

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**



Adaptační proces rekrutů

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Jiří Synek

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Adaptační proces rekrutů*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne

Podpis

Na tomto místě bych chtěl velmi poděkovat vedoucí mé diplomové práce PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Jiří Synek
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Adaptační proces rekrutů
Anotace práce:	<p>Cílem diplomové práce je analyzovat adaptační proces rekrutů vstupujících do Armády České republiky (AČR). Tato analýza probíhá v rámci období základní přípravy, která je nezbytnou a povinnou součástí přípravy každého jednotlivce vstupujícího do AČR. Pro dosažení cíle je použit kvalitativní výzkum v podobě případové studie založené na datech získaných v rámci rozhovorů a analýzy dokumentů. Práce je členěna do šesti kapitol. V první kapitole jsou stanovena teoretická východiska, v druhé kapitole je představena organizace AČR, třetí kapitola je věnována metodologii. Čtvrtá kapitola popisuje v rámci případové studie adaptační proces rekrutů. Pátá kapitola obsahuje vyhodnocení adaptačního procesu a šestá kapitola nabízí návrhy na zlepšení tohoto procesu. I přes skutečnost, že v podmínkách AČR není formálně zaveden pojem adaptace či adaptační proces, základní přípravu rekrutů lze je možné označovat za proces adaptace, jelikož u rekrutů dochází k nezpochybnitelnému přizpůsobení se novým podmínkám. Tento proces však vykazuje dílčí nedostatky, k jejichž odstranění navrhuji opatření.</p>
Klíčová slova:	adaptace, adaptační proces, Armáda České republiky, rekrut, uchazeč, základní příprava, organizační kultura, cíle adaptačního procesu, nástroje adaptace, aktéři adaptačního procesu, systém přípravy v AČR, kodex etiky vojáka AČR

Title of Thesis:	Adaptation process of recruits
Annotation:	<p>The aim of the thesis is to analyse adaptation process of recruits entering the Army of the Czech republic.</p> <p>This analysis takes place during the basic training period, which is a necessary and obligatory part of the preparation of every individual entering the AČR. Qualitative research in the form of a case study based on data obtained from interviews and document analysis is used to achieve the goal. The thesis is divided into six chapters. In the first chapter there are the theoretical starting points, the second chapter presents the AČR organization, the third chapter deals with the methodology. The fourth chapter describes the adaptive process of recruits in the case study. The fifth chapter contains an evaluation of the adaptation process and the sixth chapter offers suggestions for improving this process. Despite the fact that the concept of adaptation or the adaptation process is not formally introduced in AČR conditions, the basic preparation of recruits can be referred to as the process of adaptation, as recruiters are undoubtedly adapted to new conditions. However, this process shows partial shortcomings, for which I propose measures.</p>
Keywords:	adaptation, adaptation process, Army of the Czech republic, recruit, candidate, basic training, organizational culture, objectives of the adaptation process, adaptation tools, actors of the adaptation process, training system in AČR, code of ethics for soldiers of AČR
Názvy příloh vázaných v práci:	příloha č. 1 – seznam otázek, příloha č. 2 – hodnoticí formulář, příloha č. 3 – bodový systém, příloha číslo 4 – doslovná transkripce rozhovorů, příloha číslo 5 – souhlas s využitím interních dokumentů AČR.
Počet literatury a zdrojů:	42
Rozsah práce:	67 s. (123 387 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	4
ÚVOD	7
1. ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES	9
1.1 Definice adaptace, adaptabilita, adaptovanost.....	9
1.2 Cíl adaptačního procesu.....	11
1.3 Roviny a oblasti adaptačního procesu	13
1.4. Organizační kultura.....	17
1.5 Fáze a délka adaptačního procesu	18
1.6 Nástroje adaptace.....	21
1.7 Aktéři adaptačního procesu	27
2. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	30
2.1 Poslání organizace	30
2.2 Systém přípravy personálu v AČR.....	32
2.3 Cíle adaptace v podmínkách AČR	33
3. METODOLOGIE	36
3.1 Výzkumný problém a cíl výzkumu.....	37
3.2 Popis výzkumného vzorku.....	38
3.3 Metoda sběru dat	38
3.4 Omezení výzkumu.....	40
3.5 Operacionalizace	40
3.6 Analýza dat.....	42
4. ADAPTAČNÍ PROCES V AČR	43
4.1 Přednástupní fáze	44
4.2 Cíle adaptačního procesu.....	45
4.3 Nástroje adaptace.....	45
4.4 Subjekty adaptačního procesu	48
4.5 Délka a fáze adaptačního procesu	49
4.6 Pracovní adaptace	52
4.7 Sociální adaptace.....	54
4.8 Adaptace na organizační kulturu	56
5. VYHODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE	58
6. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE	62
ZÁVĚR	64
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	65

ÚVOD

Úvod této práce si dovoluji zahájit citátem římského spisovatele Vegetia, který prohlásil: *„Jen málo mužů se narodí odvážných, ale mnoho se jimi stane díky výcviku a síle disciplíny.“* Můžeme se jen domnívat, za jakých okolností autor tuto větu pronesl, nicméně z kontextu vyplývá, že to bylo v souvislosti se službou v ozbrojených složkách. Tento citát mě přivádí na myšlenku, zda výcvik a budování disciplíny lze v armádě realizovat bez úspěšného adaptačního procesu.

Navzdory faktu, že současným trendem ve firmách je klást na adaptaci pracovníků důraz, v Armádě České republiky (AČR) není adaptace jednoznačně legislativně zakotvena a realizována. Dílčí kroky adaptačního procesu lze nicméně nalézt v rámci základní přípravy, která je nedílnou součástí systému přípravy personálu AČR. Tento stav mě inspiroval k tomu zvolit si adaptaci za téma své diplomové práce. Tuto oblast jsem se rozhodnul zkoumat rovněž proto, že jsem sám dlouholetým vojákem z povolání a problematika personálních činností v armádním prostředí je mi blízká. Ve své práci se věnuji konkrétně adaptačnímu procesu rekrutů v podmínkách AČR. Tyto podmínky jsou velmi specifické a pro osoby přicházející z civilního sektoru, zvláště pro ty, které neabsolvovali základní vojenskou službu, představuje příchod do armády v mnoha ohledech výzvu.

Zaměřuji se na období od nástupu do základní přípravy po ukončení základní přípravy, tedy na klíčové období, po které lze na rekruty v rámci adaptace působit. Cílem práce je analyzovat adaptační proces rekrutů vstupujících do Armády České republiky. Hlavní výzkumná otázka zní: *„Jak probíhá proces adaptace rekrutů (čekatelů) v rámci základní přípravy.“* Jsem přesvědčen, že doposud základní přípravu z pohledu adaptačního procesu nikdo nezkoumal a tato práce by tedy mohla přispět k celkovému objasnění problematiky. Domnívám se, že v tomto ohledu je neustále co zlepšovat a inovovat.

V první kapitole se věnuji vymezení základních pojmů a popisu důležitých aspektů adaptačního procesu, jakými jsou cíle adaptačního procesu, roviny a oblasti adaptace, fáze a délka adaptace, nástroje adaptace a v neposlední řadě aktéři adaptačního procesu. Dále se zde věnuji organizační kultuře, jelikož adaptace na organizační kulturu je významnou součástí procesu adaptace v armádních podmínkách. V kapitole druhé představuji

Armádu České republiky v kontextu adaptačního procesu s důrazem na specifika organizace. Druhou kapitolu uzavírají cíle adaptace stanovené v podmínkách AČR. Třetí kapitolu věnuji metodologii se zaměřením na definici výzkumného problému, popis výzkumného vzorku, zdůvodnění zvolené metody, možné omezení výzkumu, operacionalizaci a popisu analýzy získaných dat. Kapitolu čtvrtou, pojatou jako explanatorní případovou studii, jsem zaměřil na popis adaptačního procesu, který doplňuji doslovnými citacemi. V kapitole páté provádím vyhodnocení adaptačního procesu a práci uzavírám kapitolou šestou, ve které navrhuji úpravy a opatření, které by mohly přispět k zefektivnění procesu.

Teoretické kapitoly práce průběžně provazují s popisem armádního prostředí, načež podrobnosti následně rozpracovávám v dalších kapitolách. Tento postup považuji za potřebný, jelikož mi umožňuje poukázat na specifika armádního prostředí a vypíchnout oblasti, na které v rámci práce kladu důraz.

1. ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptace je důležitou a nedílnou součástí personálních činností a její správné provedení je nezbytné k tomu, aby se nový pracovník¹ byl schopen začlenit do pracovního kolektivu a v co nejkratší možné době podával očekávaný pracovní výkon. Tato skutečnost platí v malých firmách, stejně jako ve velkých organizacích, jakou je Armáda České republiky. Potřeba věnovat pozornost adaptaci zaměstnanců rovněž vychází z faktu, že příchod do nové organizace, která je navíc velmi specifická, je pro člověka bezpochyby stresovou životní událostí. Skutečnost je však často taková, že zaměstnavatelé adaptaci podceňují, což může mít negativní dopad na chod a efektivitu organizace. Jak uvádí Stýblo, Urban, Vysokajová (2011, s. 170), adaptace je často podceňovanou oblastí řízení lidských zdrojů, ačkoliv se jedná o důležitý krok, který přímo navazuje na úspěšný výběr a přijímání zaměstnanců. Důležitost adaptace dokládá například výzkum společnosti Octanner infographic, který uvádí, že 69 % zaměstnanců zůstane v organizaci alespoň tři roky, pokud mají pozitivní zkušenost s adaptačním procesem. Pokud však organizace neukáže hned v úvodní fázi, že si zaměstnanců váží, je desetkrát větší šance, že zaměstnanec v průběhu jednoho roku odejde (Wolper, 2017).

1.1 Definice adaptace, adaptabilita, adaptovanost

S ohledem na cíl práce a obsah dalšího textu je důležité definovat pojmy adaptace, adaptabilita a adaptovanost. Tyto pojmy spolu úzce souvisí, neboť adaptovanost lze považovat za cílový stav adaptace a adaptabilita je jedním z předpokladů pro dosažení adaptovanosti.

Adaptace

Adaptaci lze v obecné rovině chápat jako aktivní přizpůsobení osob prostředí a jeho změnám (Stacho, 2012, s. 304). Velmi podobně chápou adaptaci i Bedrnová a Nový (1998, s. 321), kteří definují adaptaci jako přizpůsobení se člověka životním podmínkám a jeho změnám, přičemž člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. V rovině sociální

¹ V odborné literatuře je pracovník rovněž označován zaměstnanec. Ve specifických podmínkách AČR jsou pracovníci označováni rovněž jako personál, či příslušníci AČR.

lze adaptaci vnímat jako přizpůsobení se člověka novým sociálním podmínkám, přičemž příkladem může být adaptace pracovníka v novém zaměstnání. (Průcha, 2009, s. 11). Koubek (2015, s. 192-193), který v souvislosti s adaptací používá pojem orientace, popisuje orientaci jako řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci. Orientace pracovníků má podle Koubka značný vzdělávací aspekt a bývá stále častěji považována za součást vzdělávání pracovníků v organizaci. „*Ide vlastně o formování (deformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele*“ (tamtéž, s. 193). Stejně jako Koubek používá v souvislosti s adaptací termín orientace Armstrong (2007, s. 398-399), pro potřeby této práce tedy termíny adaptace a orientace používám jako synonyma.

Adaptabilita

Palán (2018) popisuje adaptabilitu jako schopnost přizpůsobit se novým, změněným podmínkám. Představuje soubor schopností, které usnadňují aktivní přizpůsobení osobnosti prostředí, především sociálnímu.

Adaptabilita lidí, tedy schopnost přizpůsobit se prostředí je rozdílná a závisí zejména na osobnostních předpokladech. Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy skupin a organizace (Kocianová, 2010, s. 130). Toto tvrzení potvrzuje Pauknerová (2006, s. 218), která uvádí: „*Adaptabilita znamená interindividuálně odlišnou schopnost jedince zvládat změny vnějšího prostředí*“.

