té velikosti je to poměrně náročné, určitě jsou tu nějaké instruktáže přímo na pracovišti, aby se seznámili s tou výrobou, takže to je asi to, co je nejvíc využito“.*

7.4.3 Integrační fáze

S kolegy seznamuje nového zaměstnance HR zástupce a následně ještě manažer daného oddělení. Společnost nepořádá teambuildingové aktivity, jednotlivé týmy chodí jednou měsíčně na společné snídane.

Všichni zaměstnanci (tedy ne jen noví) mají jednou měsíčně týmovou poradou a jednou týdně one to one hodnocení se svým nadřízeným.

HR: *„S nováčky v rámci toho adaptačního procesu většinou ještě mívám i já jakožto zástupce HR jedenkrát za čtrnáct dní one to one, abych revidovala právě to, že je všechno v pořádku, že ví všechno, co potřebují a tak dál.“*

Hodnocení adaptační doby zaměstnance by mělo proběhnout také v rámci formuláře PQ 079_001 Adaptační program pro nové zaměstnance, kde je vyhodnocení nastavených cílů v rámci adaptační doby a prostor pro zodpovězení následujících otázek zaměstnancem: V čem se splnilo a nesplnilo moje očekávání? Moje návrhy na potřebné školení. Co mi ještě chybí, abych mohl/a úspěšně dokončit adaptační proces?

Je zde tedy prostor i pro nastavení navazujícího školení. A adaptační plán částečně navazuje na dovednostní matici.

HR: *„Máme plán školení na každý rok, každá pozice má vyspecifikované školení, která by měla absolvovat, takže v rámci buď ročního hodnocení, nebo konce toho adaptačního plánu přidáváme pak ještě specifické školení nad rámec toho ročního plánu vzdělávání,...Ten formulář by pak měl přijít k nám a my na základě tohoto přidáváme právě do toho plánu školení na další rok.“*

7.5 Prostor pro zlepšení z pohledu HR

Na dílčí výzkumnou otázku: Kde vidí prostor pro zlepšení HR? Se HR zástupce shoduje se zaměstnanci. Odpověděl, že nejtěžší je motivovat manažery k tomu, aby vyplňovali dokument Adaptační proces v písemné podobě spolu se zaměstnancem.

HR: *„Nejtěžší je opravdu uhlídat ty manažery, aby to provedli i tou písemnou formou. Oni opravdu většinou všichni provádějí nějakým způsobem ten adaptační proces, ale vyplňování těch formulářů, samozřejmě, jak už to většinou bývá, je pro ty manažery práce navíc, takže to je poměrně těžké je k tomu donutit. Takže tady já vnímám za nás určitě místo pro zlepšení nebo vymyšlení něčeho, co by možná pro ně mohlo být jednodušší, efektivnější, byť ten formulář samotný má v podstatě dvě stránky, není to nic komplikovaného. Jinak si myslím, že ty tři měsíce jsou adekvátní doba, za kterou jak ten zaměstnanec, tak i my jsme schopni posoudit, jak to jeho zaučení probíhá, jestli tu práci zvládá a i on sám ví, co ho čeká do budoucna a jak to tady ve firmě funguje. Školení taktéž, si myslím, protože ty tři měsíce zase na to, aby ten člověk prošel nějakým velkým počtem školení, je krátká doba, takže je zaškolen tady v rámci firmy a až po té zkušební době nebo po konci toho adaptačního plánu přichází teprve další školení.“*

8. Nedostatky v současném adaptačním procesu a návrhy na zlepšení

Ačkoliv má společnost XY poměrně dobře zpracovanou směrnici Adaptační proces nových zaměstnanců a zaveden adaptační proces, z rozhovorů s HR zástupcem a především z rozhovorů se zaměstnanci vyplynuly určité rezervy, které jsem pojmenovala dle jednotlivých fází adaptačního procesu a navrhla zlepšení.

8.1 Přednástupní fáze

V této fázi adaptačního procesu jsem žádné závažné nedostatky neshledala. Společnost komunikuje s kandidáty jak písemnou, tak telefonickou formou. Posílá vyrozumění o výsledku výběrového řízení jak v pozitivním, tak i negativním smyslu. Udržuje tedy komunikaci v rámci personálního marketingu. Váží si potenciálních nových zaměstnanců z kandidátů pro případ budoucích potřeb. Úspěšným kandidátům alias novým zaměstnancům se společnost snaží být nápomocná s jejich nástupními dokumenty a v rámci etických pravidel v personalistice podepisuje smlouvu s novým zaměstnancem ještě před podáním jeho výpovědi ve stávajícím zaměstnání.

8.2 Nástupní fáze

V této fázi adaptačního procesu bych vytkla několik nedostatků.

- 1) Uvítací balíček/ Manuál zaměstnance

Ve společnosti v současné době tento typ dokumentu s důležitými informacemi o společnosti nemají. Zaměstnanci jsou odkázáni prostřednictvím e-learningu na studium směrnic a dalších dokumentů.

Aby se zaměstnanci nepotýkali s počáteční nejistotou a nezodpovězenými základními otázkami, lze zaměstnanci poskytnout uvítací balíček s nejdůležitějšími informacemi o společnosti, kontakty a dalšími důležitými fakty a odkazy, vypíchnout opravdu ty nejdůležitější, jak jsem uvedla v kapitole 3.2.1 Manuál zaměstnance. Pro nového zaměstnance jsou první dny náročné, co se týče nových informací a k manuálu se může opakovaně vracet. Forma může být buď papírová, nebo klidně elektronická, z důvodu úspor. A zaměstnanec tak nebude mít pocit, že byl „hozen do vody“, případně se k němu může vracet v případě nejasností, když na něj manažer nebude mít v danou chvíli čas.

2) Adaptační plán

Analýzou dokumentů jsem zjistila, že má společnost XY kvalitně vypracován formulář adaptační plán PQ079_001_Adaptační program pro nové zaměstnance, kde je uveden výpis školicích aktivit pro první dva týdny, stanovení úkolů pro první tři měsíce ve společnosti, uvedeno jméno mentora a prostor pro vyhodnocení adaptační doby, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany nadřízeného. Zde se výpovědi zaměstnanců liší, někteří uvedli, že byli seznámeni s adaptačním plánem přímým nadřízeným a personalistou, jiní, že adaptační plán neviděli a nebyli s ním seznámeni. Z výpovědi HR manažera rovněž vyplynulo, že ne všichni manažeři s tímto formulářem však pracují a vyplňují všechny požadované kolonky. Pro některé manažery to je „práce navíc“.

Z těchto důvodů doporučuji, aby HR společně s přímým nadřízeným v průběhu prvního týdne seznámili zaměstnance s adaptačním plánem, především se školicími aktivitami na následující dva týdny. Jakmile (jedná se o období cca 1 měsíce) si zaměstnanec prošel jednotlivými školeními a je v následujících týdnech seznámen také s pracovní náplní, má již trochu

povědomí o tom, co daná pracovní pozice obnáší, co očekávat, v rámci průběžného hodnocení si společně s HR a manažerem definují cíle, úkoly na následující dva měsíce. Po skončení adaptační doby tj. na konci třetího měsíce od nástupu si opět společně všichni tzn. HR zástupce, přímý nadřízený a zaměstnanec udělali závěrečné hodnocení adaptačního procesu, potažmo zkušební doby a zároveň si stanoví cíle, vzdělávací aktivity na další období, většinou jednoho roku. Tak budou mít všechny strany přehled o aktivitách v průběhu adaptační doby a může tak nejen HR oddělení plynule navazovat na stanovení individuálního vzdělávacího plánu a hodnocení zaměstnance. Zároveň by bylo ideální mít výše zmíněné aktivity navázané na dovednostní matici a plán zastupitelnosti, takto HR a nadřízený vidí, jaké kompetence daný zaměstnanec ovládá, jaké vzdělávací aktivity již splnil a má dále naplánované.