Podle Gajdy (2015, s. 790) „*schopnost adaptovat se na nové podmínky není jednoduchý proces, vyžaduje tedy, aby organizace zajistila náležité provedení adaptačního procesu*“. Gajda dále uvádí, že adaptace vychází z přímého vztahu mezi požadavky organizace a schopnostmi zaměstnance. Pro úspěšnou realizaci adaptace je tedy vhodné vybrat zaměstnance s adekvátní mírou adaptability (tamtéž).

Adaptovanost

Pauknerová (2006, s. 218) pod pojmem adaptovanost chápe výsledný stav adaptačního procesu. Jde o výsledný stav vyrovnání se jedince s prací. Vztah mezi jedincem a prací se stabilizuje postupně a utváří se určitý způsob pracovního jednání a žádoucího chování (Mayerová, Růžička, 2008, s. 96).

Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka jsou závislé na subjektivních předpokladech jedince a objektivních podmínkách práce (Nový, Surynek, 2006, s. 156).

Subjektivními předpoklady mohou být odborná připravenost, výkonová připravenost, osobní vyhraněnost, hodnotová orientace, motivace a postoje zaměřené. Objektivními předpoklady jsou vnější pracovní podmínky, technické a sociální vybavení pracoviště, způsob řízení ze strany nadřízených, sociální klima, podniková kultura a mnoho dalších (tamtéž, s. 156-157).

Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, případně vedoucí organizační jednotky nebo patron. Hodnocení může být doplněno vyjádřením hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Adaptovanost je charakterizována odvedenými, hodnotitelnými výsledky práce a začleněním do sociálních vztahů (Dvořáková, 2007, s. 144).

1.2 Cíl adaptačního procesu

V případě, že organizace průběh adaptačního procesu řídí (řízená adaptace), měla by mít formulovány cíle adaptace. Vhodně zvolené, specifické, relevantní a reálné cíle jsou klíčem k dosažení plné adaptovanosti zaměstnanců v organizaci.

V obecné rovině je cílem adaptačního procesu stabilizace zaměstnance v organizaci. V současné době, kdy je stále větší problém najít a udržet si kvalitní zaměstnance lze tento obecný cíl považovat za více než legitimní.

Armstrong (2007, s. 395) uvádí v souvislosti s uváděním nových pracovníků do organizace čtyři cíle:

1. Úspěšně překonat počáteční fázi, kde se zdá novému pracovníkovi všechno nové, cizí a neobvyklé;

2. Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším možném čase,
4. Snižit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Podle Palána (2002, s. 8) směřuje podnikový adaptační proces ke třem cílům, které se však výrazně neliší od pojetí Armstronga:

1. Seznámení se s prací a pochopení stylu práce;
2. Vytváření nových vztahů na pracovišti k nadřízeným a podřízeným pracovníkům;
3. Formování pocitu sounáležitosti, ve směru od zaměstnanců k organizaci.

Takto obecně vymezené cíle adaptačního procesu, jak jsou uváděny řadou různých autorů, lze rozdělit do tří oblastí.

Cíle zaměřené na identifikaci s prací a podnikem. Cílem adaptace je, aby se pracovník ztotožnil s hodnotami a normami organizace a celkovou firemní kulturou. Ideální je, pokud jsou osobní hodnoty a normy pracovníka totožné s firemními. U člověka, který se s podnikem identifikoval, nedochází k vnitřnímu rozporu, které cíle má upřednostňovat (Bedrnová, Nový, 1998, s. 322).

Cíle zaměřené na výkon. Urban (2003, s. 54) soudí, že cílem adaptace je zejména urychlit integraci nového zaměstnance do organizace a zajistit si jeho plnou pracovní výkonnost. Dále vyzdvihuje úlohu vedoucích, jejichž úkolem je zbránit demotivaci a nespokojenosti pracovníků pramenící z nedostatku informací a nedostatečného zvládnutí požadovaných pracovních úkolů.

Cíle zaměřené na snížení nejistoty a stresu. Takto definuje cíle například Kocianová (2010, s. 131), podle které cíle adaptačního procesu zahrnují zmírnění stresu pracovníků z jejich nově vykonávané pracovní činnosti.

Pro ilustraci uvedu, že podle Holmes-Raheho škály stresorů změna zaměstnání představuje hodnotu 39 bodů ze 100, což je o bod více než smrt blízkého přítele (Hanzlovský, 2013).

Takto vymezené cíle jsou zvláště důležité v případě adaptace pracovníků do prostředí AČR, ve které je zavedena velmi specifická organizační kultura. Dále tato organizace klade na pracovníky vysoké požadavky, přičemž pro demonstraci lze uvést výňatek z vojenské přísahy, kde je uvedeno „*Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život*“ (Zákl 1, s. 145). K naplnění této přísahy je neoddiskutovatelná nutnost přijetí nejen hodnot a norem organizace, ale i hodnot a norem společenských. Rovněž příchod do AČR vyžaduje od pracovníků změnu chování a zvýšení například fyzické zdatnosti, která je stěžejní pro výkon jejich povolání. Adaptační proces a jeho cíle by měly být nástrojem, který usnadní novým pracovníkům příchod do organizace a setrvání v ní.

1.3 Roviny a oblasti adaptačního procesu

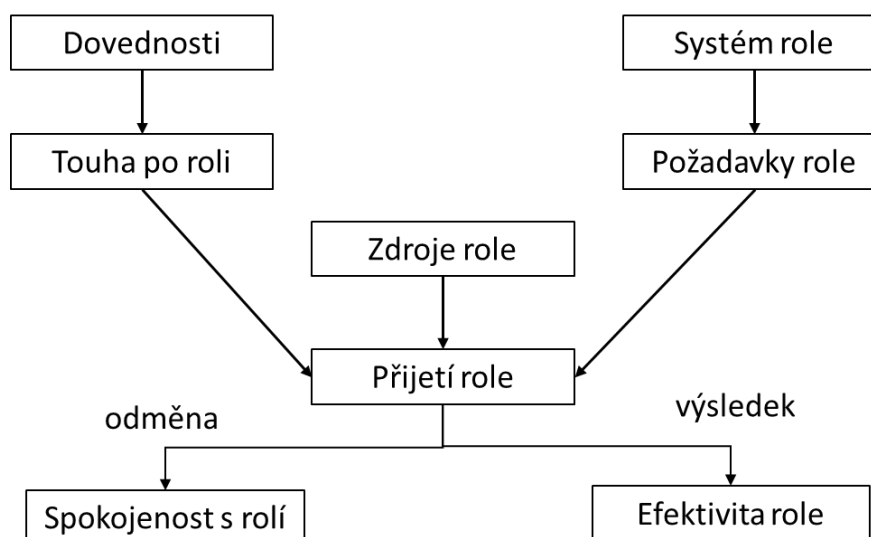
Obecně rozlišujeme tři roviny adaptace: sociální adaptaci, pracovní adaptaci a adaptaci na organizační kulturu. Tyto roviny jsou sice odlišné, nicméně se vzájemně ovlivňují a prolínají (Sojka a kol., 2008, s. 55). Shodně rozdělují roviny adaptace i Armstrong (2007, s. 390).

Pracovní adaptace. Pracovní adaptace je vnímána jako proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného pracovního zařazení a souborem existujících předpokladů pracovníka, které je možno vyjádřit mírou jeho kapacity (Štikar, 2003, s. 90).

Pojem pracovní adaptace lze do určité míry zjednodušit na „zapracování“, respektive tu část adaptace, která je zaměřena na zvládnutí výkonu samotné práce. Kasper a Mayrhofer (2005, s. 450) hovoří o odborné integraci, kdy pracovník, který nastoupil, se má na svém místě co nejrychleji obeznámit s úkoly, které má plnit a stát se tak plně použitelným. Bedrnová a Nový (1998, s. 321) zdůrazňují, že pracovní adaptace je postupný proces a zahrnuje především soubor osobních předpokladů pracovníka v konfrontaci s požadavky na pracovní zařazení.

V rámci pracovní adaptace je stěžejní, aby pracovník získal teoretické a praktické dovednosti a dále obdržel informace nezbytné k výkonu práce na specifické pozici. V této souvislosti Webber (1996, s. 556) uvádí, že úkoly a odpovědnost stanovené pro pracovní pozici by měly být co možná nejvíce konsistentní s tím, jak tuto pozici, úkoly a odpovědnost vnímá nový

pracovník. Pouze v případě, že požadavky kladené na pracovníka jsou pracovníkem plně pochopeny a jeho chování se adaptuje na tyto požadavky, můžeme hovořit o efektivním procesu přijetí pracovní role. Tento koncept lze ilustrovat na obrázku 1.



Obrázek 1. Koncept role. Zdroj: Webber, 1996, s. 557

V podmínkách AČR je důležitou součástí pracovní adaptace získání teoretických znalostí a praktických dovedností v oblasti právních a vnitřních předpisů zejména s ohledem na práva a povinnosti vojáka, tělesné přípravy, střelecké přípravy a taktické přípravy (Směrnice, 2017, s. 8-10). Tyto oblasti korespondují s cíli adaptace, které uvádím v kapitole 2.4.

Témata a jednotlivá cvičení (úkoly) se plní v metodické posloupnosti, od jednoduchého ke složitějšímu, zpočátku s důrazem na přesnost provádění a následně pak na rychlost, přičemž musí být i nadále kladen důraz na přesné provádění činností. Množství úkolů v rámci zaměstnání musí být plněno vysokou intenzitou tak, aby každý voják poznal své možnosti při podávání extrémních výkonů a upevňoval tak svoji sebedůvěru. Z těchto důvodů jsou vojáci v průběhu zaměstnání vystavováni zvýšenému fyzickému a psychickému zatížení (tamtéž, s. 7).

Sociální adaptace. Jedná se o proces, který ústí v začlenění pracovníka do sociálních vazeb a atmosféry organizace, stejně přizpůsobení se nové sociální roli (Sojka a kol., 2008, s. 56). Tento proces není zpravidla formálně řízen,

probíhá spontánně v rámci interakce mezi pracovníkem a sociálním prostředím organizace.

Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce a vztahy mezi spolupracovníky jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Míra, jakou mohou pracovníci přímo ovlivňovat kvalitu této adaptace, je často omezená, ale této oblasti by měla být věnována náležitá pozornost (Armstrong, 2007, s. 391).

Sociální a pracovní adaptace neprobíhají odděleně, oba procesy se vzájemně prolínají a ovlivňují. Úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace (Bedrnová, Nový, 1998, s. 321).

Hladký a pozitivní průběh sociální adaptace působí příznivě na vytváření pocitu sounáležitosti jedince s pracovní skupinou. Nepříznivý průběh vhání jedince do izolace, což může vyústit v jeho odchod z organizace (Mayerová, Růžička, 2008, s. 92).

Adaptace na organizační kulturu. Po nástupu do organizace pracovník téměř bezprostředně přichází do kontaktu s organizační kulturou, což od něj vyžaduje, aby ji pochopil a přijal. Je důležité, aby pracovník znal organizační hodnoty a byl si vědom významů rituálů, mýtů a symbolů. Uvědomění si a přijetí organizační kultury by mělo v ideálním případě vyvolat v novém pracovníkovi pocit, že si vybral správnou organizaci (Lewicka, 2006, s. 130). Mnozí autoři se shodují na skutečnosti, že ztotožnění se s organizační kulturou je významnou částí adaptačního procesu. Například Bedrnová a Nový (1998, s. 495-498) zdůrazňují integrační úlohu organizační kultury a uvádějí, že pracovník se lépe ztotožní s organizační kulturou, kterou pochopí a je mu blízká. Nízká fluktuace pracovníků je často projevem silné organizační kultury, a naopak neztotožnění se s organizační kulturou organizace může být příznakem nedostatečné adaptace nového pracovníka, které může vyústit v jeho odchod.

V případě adaptace na organizační kulturu může jít o proces formální (např. školení, přednášky) nebo neformální (např. sdílení historek). Míra ztotožnění se pracovníka s organizací může nabývat následujících forem:

- 1) Přírozená identifikace – plný soulad hodnot a norem jedince a organizace. U pracovníka panuje silný pocit sounáležitosti, nicméně tato situace nastává zřídka.
- 2) Selektivní identifikace – pracovník akceptuje hodnotový rámec a normy organizace v omezené míře. Je zachována individualita pracovníka, přičemž vazba s organizací má několik společných bodů. Jedná se o nejčastější formu.
- 3) Evokovaná identifikace – prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace organizace pozitivně ovlivňuje identifikaci pracovníků.
- 4) Vykalkulovaná identifikace – předstíraný stav, kdy je pracovník motivován vlastním prospěchem. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 496-497)

Potíže v rámci adaptace mohou nastat v okamžiku, kdy zaměstnanec pracoval v podnicích s velmi odlišnou organizační kulturou. Právě tato situace je typická pro příchod rekrutů do armádních podmínek, kde panuje zcela odlišná organizační kultura například v porovnání s komerčním sektorem. Právě z výše uvedeného důvodu považují za velmi důležité věnovat zvýšenou pozornost oblasti adaptace na organizační kulturu, která je pro AČR velmi specifická.

Oblasti orientace a jejich obsah

Proces adaptace probíhá v několika oblastech. Armstrong (2007, s. 398-399) v této souvislosti používá termín „uvádění pracovníků do podniku“, kde v souvislosti s oblastmi adaptace dále používá termín orientace. Hovoří o dvou oblastech orientace, a to o celopodnikové a útvarové orientaci. Palán (2002, s. 2) podobně jako Koubek přidává třetí oblast, orientaci na konkrétní pracovní místo.

Tabulka 1: Tři oblasti orientace

Celopodniková orientace	Orientace v útvarové jednotce	Orientace na konkrétní pracovní místo
Informace obecného rázu společné pro všechny pracovníky podniku	Detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru	Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Zdroj: Palán, 2002, s. 8

Celopodniková orientace je zaměřena především na osvojení si obecných a základních informací a pravidel platných v rámci celé organizace (Koubek, 2015, s. 193). V podmínkách AČR kurz základní přípravy, jehož zkoumání je předmětem empirické části této práce, spadá právě do této oblasti adaptace. Rekruti si osvojují základní návyky a dovednosti, které jsou následně platné v rámci celé organizace. Pro potřeby této práce se tedy budu v teoretické části zaměřovat zejména na tuto oblast adaptace.

Útvarová orientace, rovněž nazývána skupinová či týmová orientace, se vztahuje k určité organizační jednotce, do níž patří obsazované pracovní místo a je zaměřena na specifika práce a její zvláštnosti společné pro místa v útvaru (Armstrong, 2007, s. 398-399). V rámci AČR tato oblast orientace probíhá po absolvování základního kurzu poté, co je rekrut jako voják z povolání v rámci personálních opatření převelen na konkrétní útvar či jednotku. Jednotlivé útvary a jednotky mají jistá specifika, se kterými se musí nově příchozí seznámit.

Orientace na konkrétní pracovní místo je zaměřena na konkrétní náplň práce, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat (Koubek, 2015, s. 194). Tato oblast orientace je aplikovatelná pro vojáky z povolání stejně jako pro zaměstnance v civilním sektoru. Jinou náplň práce a potřeby orientace bude mít řidič a jinou odstřelovač.

1.4. Organizační kultura

S ohledem na roviny adaptačního procesu, zejména adaptaci na organizační kulturu, se v následující části krátce zaměřím na vymezení a charakteristiku organizační kultury.

Řada autorů definuje organizační či firemní kulturu různě. Pro potřeby této práce použiji definici Lukášové a Nového (2004, s. 22), kteří definují organizační kulturu jako *„soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“*.

Kocianová (2010, s. 19) dle Robinse uvádí sedm základních charakteristik, které vystihují podstatu kultury každé organizace:

- 1) individuální autonomie (míra odpovědnosti, nezávislosti a iniciativy);
- 2) struktura (míra pravidel a předpisů);
- 3) podpora (míra podpory a vřelosti poskytované vedoucími);
- 4) identita (míra identifikace s organizací);
- 5) výkon a odměna (míra odměňování podle výkonosti);
- 6) tolerance vůči konfliktům (míra konfliktů, ochota čestnosti a otevřenosti);
- 7) tolerance rizika (podpora agresivity, inovativnosti a vyhledávání rizik).

Organizační kultura má na organizaci značný vliv a může nabývat mnoha podob. Bude se lišit dle povahy organizace, která může být buď autoritativní či demokratická, formální či neformální, otevřená inovacím či uzavřená změnám, vstřícná vůči zaměstnancům či nevraživá a může v nich panovat přátelská nebo nepřátelská atmosféra. Souvislost mezi organizační kulturou a adaptací nových pracovníků je více než zřejmá. Nový pracovník se po nástupu mimo jiné adaptuje na organizační kulturu viz kapitola 1.3. Aby tato rovina adaptace mohla být úspěšná, musí pracovník organizační kulturu porozumět a úspěšně identifikovat, jaké projevy chování a jednání jsou žádoucí a jaké ne. Zejména autoritativní a formální organizace jakou je AČR, mohou mít velmi specifickou organizační kulturu a vyžadují od nově příchozích pracovníků značnou míru adaptability. Analýza organizační kultury AČR není nicméně předmětem této práce.

1.5 Fáze a délka adaptačního procesu

Fáze adaptačního procesu jsou pro každou organizaci specifické. V rámci tohoto procesu by však měla být dodržena určitá logická posloupnost, která umožní hladký průběh adaptačního procesu. V odborné literatuře jsou fáze vymezovány různě, pro účely této práce jsem s ohledem na časté využití zvolil čtyřfázový model dle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 452-453).

1) Anticipační fáze

Dochází k prvnímu kontaktu mezi pracovníkem a organizací. Realizují se personální činnosti jako je zveřejňování inzerátů (již v této fázi potenciální zaměstnanec vnímá organizaci), získávání a výběr pracovníků,

konání personálních pohovorů (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 452) Mezi autory panuje neshoda, kdy adaptace pracovníků začíná. Odborníci se však shodují, že je to již před nástupem do zaměstnání. Například podle Kaspera a Mayrhofera je to po dvoustranném ujednání mezi pracovníkem a organizací o navázání pracovního (služebního) poměru, kdy vyvstávají pracovníkovi první představy o nových úkolech (tamtéž). Podle Hroníka (2013, s. 287-288) adaptační proces začíná před oficiálním nástupem k firmě, přičemž Hroník dále doporučuje, aby organizace aktivně udržovala kontakt s potenciálním pracovníkem a snažila se jej „vtáhnout do hry“. Shodně vnímá začátek adaptace Urban (2003, s. 55), který za zahájení procesu adaptace považuje uzavření pracovní smlouvy a stejně jako Hroník doporučuje, aby organizace udržovala před vlastním nástupem do práce se zaměstnancem kontakt. V tomto období by měly být potenciálnímu zaměstnanci poskytnuty hlavní písemné informace, firemní brožury, časopisy apod. Vajner (2007, s. 94) potvrzuje výše uvedené a do fáze adaptace zahrnuje i „domácí přípravu“ kdy má potenciální zaměstnanec možnost prostudovat si předané materiály, získat informace o organizaci, realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky či navštívit budoucí pracoviště.

2) Nástupní fáze – střet očekávání a reality

Nástup do zaměstnání a první den je obvykle provázen stresem a zvýšenou emoční zátěží. Nový pracovník se může potýkat s deziluzí, pramenící z nedostatečných či nepřesných informací, nereálných očekávání, nečekaných pracovních podmínek a kulturního šoku. Tyto negativní pocity, pokud nejsou dále odbourány, mohou vést až k odchodu z organizace (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 450). Je běžné, že nový pracovník v tomto období pociťuje v novém prostředí určitou nejistotu, a vítá, pokud mu organizace v tomto období poskytuje pomocnou ruku (Bedrnová, Nový, 1998, s. 322). Armstrong (2007, s. 398) doporučuje, aby byl nový pracovník oficiálně uvítán odpovědnou osobou, která poskytne základní informace o organizaci a pracovních podmínkách. Rovněž by měly být v této fázi zaměstnanci předány písemné materiály k prostudování v podobě informačního balíčku či příručky zaměstnance, aby nedocházelo zahlcení zaměstnance informacemi. Urban (2003, s. 55-56) klade důraz na to, aby byly zaměstnanci v úvodní fázi adaptace předány rozhodující informace o organizaci. Tyto informace by neměly být pouze tištěného charakteru, ale měly by být předány i v ústní formě, aby bylo zaručeno lepší vysvětlení a

pochopení základních postupů a pravidel. Informace by se měly kromě základních charakteristik organizace týkat pracovních podmínek, pravidel odměňování, možností vzdělávání, ochrany zdraví, bezpečnosti práce, sociálního zabezpečení, stravovacích možností, disciplinárních postupů, zaměstnaneckých kodexů apod.

3) Integroční fáze – zapracování a začlenění

V rámci odborné a sociální integrace si nový pracovník vytváří vlastní postupy k úspěšnému splnění pracovních úkolů, seznamuje se s pracovní náplní a dosahuje prvních výsledků. Z hlediska organizační kultury se učí chápat normy a hodnoty organizace. Tato fáze je zdárnější, pokud informace o zaměstnání a organizaci byly podány pravdivě a pracovník disponuje potřebnými předpoklady pro výkon zaměstnání. V této fázi rovněž probíhá sociální adaptace a snaha o uznání nadřízených a kolegů (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 453). Někteří z autorů v této fázi adaptace zdůrazňují úlohu vedoucího pracovníka. Například Stýblo (1993, s. 293) uvádí, že přímý nadřízený pracovníka koordinuje a metodicky vede adaptační proces a plní úlohu garanta adaptace. Dále je jeho povinností průběžně zjišťovat, jak se nový pracovník adaptuje. Podobně o úloze vedoucího pracovníka hovoří Bedrnová, Nový (1998, s. 323), podle kterých řídící pracovník *„V průběhu adaptačního období vede pracovníka k pracovní samostatnosti a napomáhá mu k vytvoření sebedůvěry, sleduje jeho pracovní výsledky a poskytuje mu o nich přiměřenou zpětnou vazbu. V neposlední řadě se vedoucí snaží novému pracovníkovi usnadnit jeho začleňování do pracovní skupiny a koriguje jeho nepřesné posuzování organizační reality či pracovní skupiny.“* Důležitost vyhodnocování procesu zmiňuje i Koubek (2015, s. 199-200), který doporučuje, aby pracovník procházející programem byl ze strany nadřízeného průběžně kontaktován a soustavně hodnocen. Hodnoceno by mělo být, jak se pracovník vyrovnává s jednotlivými problémy orientace a narůstajícími úkoly, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvek k vytváření zdravých lidských vztahů na pracovišti.

4) Fáze plného členství v organizaci

V této fázi se stává nový pracovník plnohodnotným členem organizace. Dochází k jeho identifikaci s organizací, vzniká psychologická smlouva mezi pracovníkem a organizací, přičemž hlavním předmětem této

smlouvy je pracovníkova vnitřní vazba k organizaci a ochota jeho nasazení pro organizaci. Zjednodušeně pracovník chápe organizaci jako „svou firmu“ a recipročně vedoucí ze svého pohledu nahlíží na pracovníka jako na nedílnou a nezbytnou součást pracovní skupiny (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 452).

Této fáze pracovník dosahuje naplněním adaptačních cílů organizace a dokáže samostatně vykonávat práci a na své pozici odvádí očekávaný pracovní výkon.

Délka adaptačního procesu

Po nástupu nových jedinců do organizace není podstatné pouze řízení průběhu adaptace, ale zároveň důsledné a včasné naplánování a sladění s ostatními činnostmi v rámci podniku (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 450).

V běžné praxi plánování procesu adaptace zahrnuje i stanovení časového období, po které bude proces realizován. Délka adaptace je specifická pro každou organizaci, musí však odrážet náročnost práce i adaptabilitu a požadavky zaměstnanců.

Různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou délku adaptace. Na nekvalifikovaných pracovních pozicích, které vyžadují základní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení, může být adaptace velmi krátká, v případě manažerských pozic nebo pozic specialistů bývá adaptace plánována i na období delší než půl roku (Kocianová, 2010, s. 134). Podobně uvažuje i Koubek, který uvádí, že orientaci nelze provést během jakéhosi jednorázového školení, ale měla by být rozložena do delšího časového úseku. Různá pracovní místa vyžadují různý obsah a dobu orientace, takže celý proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců (Koubek, 2015, s. 199).