3) Uvádějící zaměstnanec

Respondenti uvedli, že jím byl udělen uvádějící zaměstnanec, což ve většině případů je přímý nadřízený – manažer. Někteří respondenti uvedli, že občas byli tzv. „hozeni do vody“, že na ně manažer neměl dostatek času a byli odkázáni na „učení se za provozu“. Velkou výhodou, jak uvedli respondenti, je kolektiv zaměstnanců, který byl v případě potřeby novým zaměstnancům k dispozici a nápomocen.

Z mé strany doporučuji společnosti, potažmo HR zástupci mít jasně stanovenou zastupitelnost, v případě, že manažer nemůže být novému zaměstnanci plně k dispozici. Aby nový zaměstnanec vždy věděl, na koho se s daným problémem může obrátit.

4) Rotace práce

V prvních dnech absolvuje nový zaměstnanec Plant tour, což je kolečko po závodě. Má tedy prvotní seznámení s fungováním jednotlivých spolupracovníků. Toto rychlé kolečko však není dle výpovědí respondentů dostačující.

Aby měl nový zaměstnanec ucelený přehled o společnosti, jako ideální vzdělávací metodu bych navrhla rotaci práce, kdy zaměstnanec poznává jednotlivá oddělení, jejich náplň práce, kompetence. Kdy je zaměstnanec na určité období, většinou týden, poslán na jednotlivá oddělení v rámci organizace a má tak možnost poznat jednotlivé pracovní postupy a získává tak komplexní pohled a návaznost procesů organizace.

8.3 Integrovaná fáze

V této fázi adaptačního procesu bych vyzdvihla závěrečné hodnocení adaptačního procesu a stanovení cílů na další období. Jak jsem uvedla, někteří zaměstnanci neobdrželi adaptační plán ve fyzické podobě vůbec. Přestože hodnocení adaptačního procesu probíhá jak průběžné, tak závěrečné, apelovala bych na to, aby proběhlo v písemné podobě na formuláři PQ 079_001 Adaptační program pro nové zaměstnance, kde na to prostor je určen a hlavně, aby se s formulářem dále pracovalo v návaznosti na stanovení individuálního plánu zaměstnance a provázat tento proces s dovednostní maticí, zastupitelností zaměstnanců a hodnocením zaměstnanců.

9. Diskuze a závěr

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala adaptačnímu procesu nových zaměstnanců v automobilové společnosti. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část.

V první kapitole teoretické části jsem se věnovala vymezení pojmu adaptace a integrace. Druhá kapitola objasnila druhy adaptačního procesu, podle různých způsobu dělení. Ve třetí kapitole popisují jednotlivé fáze adaptačního procesu. Definují pojmy manuál zaměstnance, uvádějícího zaměstnance, popisují vzdělávací metody a individuální vzdělávací plán.

V praktické části diplomové práce jsem vycházela z informací uvedených v teoretických kapitolách. Z důvodu zachování co největší možné míry anonymity jsem krátce definovala vybranou společnost. Stanovila jsem hlavní výzkumnou otázku.

Pro realizaci výzkumu jsem zvolila kvalitativní výzkumnou metodu.

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat současný adaptační proces nových zaměstnanců v automobilové společnosti, identifikovat případné nedostatky a navrhnout možnosti zlepšení adaptačního procesu.

Definovala jsem hlavní výzkumnou otázku: Jaké jsou nedostatky v současném adaptačním procesu? Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem si stanovila dílčí výzkumné otázky:

1. Jak v současnosti probíhá adaptační proces dle interních dokumentů?
2. Kde, v porovnání teorie a skutečnosti, vznikl prostor pro zlepšení?
3. Jak hodnotí adaptační proces zástupce personálního oddělení?
4. Kde vidí zástupce personálního oddělení prostor pro zlepšení?
5. Jak hodnotí adaptační proces ze svého pohledu noví zaměstnanci?

6. Kde vidí prostor pro zlepšení noví zaměstnanci?

Pro naplnění cíle bakalářské práce jsem si pro sběr dat kvalitativního výzkumu vybrala metody polostrukturovaného hloubkového individuálního rozhovoru a analýzu dokumentů, jenž mi pomohly odpovědět jak na dílčí, tak hlavní výzkumnou otázku. Podařilo se mi identifikovat nedostatky adaptačního procesu a navrhnout možnosti zlepšení.