1.6 Nástroje adaptace

Po objasnění adaptačního procesu přistoupím v následující části k vymezení nástrojů adaptace. Za nástroje adaptace lze považovat plánovaná opatření a správně nastavené procesy adaptace, které výrazně ovlivňují dosažení cílů adaptace. V odborné literatuře lze nalézt řadu těchto činností, nejsou však explicitně nazývány nástroje adaptace. Tyto činnosti nemohou

probíhat nahodile, je nutné, aby byly plánovány, řízeny a kontrolovány. „Účinnost působení vedoucího při usměrňování adaptace pracovníků je do značné míry ovlivněna úrovní nástrojů adaptačního procesu“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 326). Níže uvedu a přiblížím nástroje, které jsem zvolil s ohledem na jejich nejčastější praktické využití.

1) Adaptační program

Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. Prvky adaptačního procesu mohou být (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 451):

- adaptační akce v širším rámci;
- písemné a informační materiály;
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory, instruktory atd.;
- „seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek;
- kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů.

Tomčíková a Živčák (2012, s. 59) uvádějí, že adaptační program je v určité formě zaveden u mnoha společností. Specifické programy závisí na velikosti společnosti a povaze činnosti.

Bedrnová a Nový (1998, s. 326) vyzdvihují zejména úlohu dílčího adaptačního programu, který definují jako „Soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.“

2) Adaptační plán

Adaptace nového pracovníka vyžaduje přiměřený čas dle charakteru práce, její náročnosti, předchozích zkušeností a praxi adaptovaného. Měl by být vypracován adaptační plán, podle kterého se jednotlivé činnosti procesu adaptace budou časově řídit (Stýblo, 1993, s. 294-295).

Podobně vnímá důležitost adaptačního plánu Urban (2003, s. 55), který jej však nepovažuje pouze za časový harmonogram, ale chápe jej spíše jako individualizovaný adaptační program, přičemž doplňuje, že adaptační plán by měl pracovník obdržet při nástupu do nového zaměstnání.

„Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat a na kdy jsou plánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace“.

Shodně jako Urban popisují adaptační plán Bedrnová a Nový (1998, s. 326-327), kteří tento plán definují jako nástroj řízení konkrétních pracovníků. Dále doplňují, že tvorba plánu musí vycházet z následujících zásad:

- Obsah plánu musí vycházet z charakteru a náročnosti práce a tento aspekt musí reflektovat i délka a rozsah adaptačního plánu.
- Adaptační plán musí respektovat vzdělání a délku praxe pracovníka, stejně jako individuální zvláštnosti pracovníka.

„Obsah adaptace pracovníka by měl být vždy zvažován s ohledem na skutečné potřeby, a to na straně organizace a pracovního místa i na straně pracovníka. Plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce (odborná kvalifikace, konkrétní znalosti, dovednosti a zkušenosti, povinná profesní školení, praxe ve vedení lidí ad.). Z porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce vyplyne, v jaké míře se tyto nároky a předpoklady shodují, přičemž zjištěný rozdíl by měl být podkladem pro přípravu plánu pracovníkovy adaptace. Tento základní krok zajistí, že bude adaptace pro organizaci i pro pracovníka efektivní“ (Kocianová, 2010, s. 135).

Adaptační plán může mít podobu od stručného záznamu až po podrobný harmonogram se stanovenými dílčími cíli (Bedrnová, Nový, 1998, s. 326-327). Kocianová (2010, s. 136) navrhuje plán adaptace v podobě formuláře, do něhož jsou v průběhu adaptace zaznamenávány k uvedeným naplánovaným aktivitám termíny jejich splnění a podpisy odpovědných osob. V následující části formuláře je zaznamenán plán vzdělávacích akcí pro období adaptace, případně plán rotace pracovníka.

1. předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním útvaru (1. den);
2. rozhovor s nadřízeným (informace o organizaci, organizačním útvaru a pracovním místě), seznámení pracovníka s jeho kolegy a „patronem“ pro období adaptace (1. den);

3. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
4. vstupní školení pro nové pracovníky;
5. prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem;
6. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne);
7. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 1. týdne);
8. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne);
9. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 2. týdne);
10. rozhovor s nadřízeným (3. týden) a další následující rozhovory v průběhu adaptace;
11. další kontakty personálního pracovníka s pracovníkem v průběhu adaptace;
12. závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem;
13. závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným;
14. rozhovor nadřízeného pracovníka s pracovníkem k průběhu adaptace pracovníka.

Takto direktivně stanovený adaptační plán nemusí nicméně vyhovovat potřebám všech organizací, zejména s ohledem na skutečnost, že adaptační proces specifické organizace, jakou je například AČR, musí vycházet z individuálních potřeb organizace. Za lépe aplikovatelný se jeví obsah plánu adaptace dle Hroníka, který je více obecný a měl by obsahovat (Hroník, 2013, s. 289):

- stanovenou dobu adaptace;
- určení tutora, rádce, který není bezprostředním nadřízeným;
- určení cílů;
- určení způsobu hodnocení a vyhodnocení procesu adaptace;
- určení míst k rotaci;
- určení konkrétních vzdělávacích aktivit.

3) Orientační balíček

Jak jsem již nastínil v kapitole 1.5 (Nástupní fáze) orientační balíček (případně příručka zaměstnance) je součástí formální stránky adaptace. Tento nástroj by měl poskytnout zaměstnanci uceleně základní informace, pomoci mu zorientovat se v neznámém prostředí a zabránit přehlcení zaměstnance informacemi. Nyní se podrobněji zaměřím na popis a doporučený obsah orientačního balíčku.

Lukášová (2010, s. 194) uvádí: „*Jedná se o písemný dokument, který poskytuje novému pracovníkovi podstatné informace o organizaci, do které vstupuje. Obsahuje obvykle základní informace, které zaměstnanec potřebuje při vstupu do organizace znát a odkazy na další informace (organizační řád, stravování, poskytované služby).*“ Dále je vhodné, aby materiály obsahovaly informace o historii organizace, misi, vizi, klíčových hodnotách atd. Materiál by však měl svým obsahem odpovídat pozici, na kterou je pracovník přijímán, měl by být jednoduchý, přehledný a atraktivní (tamtéž).

Velmi podrobně rozpracovává obsah písemných materiálů Koubek (2015, s. 194-195) který jejich obsah dělí dle určení pro celoorganizační orientaci, útvarovou orientaci a orientaci příslušného pracovního místa. Zde pro potřeby práce uvedu pouze doporučený obsah orientačního balíčku, který by měl obsahovat:

- současné organizační schéma organizace;
- perspektivní organizační schéma organizace;
- plán (mapa) organizace a jejího zařízení;
- klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci;
- příručka informující o politice organizace;
- kopie kolektivní smlouvy;
- materiál popisující obsah pracovního místa;
- seznam podnikových svátků (volných dnů);
- seznam zaměstnaneckých benefitů;
- kopii formulářů pro hodnocení pracovního výkonu a informace o procedurách a termínech hodnocení;
- kopie jiných formulářů používaných pracovníky;
- přehled možností vzdělávání

- další zdroje informací;
- detailní informace o tom, jak se chovat a postupovat v nouzi či nebezpečí a seznam důležitých telefonních čísel.

Od nových pracovníků je v některých organizacích vyžadován podpis stvrzující převzetí písemných materiálů. Organizaci to umožňuje se následně na předané informace odvolávat (Kocianová, 2010, s. 134).

Osobně považuji orientační balíček za vhodný nástroj v podmínkách AČR, která má, jak jsem již dříve předeslal, velmi složitou organizační strukturu, specifickou organizační kulturu a příchod do této organizace představuje studium velkého množství informací. Vhodně zpracovaný orientační balíček může proces adaptace do AČR značně usnadnit, neboť pracovník si může řadu skutečností nastudovat již před nástupem do organizace, případně dostudovat v rámci vyčleněných hodin samostudia, které jsou součástí adaptace.

4) Orientační trénink

Je využíván zejména v organizacích, které přijímají větší počet zaměstnanců najednou. Jedná se o strukturovaný program, kterého se účastní všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu. Orientační školení a tréninky mohou zahrnovat prezentace vybraných firemních manažerů, informující o práci jednotlivých úseků společnosti, o firemní vizi, cílech, možnostech vzdělávání, kariérových příležitostech apod. Hlavní výhodou tohoto přístupu je větší časový prostor pro získání důležitých informací, možnost nácviku některých nových postupů i osobního kontaktu s vedoucími pracovníky firmy (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 171).

5) Checklist

Checklist je jednoduchý nástroj sloužící osobám odpovědným za průběh adaptace. Jedná se o kontrolní seznam, který uvádí, co by měl pracovník umět, znát a jakými informacemi by měl disponovat. Pro přehlednost je vhodné seznam členit do oblastí (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 453).

6) Zpětnovazebné rozhovory

Orientační a zpětnovazebné rozhovory s nadřízeným by v průběhu adaptace měly probíhat pravidelně. Zaměřovat by se měly na hodnocení

výkonu zaměstnance a jeho zvládnání adaptačního procesu. Rovněž by předmětem rozhovoru mělo být hodnocení pracovníka chování a případná nabídka asistence či pomoci při zapracování. Zvláštní pozornost by měla být věnována případným nezodpovězeným otázkám ze strany zaměstnance, nejasnostem či nedorozuměním. Tyto rozhovory by měly vytvářet podklady pro vyhodnocení efektivnosti adaptačního procesu. Vyvrcholením by měl být závěrečný rozhovor, kde budou zhodnoceny celkové výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a případná další doporučení pracovníkovi (Urban, 2003, s. 56).

1.7 Aktéři adaptačního procesu

V následující kapitole se zaměřím na klíčové účastníky adaptačního procesu. Aktéry adaptačního procesu lze rozdělit na subjekty, tj. ty aktéry, kteří v rámci adaptačního procesu působí, a objekty, tj. ty, na které je v rámci procesu působeno.

1) Subjekty adaptačního procesu

Nový a Surynek (2006, s. 158) považují za rozhodující subjekty adaptačního procesu řídicí pracovníky. Řídicí pracovník sice nemůže zajistit, aby adaptace nového pracovníka probíhala vždy hladce a bez problémů, jeho systematické péče však může proces značně usnadnit. Řídicí pracovník by měl nováčka seznámit s prací, sledovat průběh adaptačního procesu, hodnotit průběh adaptace a odstraňovat překážky a potíže, které se mohou objevit.

Podobně vnímá úlohu řídicího pracovníka Koubek (2015, s. 200), který uvádí, že *„rozhodující podíl na praktické části orientace nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení“*. Koubek dále zdůrazňuje, že bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje průběh orientace, obohacuje obsah této orientace a vyhodnocuje její průběh. Při orientaci je vyžadována úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem, neboť získané zkušenosti lze využít při tvorbě dalších programů orientace (tamtéž).

Jak jsem již předeslal, dalším významným subjektem adaptačního procesu je personální útvar. *„Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi*

orientace – spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní“ (Koubek, 2015, s. 201). Význam personalistů vyzdvihuje i Dvořáková (2007, s. 143), která uvádí: „Orientace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců“. Personalisté rovněž nesou odpovědnost za informování a školení vedoucích zaměstnanců v oblasti adaptace a adaptačních programů organizace včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace (tamtéž).

Někteří autoři (Kasper, Mayrhofer, 2005; Vajner, 2007; Dvořáková, 2007) do kategorie klíčových subjektů adaptace rovněž zahrnují mentora případně patrona. Patron, je člen pracovní skupiny, který nového zaměstnance zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích. Patron plní zejména následující role (Dvořáková, 2007, s. 144):

- průběžně sleduje výsledky činnosti a poskytuje zpětnou vazbu;
- společně s vedoucím zaměstnancem kontroluje průběh adaptace;
- podílí se na závěrečném hodnocení průběhu adaptace a úrovně adaptovanosti.

Sledování výsledků činnosti nových pracovníků v průběhu adaptačního procesu je důležité i jako zpětná vazba pro nastavené personální procesy v organizaci, zejména se jedná o výběr zaměstnanců. Pokud došlo k nějakému omylu, je nutné zjistit, jak k němu došlo a zajistit, aby bylo možné výběr pracovníků zlepšit (Armstrong, 1999, s. 414).

Konkrétní subjekty adaptace, jejich role a odpovědnost se budou v jednotlivých organizacích lišit. Skladba subjektů bude vycházet z nastavených vnitřních procesů organizace, v každém případě je však žádoucí, aby tyto subjekty v průběhu procesu adaptace kooperovaly a na základě vyhodnocení proces adaptace zefektivňovaly.

2) Objekty adaptačního procesu

Za objekty adaptačního procesu lze považovat jedince, kteří jsou v rámci procesu adaptace řízení. Může se jednat o jednotlivce, ale v některých případech i celé skupiny osob. Bedrnová a Nový (1998, s. 323-

326) člení objekty do čtyř skupin: Nový pracovníci, pracovníci, jež se vrací na původní pracoviště, pracovníci, kteří mění pracovní zařazení a pracovní skupiny. Dle zaměření této práce se dále v případové studii věnuji pouze novým pracovníkům, tj. rekrutům přicházejícím do AČR.

2. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Armáda České republiky (dále i jako AČR) je státní organizace, která zaručuje svým chováním a činnostmi suverenitu demokratické společnosti, ochranu naší země a přispívá tak k celkové bezpečnosti České republiky. AČR je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, které dále tvoří Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Vrchním velitelem ozbrojených sil České republiky je prezident republiky. Armáda České republiky je zapojena do integrované vojenské struktury NATO, do systému obranného, operačního a civilního nouzového plánování, do procedurálních a organizačních aspektů jaderných konzultací a do společných cvičení a operací. (AČR, 2018).

Změny v bezpečnostním prostředí a ve vojenství vedly k nutnosti přechodu AČR, založené na systému vojenské základní služby, na profesionální armádu. AČR je profesionální armádou od roku 2005, vojáci tedy mají službu jako povolání a dostávají za ni řádný plat. Cílem je vybudovat a udržovat AČR připravenou čelit nejen současným, ale i možným budoucím hrozbám, které je dnes těžké definovat. Rozmanitost operací a prostředí, ve kterém mohou být vedeny, i charakter působení potenciálního protivníka vyžadují přizpůsobit operační schopnosti AČR novým podmínkám. Musí disponovat silou a prostředky, které jí umožní efektivně se zapojit do celého širokého spektra možných operací a naplnit tak poslání, ke kterému je předurčena v duchu politicko-vojenských ambic ČR (Pub, 2007, s. 17).

Lidé tvoří nejvyšší hodnotu a jsou klíčovým činitelem pro naplňování požadovaných schopností ozbrojených sil i organizací v působnosti Ministerstva obrany České republiky (dále i jako MO ČR). Nábor, vzdělávání, výchova kvalitních vojáků a civilního personálu a péče o ně je na prvním místě. Ministerstvo obrany musí být vnímáno jako odpovědný, spolehlivý a atraktivní zaměstnavatel a musí být schopno uspět v konkurenci na trhu práce (Bílá kniha, 2011, s. 74).

2.1 Poslání organizace

Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je a vždy bude co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území České republiky

s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy, NATO (AČR, 2018).

V souladu se základními životními zájmy České republiky je Armáda ČR prioritně připravována k obraně svrchovanosti a územní celistvosti ČR nasazením všech sil a prostředků včetně využití branné povinnosti. Požadované schopnosti Armády ČR, vycházející z principu kolektivní obrany v rámci Aliance, musí umožnit její plnohodnotné působení jako součásti mnohonárodních koaličních sil, převážně v rámci uskupení NATO a EU. Armáda může být použita v operacích na prosazení, podporu a udržení míru, v humanitárních či záchranných operacích zajišťovaných v rámci NATO, EU, OSN a dalších mezinárodních organizací a pro kolektivní obranu území svých spojenců podle článku 5 Severoatlantické smlouvy. Armáda je rovněž připravována k použití při střežení objektů důležitých pro obranu státu, k podpoře plnění úkolů Policie ČR a k podpoře Integrovaného záchranného systému. Zvláště asistence Policii ČR v souvislosti s migrační krizí dnes nabývá na důležitosti (Vojenské rozhledy, 2016, s. 3).

Obranná politika ČR je založena na principu komplexního zajišťování obrany, spočívajícím v nedělitelnosti všech jejích aspektů, v preventivním působení na nositele a zdroje rizik i ve schopnosti okamžité adekvátní reakce na případná ohrožení bezpečnosti státu i jeho spojenců. Na zajištění obrany území státu se společně s ozbrojenými silami podílejí ozbrojené bezpečnostní sbory, záchranné sbory a havarijní služby v součinnosti se státními orgány, orgány územních samosprávných celků a dalšími právníckými a fyzickými osobami (Doktrína AČR, 2010, s. 17).

Konkrétní úkoly ozbrojených sil jsou stanoveny zákonem č. 219/1999 Sb. Zákon o ozbrojených silách České republiky. Podle § 9 tohoto zákona je základním úkolem ozbrojených sil připravovat se k obraně ČR a bránit ji proti vnějšímu napadení. Ozbrojené síly plní též úkoly, které vyplývají z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně proti napadení. Další úkoly vyplývají z § 10, podle kterého ozbrojené síly spolupracují s cizími ozbrojenými silami na základě mezinárodních smluv, podílejí se na činnostech ve prospěch míru a bezpečnosti, a to zejména účastí na mírových operacích, záchranných a humanitárních akcích, zúčastňují se vojenských cvičení spolu s cizími ozbrojenými silami na území ČR nebo v zahraničí (Zákon č. 219/1999).

2.2 Systém přípravy personálu v AČR

Příprava příslušníků AČR pro výkon funkce má řadu speciálních požadavků, které nelze převzít z jiné oblasti lidské činnosti. Existuje málo srovnatelných profesí, které by vyžadovaly při plnění úkolů dobrovolně riskovat nebo dokonce obětovat vlastní život.

Příprava příslušníků AČR je nejvyšší prioritou v míru i ve válce. Pouze dobře vycvičení a všestranně připravení jednotlivci a stmelené jednotky budou schopny zvládat složité situace, do kterých se při nasazení v operacích různého charakteru mohou dostat. Profese vojáka, příslušníka AČR, vyžaduje jednotlivce, kteří mají i vysoké morální hodnoty, psychickou odolnost a schopnost čelit obtížím při plnění nejnáročnějších úkolů. Na těchto principech musí být postaven celý systém přípravy příslušníků AČR, zejména ve své výchovné složce (Pub, 2007, s. 26).

Od roku 2005 je realizován systém přípravy příslušníků AČR, který má zabezpečit dosažení politicko-vojenských ambic ČR v oblasti připravenosti AČR k eliminaci vojenských a nevojenských hrozeb a plnění asistenčních úkolů (tamtéž, s. 35).

Systém přípravy příslušníků AČR je komplex na sebe navazujících příprav, který řeší přípravu jednotlivce, jednotky, přípravu v různých výcvikových a vzdělávacích zařízeních AČR a také různé formy cvičení organizačních celků všech úrovní velení a řízení AČR. Příprava příslušníků AČR je z hlediska praktické realizace členěna do různých forem a kategorií (tamtéž, s. 39):

- základní příprava;
- odborná a speciální příprava;
- příprava jednotek v rámci pohotovosti a před nasazením;
- příprava aktivní zálohy;
- příprava velitelů a příslušníků štábů.

Pro potřeby této práce se dále zaměřuji pouze na základní přípravu, která představuje počáteční etapu přípravy pro službu v armádě. Tuto přípravu musí absolvovat každý jednotlivec při vstupu do AČR. Úspěšné absolvování základní přípravy je podmínkou pro přijetí do služebního

poměru a výkon povolání (Programy, 2017, s. 91). V průběhu období před přijetím do služebního poměru, respektive v průběhu základní přípravy jsou uchazeči označováni termíny rekruti nebo čekatelé, přičemž tato slova jsou v podmínkách AČR vnímána jako synonyma perfektní. V této fázi dochází k nejpodstatnější části adaptace rekrutů, neboť zde dochází k jejich prvnímu setkání s organizací a vojenským způsobem života. I přes důležitost a význam adaptace není v AČR tento termín oficiálně zaveden. Veškeré procesy spojené s adaptací jsou zastřešeny termínem základní příprava, nicméně jednotlivé kroky adaptačního procesu je možné identifikovat.

2.3 Cíle adaptace v podmínkách AČR

V podmínkách AČR nejsou explicitně stanoveny cíle adaptačního procesu. Adaptace nových pracovníků probíhá, jak jsem výše předeslal, v rámci základní přípravy. Podrobněji se této problematice věnuji v kapitole 4.2 Adaptační proces v AČR. V oblasti adaptace lze pro období základní přípravy identifikovat následující cíle (Směrnice, 2017, s. 4):

1. Naučit čekatele základním povinnostem a právům, základním činnostem potřebným k přežitím na bojišti a k boji, obsluhu a střelbu z útočné pušky, pistole a vytvářet fyzické, psychické a morální předpoklady pro výkon služby vojáka.
2. Formovat charakterové vlastnosti čekatelů, vůli po vítězství a bojovou připravenost, které vytvářejí předpoklady pro úspěšné splnění úkolů jednotlivce.
3. Formovat a rozvíjet v každém čekateli tradiční vojenské hodnoty, jako je odpovědnost a smysl pro povinnost, obětavost, odvaha, věrnost, čest a hrdost k tradicím AČR.

Kodex etiky vojáka AČR

V souvislosti s výše stanovenými cíli adaptace v AČR je důležité uvést kodex etiky vojáka AČR, který představuje pro každého vojáka základní formu žádoucího chování a vyjadřuje tradiční vojenské hodnoty, které má každý voják ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti k AČR. Tradiční vojenské hodnoty vyjadřují zároveň základní

požadavky na každého vojáka v armádě, bez ohledu na funkci, kterou vykonává (Pub, 2007, s. 27-28).

Vojenskými hodnotami jsou:

1) Odpovědnost a smysl pro povinnost

Tato hodnota představuje respektování a dodržování zákonů, nařízení a rozkazů. Základem je odpovědný vztah jedince k plnění povinností podle jeho nejlepších schopností. Neznamená však uposlechnutí rozkazů nadřízených, jejichž splněním by došlo ke spáchání trestného činu. Významným projevem odpovědnosti je samostatnost, iniciativa a tvořivý přístup jedince.

2) Obětavost

Tato hodnota představuje především správné řazení priorit. Pro vojáka musí být zájmy celku nadřazeny jeho individuálním zájmům.

3) Odvaha

Tato hodnota představuje odhodlání, morálně-volní a duševní sílu dělat to, co je správné, i v případě možných nepříznivých následků a okolností. Zejména velitelé a řídicí pracovníci v AČR musí umět převzít odpovědnost a rozhodovat i ve složitých, nebezpečných a riskantních situacích.

4) Věrnost

Tato hodnota znamená být oddán zemi a armádě, která ji brání. Znamená ztotožnění, sepětí vojáka se zájmy a osudy národa, armády, útvaru, jednotky, osoby velitele a ostatních příslušníků celku. Blízko k této kvalitě má pojem hrdost, která vyjadřuje vztah jedince k útvaru, jednotce, ale též k vojsku, odbornosti, hodnostnímu sboru nebo hodnosti. Věrnost je významná pro vytváření a posilování sebedůvěry, pocitů jistoty, pozitivních pracovních vztahů a výkonnosti, je důležitá pro navození pocitu sounáležitosti a vytvoření vztahů soudržnosti.

5) Čest

Tato hodnota je završením etických hodnot v armádě. Čest propojuje všechny hodnoty, které jsou obsaženy v Kodexu etiky vojáka. Má blízko k mravnosti, protože čestný jedinec se ztotožňuje se skupinovými, tedy

vyššími hodnotami a pracuje ve prospěch vyšších celků. Vnímání a respektování otázek cti poskytuje jedincům významné intelektuální zázemí a motivaci k jednání.

3. METODOLOGIE

V kapitole věnované metodologii zdůvodním zvolenou metodu výzkumu, představím výzkumný problém a cíl výzkumu, objasním způsob výběru vzorku, metodu sběru dat a uvedu možná omezení výzkumu. V závěru kapitoly věnuji pozornost ujasnění způsobu analýzy získaných dat.