V kvalitativním výzkumu Švaříček (2007) hovoří o pravdivosti (validitě) a platnosti (reliabilitě) výzkumu. *Atribut pravdivý znamená, že nálezy reprezentují jevy, ke kterým odkazují, atribut platný znamená, že zjištěné nálezy jsou podepřeny důkazy*“ (Švaříček, 2007, s. 31). Hammersley (1999) in Silverman (2005): *„Validita je pravdivost. Míru, v jaké vysvětlení přesně reprezentuje sociální jevy, o kterých referuje“* (Hammersley, 1999 in Silverman, 2005, s. 188). *„Reliabilita hovoří o stupni konzistence, s jakou různí pozorovatelé nebo tentýž pozorovatel v různých situacích případy zařadil do téže kategorie“* (Hammersley, 1999 in Silverman, 2005, s. 188).

Abych mohla stoprocentně dokázat validitu a reliabilitu mého výzkumu, v ideálním případě by bylo vhodné zahrnout do výzkumu také metodu pozorování. V tomto případě po období adaptačního procesu tj. tří měsíců a to u vícero zaměstnanců a na různých pracovních pozicích. Jelikož však nejsem zaměstnancem dané společnosti, bylo pro mě z časového hlediska nereálné tuto metodu aplikovat.

V průběhu pohovoru se vyskytla jedna překážka v podobě nesplněné podmínky záměrného výběru, který definoval okruh výběru vzorku na dobu trvání pracovního poměru 3-12 měsíců, přičemž daný respondent uvedl, že je ve společnosti zaměstnán 14 měsíců. I přesto jsem jej do výzkumu zahrnula, jelikož dokázal relevantně odpovídat na pokládané otázky.

Myslím, si že výběr otázek pro rozhovor se zaměstnanci byl docela široký, nicméně jsem chtěla postupovat tak, abych měla odpovědi na jednotlivé fáze adaptačního procesu, jak uvádí teorie, a měla tak ucelený pohled na adaptační proces ve vybrané společnosti. Dotazník je součástí přílohy bakalářské práce. Přepisy rozhovorů nejsou součástí přílohy, mohu je však předložit na vyžádání, stejně tak podepsané informované souhlasy zaměstnanců.

Vybraná společnost má vypracovanou směrnici adaptačního procesu a rovněž formulář adaptačního programu pro nové zaměstnance. Mnoho kroků má uvedeno do praxe jednotlivých fází adaptačního procesu, jak je uvedeno v odborné literatuře. I přesto jsem našla rezervy, na kterých by společnost mohla zapracovat, aby adaptační proces byl komplexním procesem pro všechny nové zaměstnance a nedocházelo k rozdílům v přístupu a postupu mezi uvádějícími zaměstnanci potažmo manažery jednotlivých oddělení. Mezi nedostatky v současném adaptačním procesu jsem shledala: chybějící uvítací manuál pro nové zaměstnance, pasivní práce s dokumentem adaptační plán, stanovení zastupitelnosti v případě chybějícího uvádějícího zaměstnance a začlenění vzdělávací metody rotace práce.

Věřím, že tato bakalářská práce bude společnosti XY sloužit jako podnět pro zkvalitnění všech fází adaptačního procesu, aby podpořil efektivnější adaptaci svých zaměstnanců. A také jako inspirace dalším (nejen) automotive společnostem k vytvoření komplexního adaptačního procesu se zohledněním všem fází adaptačního procesu.

Společnosti mnohdy věnují velké úsilí efektivnímu náboru, aby vybrali nejvhodnějšího kandidáta, který se bude hodit do jejich společnosti. Přitom však opomíjejí neméně důležitý krok následující, kterým je onboarding,

neboli nástup nově přijatého zaměstnance a jeho adaptace. V Moravskoslezském kraji, kde je situováno velké množství (nejen) automotive společností a dochází tak k přetahování zaměstnanců z jedné společnosti do druhé, si společnosti nemohou dovolit nákladně nabírat zaměstnance a následně o ně v krátké době přijít, třeba jen kvůli tomu, že nemají kvalitně propracován adaptační plán a nový zaměstnanec je „hozen do vody“, aby se zaučoval „za pochodu“ a nebyla mu věnována pozornost. Takový zaměstnanec brzy ztrácí motivaci k práci v dané společnosti.