Adaptační proces rekrutů v rámci základní přípravy jsem se rozhodnul zkoumat pomocí kvalitativní výzkumné strategie, respektive formou případové studie. Tuto strategii jsem zvolil, jelikož adaptační proces je pro každou organizaci velmi specifický a jde nám především o porozumění a získání potřebného popisu. Strategii jsem rovněž volil s ohledem na formulaci hlavní výzkumné otázky, která se soustředí na skutečnost „jak“ proces probíhá, přičemž právě v tomto případě je vhodné využít případovou studii (Yin, 2009, s. 8-9).

Za nejvhodnější pro účel této práce považuji explanatorní případovou studii, jelikož cílem této studie je komplexně vysvětlit případ, a to rozkrytím příčinných řetězců a důležitých kontextových podmínek za obvyklého využití teorie. Díky těmto datům může být případ vysvětlen (Hendl, 2016, s. 108).

Jsem si vědom, že zvolený kvalitativní výzkum má své klady a zápory. Mezi jeho hlavní nevýhody patří především nízká reliabilita a poměrně vysoká subjektivita. Tento fakt je dán především velkou pružností a nestrukturovaností kvalitativního výzkumu, proto je výsledky těžké replikovat (Hendl, 2016, s. 48). Zvolený způsob výzkumu má však i řadu výhod, které pro potřeby této práce převládají. Těmito výhodami jsou zejména získání podrobného popisu a vzhled při zkoumání fenoménu, umožňuje studovat procesy, dobře reaguje na místní specifika, pomáhá při počáteční exploraci (tamtéž).

Ve své práci vycházím z teorie, kterou jsem popsal výše v práci. V případové studii používám jako hlavní kritéria roviny adaptace rozpracované v kapitole 1.3 v kontextu celopodnikové adaptace. Ostatními tématy adaptace, která popisují v teoretické části práce, výzkum doplňuji.

3.1 Výzkumný problém a cíl výzkumu

Hlavní oblastí výzkumu je adaptační proces rekrutů v AČR. Výběr tohoto tématu odůvodňuji zejména faktem, že jsem dlouholetým zaměstnancem a z vlastní zkušenosti vím, že v podmínkách AČR není termín adaptace zaveden, a tudíž dále rozpracován. Prvky adaptačního procesu lze však identifikovat ve fázi základní přípravy. V teoretické části práce jsem osvětlil důležitost procesu adaptace, definoval klíčové pojmy a podrobně rozebral jednotlivé oblasti adaptačního procesu. Výzkum se soustředí výhradně proces adaptace v rámci základní přípravy nikoliv na další personální činnosti, jakými jsou výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků, proto jsou tyto činnosti záměrně opomenuty, i přes skutečnost, že si uvědomuji jejich důležitost a provázanost s adaptací.

Hlavním cílem práce je analyzovat adaptační procesu rekrutů vstupujících do Armády České republiky. Dalším cílem je zhodnotit, zda nastavená opatření v rámci základní přípravy přispívají k naplnění stanovených cílů, viz kapitola 2.4.

Pro dosažení stanovených cílů je třeba zodpovědět následující základní výzkumné otázky:

1. Jak probíhá proces adaptace rekrutů (čekatelů) v rámci základní přípravy?
2. Podporují adaptační opatření v rámci základní přípravy dosažení cílů stanovených organizací?

Základní výzkumné otázky jsem dále rozpracoval na dílčí výzkumné otázky:

1. Jaký průběh má adaptace v rámci celopodnikové orientace?
2. Jak probíhala u rekrutů pracovní adaptace?
3. Jak probíhala u rekrutů sociální adaptace?
4. Jak probíhala u rekrutů adaptace na organizační kulturu?

3.2 Popis výzkumného vzorku

Výběr vzorku proběhl s ohledem na zvolený výzkumný problém. Výzkumný vzorek je tvořen výhradně čekateli, kteří absolvovali základní přípravu na podzim 2018. V tomto termínu se dle interního sdělení pracovníka oddělení základní přípravy účastnilo více než 400 čekatelů. Tento počet tedy vytváří dostatečný výzkumný vzorek pro výběr zkoumaných jednotek čili respondentů. Do výzkumného šetření byli zahrnuti čekatelé v závěrečné fázi základní přípravy, tedy v době před závěrečným vyřazením, kdy lze očekávat, že adaptační proces je již ukončen. Čekatelé byli v rámci základní přípravy rozděleni do šesti homogenních skupin (čet). Vzhledem k vysokému počtu čekatelů nebylo možné s ohledem na zvolenou výzkumnou otázku a cíl výzkumu, provést totální šetření. Výběr konkrétních respondentů jsem provedl tak, že jsem náhodným výběrem zvolil z každé čety jednoho respondenta, tedy celkem šest osob. Tento výběr proběhl ve spolupráci s nadřízeným, který eviduje čekatele pod pořadovým číslem, které jsem si pro každou četu náhodně zvolil. Po provedení tohoto výběru jsem respondenty oslovil, přičemž všichni s provedením rozhovorů souhlasili.

Vzhledem k přání respondentů o zachování jejich anonymity, označuji je R1 až R6. Pokud se v rozhovoru objevilo konkrétní jméno nadřízeného nebo kolegy, toto jméno bylo nahrazeno obecným termínem kolega nebo nadřízený.

3.3 Metoda sběru dat

Výchozí metodou pro potřeby této práce je rešerše odborné literatury, obsažená v kapitole 1. Tato rešerše však je jen předpokladem pro naplnění cíle práce, je proto nutné využít dalších empirických metod. Abych dosáhl co možná nejvyšší kvality získaných dat a tím celého výzkumu, zvolil jsem metodologickou sekvenční triangulaci, tedy kombinování a využívání různých metod řazených v čase, za účelem zajištění vyšší kvality výzkumu a jeho výsledů. Při využití triangulace je nutné využít minimálně dvě metody (Hendl, 2016). Zvolený způsob umožňuje transformaci dat získaných první metodou do metody druhé tak, aby co nejlépe odpovídala potřebám výzkumu.

První zvolenou metodou je analýza dokumentů, jejímž cílem je podrobně zmapovat průběh a obsah základní přípravy uchazečů, přičemž data získaná v rámci této analýzy jsou zohledněna při přípravě rozhovoru pomocí návodu. Pro využití interních dokumentů AČR mi byl udělen souhlas centrem doktrín, viz příloha číslo 5. Analýza dokumentů je analýza jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem výzkumu. Může se jednat jak o psané dokumenty, tak o jakékoliv materiální stopy lidského jednání (Disman, 1998, s. 124). Dle Hendla (2016, s. 208) právě dokumenty vhodně doplňují data, která jsou získána při rozhovoru. S ohledem na cíl práce jsem analýze podrobil následující dokumenty:

- Směrnice pro provádění základní přípravy;
- Programy základní přípravy;
- Vojenskou publikaci Příprava příslušníků Armády České republiky;
- Zákon 221/1999 o vojácích z povolání;
- Příručka vojáka AČR;
- Bodový systém kurzů základní přípravy.

Druhou, avšak hlavní metodou sběru empirických dat, je rozhovor pomocí návodu. Jedná se o rozhovor vedený podle připraveného seznamu otázek, které je nutné v rámci interview probrat. Tento seznam zajistí, že budou probrána všechna důležitá témata, tazateli je však zachována volnost při stanovení pořadí otázek nebo jejich formulaci či parafrázi podle situace. Tento druh rozhovoru umožňuje provedení strukturovaných rozhovorů, pomáhá udržet zaměření rozhovoru, avšak dovoluje dotazovanému dostatečnou volnost při odpovědi (Hendl, 2016, s. 178-179).

Struktura rozhovoru vychází z indikátorů stanovených v rámci základní operacionalizace, viz kapitola 3.5. Konkrétní seznam otázek je uveden v příloze číslo 1. Rozhovory probíhaly v měsících říjen a listopad 2018 na půdě Vojenské akademie Vyškov, kde mi pro potřeby rozhovoru byla vedoucím praporčíkem výcvikové roty vyčleněna kancelář. Rozhovor s každým respondentem trval přibližně 30 minut. Vzhledem ke skutečnosti, že všichni respondenti dali ústní souhlas s pořízením nahrávky, rozhovor jsem nahrával a po provedení transkripce a anonymizaci nahrávku smazal. Kompletní přepis rozhovorů uvádím v příloze číslo 4.

3.4 Omezení výzkumu

Za hlavní omezení výzkumu považují nízkou reliabilitu. Průběh adaptačního procesu v rámci základní přípravy v podmínkách AČR je stěží zobecnitelný a aplikovatelný z dlouhodobého pohledu na AČR jako celek, případně na jiné organizace. Výzkum si však neklade za cíl vysokou reliabilitu, za jeho silnou stránku považují zejména validitu a skutečnost, že se jedná dle dostupných informací o jediný výzkum, který zkoumá základní přípravu optikou adaptačního procesu. V této souvislosti se snažím o maximalizaci porozumění procesu, nikoliv o kvantifikaci dat.

Jako další omezení vnímám skutečnost, že výpověď respondentů může být zkreslena buď loajalitou k organizaci, či naopak obavou z negativně laděné výpovědi kritizující organizaci. Tato rizika se v rámci práce snažím eliminovat vhodným poučením respondentů a jejich anonymizací. Rovněž otázky pro rozhovor pomocí návodu jsou formulovány tak, aby byly co nejméně sugestivní.

3.5 Operacionalizace

Operacionalizace je proces transformace zkoumaného problému z teoretické roviny do roviny empiricky uchopitelných konkrétních znaků. Zjednodušeně se jedná o most mezi teorií a empirií (Hodný, 2018, s. 3).

V rámci operacionalizace jsem pro jednotlivé dílčí výzkumné otázky stanovil indikátory a metody získání dat, které jsem strukturoval do tematických oblastí. Operacionalizaci jsem provedl na základě teoretické báze uvedené v kapitole 1 a dále na základě interního dokumentu Směrnice pro provádění základní přípravy (Směrnice, 2017) na něž se krátce odkazují v kapitole 1.3.

Tabulka č. 1 - Operacionalizace

Dílčí výzkumná otázka	Indikátory	Metoda získání dat
	Formální zakotvení adaptace	Analýza dokumentů, rozhovor

1. Jaký průběh má adaptace v rámci celopodnikové orientace?	Znalost organizace před nástupem	Rozhovor
	Zdroje informací	Rozhovor
	Cíle adaptačního procesu	Analýza dokumentů, rozhovor
	Nástroje adaptace	Analýza dokumentů, rozhovor
	Subjekty adaptačního procesu	Rozhovor
	Délka adaptačního procesu	Rozhovor
	Fáze adaptačního procesu	Analýza dokumentů, rozhovor
2. Jak probíhala u rekrutů pracovní adaptace?	Pochopení úkolů	Rozhovor
	Množství úkolů	Rozhovor
	Přístup subjektů adaptačního procesu	Rozhovor
	Seznámení s právy a povinnostmi	Rozhovor
	Střelecká příprava	Rozhovor
	Taktická příprava	Rozhovor
	Tělesná příprava	Rozhovor
	Připravenost vzdělávacích aktivit	Rozhovor
	Poskytování zpětné vazby	Rozhovor
3. Jak probíhala u rekrutů sociální adaptace?	Řízenost procesu	Analýza dokumentů, rozhovor
	Seznámení s novými kolegy	Rozhovor
	Interakce s kolegy na pracovišti	Rozhovor
	Interakce s kolegy mimo pracoviště	Rozhovor

	Pocit sounáležitosti	Rozhovor
4. Jak probíhala u rekrutů adaptace na organizační kulturu?	Formálnost procesu	Analýza dokumentů, rozhovor
	Pochopení organizační kultury	Rozhovor
	Znalost vojenských hodnot (Kodex vojáka)	Rozhovor
	Znalost žádoucího chování	Rozhovor
	Znalost historie AČR	Rozhovor
	Ztotožnění se s organizační kulturou	Rozhovor

3.6 Analýza dat

Předmětem analýzy dokumentů bylo jejich prostudování a nalezení informací relevantních pro adaptační proces v rámci základní přípravy, případně identifikace dílčích kroků, které lze považovat za součást adaptačního procesu. Zaměřil jsem na informace související s formálním zakotvením adaptace, cíli adaptačního procesu, fázemi adaptačního procesu a existencí adaptačních nástrojů. Nalezené informace uvádím v případové studii, přičemž vždy uvádím zdroj.

Data shromážděná v rámci rozhovorů jsem roztřídil v rámci segmentace do kategorií dle jednotlivých tematických okruhů. Následně jsem se snažil data interpretovat tak, aby vypovídala o podstatě zkoumaného jevu a vedla k odpovědi na výzkumné otázky. V rámci analýzy jsem se pokusil identifikovat průběh adaptačního procesu v jednotlivých rovinách, jak proces adaptace vnímali čekatelé, co hodnotili kladně a v jakých oblastech vnímají rezervy. Pro analýzu přepisu jsem využil otevřené kódování podle odstavců, které odpovídaly jednotlivým okruhům rozhovoru. Cílem kódování bylo zjistit, o čem dané odstavce vypovídají, a hledat v těchto výpovědích podobnosti či rozdílnosti. Pro popsání výsledků jsem zvolil deskripci, která je doplněna o doslovné citace.

4. ADAPTAČNÍ PROCES V AČR

Adaptační proces v podmínkách AČR má podobu základní přípravy, která je realizována ve výcvikovém pracovišti Centra Základní přípravy Velitelství výcviku-Vojenské akademie (VeV-VA) Vyškov (Směrnice, 2017, s. 7). VeV-VA je rovněž garantem provádění základní přípravy, který odpovídá za zabezpečení a provedení přípravy čekatelů v souladu s aktuálními požadavky rezortu Ministerstva obrany (tamtéž, s. 4).

Základní příprava je v souladu se Zákonem o vojácích z povolání 221/1999 Sb., Hlava IV, organizována formou nepřetržitého vojenského výcviku (Programy, 2017, s. 1). Tato praxe zajišťuje, že čekatelé mají v průběhu základní přípravy zabezpečeno bezplatné vystrojení, je jim poskytována bezplatně strava a od prvního dne je jim poskytován plat, přičemž jsou zařazeni do 8. platové třídy (Zákon 221/1999 Sb., § 66). Nepřetržitý vojenský výcvik se zpravidla organizuje ve třech dnech po 12 výcvikových hodinách, čtvrtý den se plánuje 8 výcvikových hodin a pátý den může být využit k udělení volna rekrutům a instruktorům výcviku (Programy, 2017, s. 1).

Rekruti jsou jasně seznámeni s průběhem a organizací základní přípravy. Rovněž si uvědomují význam základní přípravy pro následný výkon povolání na systemizovaném místě v rámci AČR. Úspěšné absolvování základní přípravy je nezbytnou podmínkou pro přijetí do služebního poměru (Programy, 2017, s. 91). Problémem je však skutečnost, že rekruti nejsou obeznámeni s faktem, že v rámci základní přípravy proces adaptace probíhá. R1 uvádí: „Vím, že probíhá základní kurz, ale nevíím, že by byl nějak spojen s adaptací“. Podobně hovoří R2: „Říci, že bych o tom věděl, to nemůžu, spíše to tuším, protože samozřejmě vnímám rozdíl mezi civilním a vojenským způsobem práce.“ Všichni oslovení respondenti si nicméně uvědomují důležitost adaptace po vstupu do AČR. R2 se vyjádřil slovy: „Já si právě myslím, že je velmi důležitá, protože se jedná o úplně jinou sféru oproti civilní práci nebo ať se jedná o studenty nebo bývalé pracovníky v civilní sféře a je velmi těžké si na to z počátku zvyknout. Lidem se může zdát velmi obtížné dodržovat určité zásady, na které nebyl zvyklý.“ Velký význam adaptaci přikládá i R4: „Osobně si vůbec nedokážu představit, že bych šel rovnou z náboru rovnou pracovat na útvar.“

4.1 Přednástupní fáze

S ohledem na význam anticipační fáze adaptace jsem se okrajově zaměřil i na tuto oblast, byť hlavním předmětem práce je především zkoumání fáze nástupní a integrační. Na otázku, zda respondenti měli dostatek informací v souvislosti s nástupem do organizace a zda mají představu, o tom, co je čeká, odpovídali nejednoznačně. Ukazuje se, že prvním a hlavním zdrojem informací je pro uchazeče rekruční středisko. R2 uvádí *„Samozřejmě jsem se o to zajímal už z vlastní iniciativy a prvním takovým kontaktem bylo rekruční pracoviště, kde jsem dostal opravdu základní a obecné informace.“* Z rozhovorů je patrné, že AČR cestou rekručních pracovišť poskytuje uchazečům základní informace, které jsou však často pouze výchozím bodem pro uchazeče, kteří dále využívají jiné zdroje k vyhledání detailních informací. Pro většinu respondentů byl hlavním zdrojem informací internet. R1: *„Rekruční pracoviště AČR má úplně skvělé stránky, ale dělají i to, že distribuují různé letáky, kde jsem se dočetla o armádě úplně nejvíc. A hlavně ty letáky mě navedly i na ty internetové stránky a je pravda, že tam je vše hodně přehledné.“* Využití internetu jako hlavního zdroje informací uvádí rovněž R3: *„Našel jsem je na internetu na stránkách Kariera.cz nebo i na jiných zdrojích.“* Ve dvou případech byl hlavním zdrojem informací okruh známých, kteří v organizaci pracují. R5: *„Podle známých, co mi říkali, tak jsem tušil, do čeho jdu, ale nějak moc jsem se o to nezajímal, spíš jsem vycházel z toho, co mi řekli přátelé.“* Okruh známých využil i R4: *„Můj bratranec navíc studoval Univerzitu obrany, takže jsem i z rodiny věděl, co mě čeká“.* Jeden z dotazovaných rovněž kladně hodnotí informační přínos seriálu „Provedu“, který vysílala Česká televize. R6: *„Díky tomu, že jsem viděl ten dokument o armádě, jmenuje se to myslím „Provedu“ a díky tomu už jsem trochu trošku věděl, do čeho jdu.“* V souvislosti s podporou pracovníků během anticipační fáze adaptace se jeví, že na základní přípravu nastupují rekruční s nejasnou představou, co je v průběhu základního kurzu čeká. V rámci komunikace s rekručním střediskem jsou uchazečům sdělovány informace o organizaci samotné, nicméně průběh a obsah základní přípravy je diskutován velmi obecně, či vůbec. R2 hodnotí komunikaci s rekručním střediskem slovy: *„Jednalo asi o 15 minutový rozhovor, který byl velmi obecný, v kostce a byla to pouze obecná doporučení.“* AČR rovněž rekruční před nástupem do základní přípravy ve většině případů nekontaktuje a nesdílí další upřesňující detaily. R6: *„V tomto případě, pokud mohu mluvit za sebe, ale i co vím od ostatních, tak jsme nikdo kontaktováni nebyli.“* Pouze jeden z respondentů uvádí, že kontakt před

nástupem do základní přípravy proběhl. R1: „Mám ten dojem, že tam nějaký telefonát byl, kdy jenom ale oznámili termín zahájení základního kurzu, ale to, že by mi řekli nějaké detaily, to ne“. Žádný z respondentů nevedl, že by mu rekručním střediskem či jiným personálním orgánem byly předány či doporučeny materiály k prostudování, které jsou však v rámci AČR volně dostupné. Jedná se zejména o vojenské publikace Příručka vojáka AČR a Příprava příslušníků Armády České republiky, přičemž oba tyto dokumenty obsahují informace, které by mohly v úvodní fázi adaptaci rekrutů značně usnadnit.

4.2 Cíle adaptačního procesu

V rámci organizace je cílem adaptačního procesu dosažení plné adaptovanosti rekruta. Rekrut je považován za adaptovaného, zvládne-li základní dovednosti, pro zařazení do organické jednotky. Mezi základní dovednosti patří střelecká příprava, taktická příprava, tělesná příprava, a zdravotnická příprava (Směrnice, 2017, s. 8-10). Dále je u rekruta hodnoceným hlediskem znalost a dodržování zásad vojenského vystupování a zdvořilosti, samostatnost při plnění úkolů, zvládání služební zátěže a hospodaření se svěřeným materiálem. Pro hodnocení těchto hledisek je využíván hodnoticí formulář, který vyplňuje instruktor (tamtéž, s. 17-18). V souvislosti s dosažením adaptovanosti však nejsou rekruti seznamováni s konkrétními cíli, kterých má být dosaženo. Rekruti v průběhu základní přípravy absolvují postupové zkoušky a závěrečnou zkoušku (Programy, 2017, s. 87-89), s čímž jsou seznámeni, avšak konkrétní individuální cíle pro dožení plné adaptovanosti stanoveny nejsou. R4 v souvislosti se znalostí cílů uvádí: „Cíle byly především stanoveny toho, co musíme povinně splnit, a to jsou určitá zaměstnání a zkoušky. Například tělocvik, který jsme museli splnit. Nicméně co se týče adaptace, tak nebyly vytýčeny nějaké hranice, čeho bysme měli dosáhnout.“

4.3 Nástroje adaptace

V podmínkách AČR není vytvořen adaptační program. V určitém ohledu je vytvořen adaptační plán, který má podobu tematického plánu. Veškerá činnost v rámci základní přípravy je prováděna v souladu s tímto tematickým plánem, který je výchozím dokumentem pro plánování základní přípravy. Na základě tematického plánu je dále zpracován záměr

přípravy, který vyjadřuje posloupnost přípravy, vazbu mezi jednotlivými předměty a vytváří podmínky pro materiální zabezpečení. Záměr je dále upřesňován rozvrhy zaměstnání na 14 dní (Směrnice, 2017, s. 6). I přes skutečnost, že organizace využívá přesně stanovenou a vedenou plánovací dokumentaci, na některé z respondentů působila činnost neorganizovaně. R2 měl dojem, že činnost se neřídí dlouhodobým plánem: „Mám pocit, že se to tvořilo za pochodu. Nebo alespoň já jsem to tak vnímal. Jako že to nebylo nic plánovaného, ale že se na nás postupně vyvíjel nátlak“. Z výše uvedeného lze předpokládat, že rekruti nejsou v úvodu seznamováni s dlouhodobým plánem činnosti, ale jsou jim upřesňovány jen události a činnosti s výhledem na týden, což potvrzují slova R1: „Je daný nějaký plán, podle kterého se jede, ale myslím, že ten plán není přesně daný shora. Jsou tam daná témata a čas výuky, ale konkrétně rozvrh na týden dělá velitel roty. V průběhu jsme věděli vždy týden předem, co bude na příští týden.“ Znalost plánu činnosti na nadcházející týden potvrzuje R6: „Jo tak to jsme měli vždycky na další týden rozvrh. Ten jsme měli k dispozici i na ubytování, dole u vstupu, takže jsme to tam viděli. A dávali to tam vždy ve čtortek na další týden.“

Procesy jsou v rámci základní přípravy formálně nastavené stejně jako veškeré činnosti přispívající k adaptaci rekrutů (Směrnice, 2017, s. 13-14). Na R3 působil proces silně formálně: „Bylo to hodně formálně, všechno úplně formálně.“ Tuto praxi někteří z respondentů hodnotí kladně, R1 například vyhovovalo, že znal přesný časový harmonogram: „Všechno bylo přísně stanovený, co se týká času, tak všechno bylo na minutu přesně dané, což si myslím, že bylo výhodné pro nás všechny, protože jsme všichni přesně věděli, v kolik co bude, a nestalo se mi, možná na pár výjimek, že by vše nebylo podle plánu. Žádný z respondentů nevidí v této oblasti rezervy, v tomto ohledu AČR odpovídá očekáváním rekrutů.