Literatura a zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Beusaert, S.A.J., Segers, M.S.R. & Gijssels, W.H. (2011). Using a Personal Development Plan for Different Purposes: Its Influence on Undertaking Learning Activities and Job Performance. *Vocations and Learning* 4, 231–252. [online]. Citováno 20.11.2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12186-011-9060-y>

Dale, M. (2007) *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press.

Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál.

Hendl, J. (2016) *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.

Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press.

Jandourek, J. (2012) *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada.

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada.

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

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.

Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

LMC, s.r.o. (2021). *5 kroků, jak u vás ve firmě zavést buddy systém a zlepšit adaptaci nováčků* [online]. Citováno 20.11.2022. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/5-kroku-jak-u-vas-ve-firme-zavest-buddy-system-a-zlepsit-adaptaci-novacku>

ManagementMania.com. (2015) *Psychologická smlouva* [online]. Citováno 20.11.2022. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

Nekoranec, J., & Nagyova, L. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Land Forces Academy Review*, 2014, 19.1: 114. Dostupné z: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf

Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada.

Průcha, J., & Veteška, J.(2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.

Průcha, J., & Veteška, J.(2014). *Andragogický slovník*. (2., aktualiz. a rozš. vyd.) Praha: Grada.

Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.

Silverman, D. (2005) *Ako robiť kvalitatívny výskum. Praktická príručka*. Bratislava: Ikar.

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

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Vojtíšek, P. (2012). *Výzkumné metody. Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. [online]. Citováno 2.12.2022. Dostupné z: https://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta_-_V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). *Wellbeing And Work Performance*. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. [online]. Citováno 20.11.2022. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Karina-Nielsen-2/publication/322854455_Wellbeing_and_Work_Performance/links/5a72da67aca2720bc0da7757/Wellbeing-and-Work-Performance.pdf

Interní dokumenty společnosti:

PQ_079 Směrnice adaptační program pro nové zaměstnance

PQ_079_001 Formulář adaptační program pro nové zaměstnance

Plán školení 2022

Seznam zkratk

HR	Human Resources, Lidské zdroje, Personální oddělení
PO	Požární ochrana
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Seznam obrázků

Obrázek 1	<i>Propojení firemního vzdělávání a ostatních personálních činností</i>	26
Obrázek 2	<i>Proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY</i>	38
Obrázek 3	<i>Proces adaptace nových zaměstnanců společnosti XY doplněn o zodpovědnosti</i>	39

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky pro rozhovor s HR zástupcem

Příloha 2 Otázky pro rozhovor se zaměstnanci

Příloha 1: Otázky pro rozhovor s HR zástupcem

1. Dáváte všem zaměstnancům zpětnou vazbu o výsledku výběrového řízení, tzn. i tu negativní (že nebyl vybrán?)
2. Jaké jsou interní dokumenty týkající se adaptačního procesu?
3. Jak probíhá komunikace nabídky práce? Komunikace s novým zaměstnancem před jeho nástupem?
4. Mají zaměstnanci možnost předem poznat své budoucí pracoviště, své kolegy?
5. Kdo se podílí na průběhu adaptace nových zaměstnanců?
6. Má společnost vypracován adaptační plán zaměstnanců?
7. Jaké nástupní informace zaměstnanec obdrží? Dostane uvítací balíček s důležitými informacemi? Co je v něm obsaženo?
8. Byl zaměstnanec seznámen s firemní kulturou/ hodnotami/vizí společnosti?
9. Kdo zaměstnance seznámil s průběhem prvního dne? A průběhem následujících dní?
10. Jak probíhá první den nového zaměstnance?
11. Je zaměstnanci přidělen uvádějící/ buddy zaměstnanec?
12. Kdo zaměstnance seznamuje s adaptačním plánem? Jak dlouho trvá adaptační plán? Jaká školení absolvuje? Kdo adaptační plán vypracoval?
13. Jak se zaměstnanec dovídá o zákonných a dalších školeních?
14. Jaké vzdělávací metody jsou v průběhu AP použity?
15. Kdo a jak seznamuje zaměstnance s vedoucím oddělení/přímým nadřízeným?
16. Kdo a jak seznamuje zaměstnance s kolegy?
17. Absolvoval nový zaměstnanec již v adaptační době teambuilding?
18. Kdo seznamuje zaměstnance s náplní jejich práce?
19. Probíhá průběžně hodnocení adaptačního procesu s novým zaměstnancem? Kdo hodnotí? Jak hodnocení probíhá?
20. Proběhlo závěrečné hodnocení adaptačního procesu? Kdo jej hodnotil? Jak hodnocení probíhalo?
21. Má v průběhu adaptačního procesu zaměstnanec prostor pro dotazování a odpovědi?
22. Jak hodnotíte adaptační proces Vy? Jeho průběh, délku, absolvovaná školení, hodnocení/ zpětnou vazbu?
23. Byl po ukončení adaptačního procesu zaměstnanci vypracován individuální vzdělávací plán?
24. Vnímáte nějaký prostor pro zlepšení adaptačního procesu?

Příloha 2: Otázky pro rozhovor se zaměstnanci

1. Jak probíhala komunikace společnosti s vámi před vaším nástupem?
2. Dostal/a jste nějaké materiály a informace o společnosti již před nástupem?
3. Jaké nástupní informace jste obdržel/a? Dostal/a jste uvítací balíček s důležitými informacemi? Co v něm bylo obsaženo? Chyběly Vám v ní nějaké informace?
4. Byl/a jste seznámen/a s firemní kulturou/ hodnotami/vizí společnosti?
5. Jaké další nástupní materiály jste obdržel/a?
6. Kdo Vás seznámil s průběhem prvního dne? A průběhem následujících dní?
7. Jak probíhal Váš první den?
8. Byl Vám přidělen uvádějící/ buddy zaměstnanec?
9. Seznámil Vás někdo s adaptačním plánem? Kdo? Jak dlouho trval adaptační plán? Jaká školení jste absolvoval/a? Zákonná a další školení?
10. Absolvoval/a jste všechna, z Vašeho pohledu, potřebná školení? Jaká školení Vám chyběla? Jaká byla, podle Vás nadbytečná?
11. Byl dodržen časový plán a obsah adaptačního plánu?
12. Jaké vzdělávací metody byly použity?
13. Kdo a jak Vás seznámil s vedoucím oddělení/ přímým nadřízeným?
14. Kdo a jak Vás seznámil s kolegy?
15. Absolvoval/a jste již v adaptační době teambuilding?
16. Jaký přístup k Vaší adaptaci měl Váš přímý nadřízený?
17. Jaký přístup k Vaší adaptaci měli Vaší kolegové?
18. Kdo Vás seznámil s náplní Vaší práce? Bylo toto seznámení dostačující, obdržel jste všechny potřebné informace?
19. Hodnotil někdo s Vámi průběžně adaptační plán? Kdo? Jak hodnocení probíhalo?
20. Proběhlo závěrečné hodnocení adaptačního procesu? Kdo jej s Vámi hodnotil? Jak hodnocení probíhalo?
21. Měl/a jste v průběhu adaptačního procesu prostor pro dotazování se a dostal/a jste potřebné odpovědi?
22. Jak hodnotíte adaptační proces Vy? Jeho průběh, délku, absolvovaná školení, hodnocení/ zpětnou vazbu?
23. Věděl jste vždy na koho se s daným problémem obrátit?
24. Nastaly v průběhu adaptačního procesu pro Vás nějaké nepříjemné chvíle?
25. Bylo Vám navrženo další vzdělávání? Byl Vám po ukončení adaptačního procesu vypracován individuální vzdělávací plán?
26. Vnímáte nějaký prostor pro zlepšení adaptačního procesu?