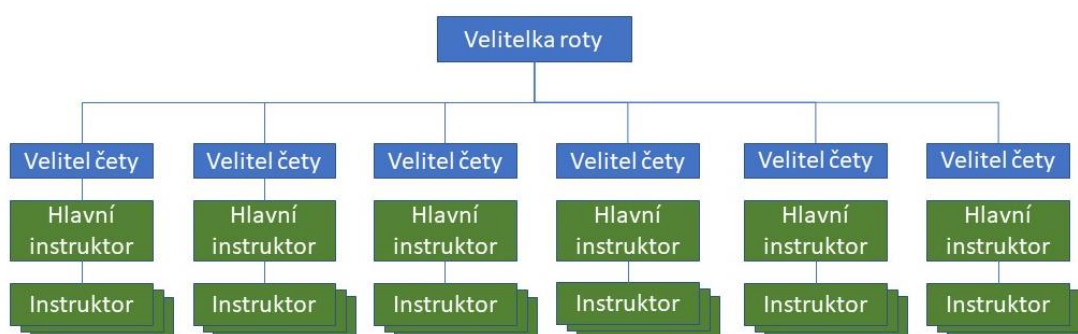
Za významný nástroj adaptace považuji výše zmíněný dokument Příručka vojáka AČR, který lze považovat za variantu orientačního balíčku (Příručka, 2007). Tento dokument však není podobně jako v přednástupní fázi v rámci adaptačního procesu distribuován. S tímto dokumentem byl seznámen pouze jeden z dotazovaných R3, který na otázku, jakým způsobem získal informace o organizaci, uvedl: „Většinou z internetu, kde jsem našel dost brožur. Nebyly to jen brožury, byly to třeba i tabulky co mám splňovat na fyzické testy a přezkoušení a pak to byla myslím „Příručka vojáka“.

Zpětná vazba není poskytována v rámci adaptace všem rekrutům stejně. Z rozhovorů je patrné, že zde významnou roli hraje skutečnost, do které čety je rekrut zařazen. Respondent R1, zařazen do první čety, na otázku, zda byla poskytována zpětná vazba, uvádí: *„To určitě ne. Na to by nebyl čas. Tam nás bylo v četě třeba 40, takže nebyl čas vůbec jednotlivce hodnotit. Pokud však někdo hodně vyčníval, tak mu byla věnována pozornost, ale nebylo to tak, že když někdo něco uměl, že by ho za to někdo chválil a řekl mu třeba, že v něčem jiném by se měl zlepšit.“* Naproti tomu R3, zařazen do třetí čety hodnotí poskytování zpětné kladně: *„Jo, to dělali hodně často. A třeba průběžné testy nám hned vyhodnocovali, třeba přes oběd a pak jsme si všichni sedli a řekli nám jmenovitě kdo je v čem dobrý a v čem udělal chybu, co se má doučit. Přesně nám konkrétně říkali. To se mi líbilo hodně.“* Poskytování zpětné vazby jako nástroje adaptace tedy využíváno je, nicméně z odpovědí respondentů lze usuzovat, že tento nástroj není oficiálně zaveden či vyžadován a jeho využití je na zvážení jednotlivých subjektů adaptačního procesu.

Za jeden z nástrojů adaptace lze považovat tzv. bodový systém kurzů základní přípravy (příloha 3). Jedná se o oficiálně zavedený proces, který spočívá v udělování „trestných bodů“ se stanovenou hranicí 9-ti bodů, jejíž naplnění vede k podání návrhu na vyloučení ze základní přípravy. Bodový systém se uplatňuje po poučení rekrutů, přičemž s jeho podstatou jsou seznámeny i subjekty adaptačního procesu zejména instruktoři (Programy, 2017, s. 78). R5 potvrzuje fungování systému slovy: *„Jo to tam funguje, je tam bodový systém. Ze začátku je i školení, aby člověk věděl, kolik bodů, za co dostane. Třeba když přijde někdo opilý, dostane hned 9 bodů a končí.“* Trestné body, které označují nežádoucí chování, udělují primárně instruktoři, může je však udělit kterýkoliv ze subjektů základní přípravy. Čekatel je o udělení bodu ihned informován i o důvodu jeho udělení. Tento nástroj je však chápán některými rekruty jako stresující a je vnímán negativně. R2 hodnotí negativně zejména jeho subjektivnost a přísnost hned v úvodní fázi: *„Já jsem ho vnímal negativně, z toho důvodu, že někdy to opravdu nešlo přímo posoudit. Jako co se týkalo zapomínání věcí, to samozřejmě chápu, to je přirozené a musí to být potrestáno, nicméně při neznalosti vojenského chování, opravdu v těch prvních dnech, tak by to mohlo být tolerantnější.“*

4.4 Subjekty adaptačního procesu

Hlavními subjekty adaptačního procesu a realizátory základní přípravy jsou náčelníci výcvikových skupin (velitelé čet) a instruktoři výcviku, jejichž povinností je odborně řídit zaměstnání (činnost) a velet jednotce (Směrnice, 2017, s. 7). Každá četa je vedena velitelem čety. Dále má každá četa přidělena vedoucího instruktora a 3 až 6 instruktorů, dle počtu osob v četě. Na obrázku 2 je graficky znázorněna hierarchie velení v rámci výcvikové roty.



Obrázek 2. Hierarchie velení výcvikové roty

Rekruti jako objekty adaptačního procesu vnímají jasně subjekty adaptačního procesu i jejich hierarchii. R1 identifikuje realizátory adaptačního procesu následovně: „Určitě to byla velitelka roty, paní kapitánka...Ta všechno řídila. A potom to byl velitel čety a hlavní instruktor, ti určovali to, co se bude dělat. Zbylí instruktoři to byli takoví přicmrdávači, kteří se řídili tím, co určil velitel čety nebo hlavní instruktor.“ Instruktoři lze v rámci základní přípravy považovat za hlavní subjekty adaptačního procesu. Jejich význam v procesu adaptace vyzdvihuje R3: „No tak určitě instruktoři, ti jsou hlavní. S těma jsme byli prostě pořád.“ Dalším aktérům adaptačního procesu, jakými jsou psycholog, nebo pracovník personálního oddělení je rekruty přikládán pouze malý význam a jejich úloha je okrajová. Jejich zapojení hodnotí R2 následovně: „Ano, měli jsme rovněž zaměstnání třeba s psychologem, ale bylo to jen na jedno dopoledne a třeba jedno odpoledne s někým z personálního oddělení.“ Stejně vnímá zapojení psychologa R5: „Měli jsme s psychologem jednu přednášku, jenom jednu. To bylo na pár hodin, kdy nám řekli tady je kdyžtak k dispozici kaple a kdybychom něco potřebovali, tak jsme měli na něho kontakt...email i telefon.“

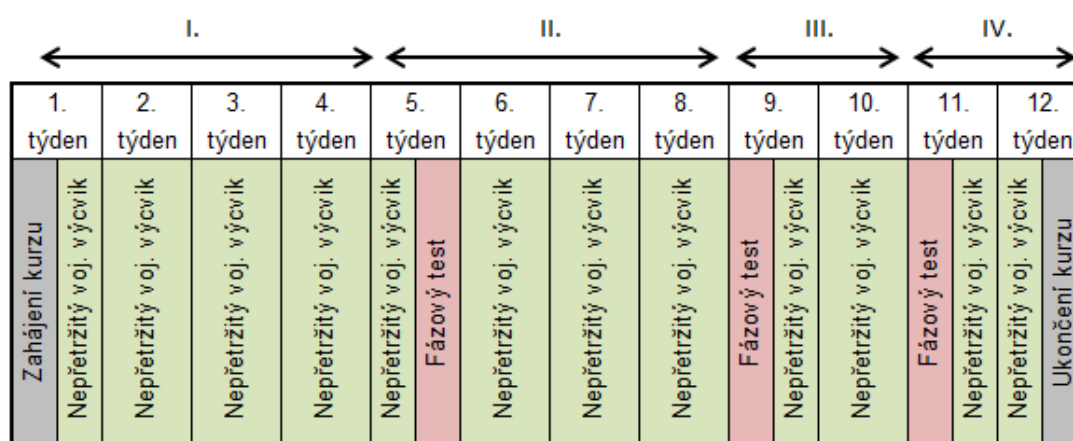
Přístup nadřízených je rekruty vnímán vesměs kladně, u některých osob se však objevovala obava pokládat dotazy. R4 komentuje přístup

nadřazených slovy: „Bylo to tak, že když už se někdo odvážil na něco zeptat, tak nám vyšli vždycky vstříc“. Nicméně podobně jako v případě poskytování zpětné vazby je se i v přístupu nadřazených objevují individuální odlišnosti. R6 například uvádí: „...co se týče jednotlivých instruktorů, tak se to samozřejmě lišilo, protože je nelze strkat všechny do jednoho pytle. Někteří byli více ochotní, někteří méně.“ Podobně situaci vnímá R1: „...občas se našel někdo, ..nevím jak to říct.. kdo si na nás léčil mindráky. Třeba když se někdo na něco zeptal, tak odpověď byla „To nevíš ty...“ Ale byla to spíše výjimka. Velmi kladně přístup nadřazených hodnotí R3: „Myslím, že jsou to fakt docela profici ti lidi, jakože to dělají dobře tu práci. Jako mě se to zamlouvalo. Ví kde přitlačit, kde zase ubrat. Ví, jak s tím člověkem... už jsou zkušení.“

4.5 Délka a fáze adaptačního procesu

Základní příprava je realizována v délce 12 týdnů (Programy, 2017, s. 4). Délka adaptace je tedy jasně stanovena pro všechny účastníky stejně. Respondenti se shodují, že takto stanovená délka adaptačního procesu je adekvátní. R2: „Já si myslím, že to bylo adekvátní ta tříměsíční forma.“ R3: „Já si myslím, že ty tři měsíce jsou úplně ideální. Protože kdyby tam byl jen dva měsíce, tak je to hrozně málo, protože se to nestihne všechno. A kdyby to zase bylo delší, tak by se tam ti lidi zbláznili z toho.“

Základní příprava je formálně rozdělena do čtyř fází. Obsahová náplň a náročnost jednotlivých fází na sebe hierarchicky navazují (tamtéž).



Obrázek 3. Obecné schéma základní přípravy. Zdroj: Programy, 2017, s. 4

I. Fáze „Jsem voják“

Hlavním cílem první fáze základního výcviku je fyzická a psychická přeměna rekruta z civilisty na vojáka. Je nutné vytvořit základy k dosažení požadovaných fyzických a psychických dovedností a schopností pro formování nového vojáka jako budoucího profesionála. První fáze je charakterizována vysokou náročností po odborné, fyzické a psychické stránce. Rekrut je instruktory veden k získání návyků v dodržování rozkazů a nařízení v průběhu výcviku, k přesnému plnění povinností vojáka při činnosti na povely, k udržování bezvadné čistoty výzbroje, výstroje a k vzornému úklidu ubytovacích prostorů (Pub, 2007, s. 41). V této souvislosti se od rekrutů již od počátku očekává určitá znalost R2: *„Pokud mohu hovořit o prvním dnu v práci, tak bez jakékoliv přípravy se očekávalo vojenské chování, zejména co se pořadového cvičení, tak už to bylo očekáváno, bez předchozího nácviku.“*

V prvních dnech po nástupu čekatelů do základní přípravy se organizuje jejich prezence a zařazení do výcvikových jednotek (čet), které čítají 40 až 50 osob (Směrnice, 2017, s. 6). V rozdělení do skupin vnímají někteří z rekrutů nedostatky. Například R3 soudí: *„Jako velký problém vnímám to, že lidi jsou pro výcvik rozdělení do skupin náhodně, a ne podle schopností. Takže třeba ve skupině jsou lidi, kteří nezvládají a jsou pak pro celou skupinu hrozná přítěž.“* V úvodní fázi se dále provádějí lékařské prohlídky, vydává se výstroj a ostatní materiál a přijímají se další organizační opatření (tamtéž). Vnímání této fáze je u každého rekruta silně individuální, lze však najít určitou spojitost mezi informovaností rekruta a následným vnímáním procesu adaptace. Například R5, který měl informace o průběhu základní přípravy od svých známých, uvádí: *„Nic mě tam vysloveně nepřekvapilo. Očekával jsem, že už od začátku se na mě bude hodně křičet, řvát a zesměšňovat mě, ale nebylo to tak a díky tomu jsem byl z toho počátku spokojený. To si myslím, že je důležité pro ty rekruty, protože nástup do armády je pro ně hrozný šok.“* R2, který o průběhu základní přípravy byl informována pouze v obecné rovině považoval tuto fázi za výzvu: *„Bral jsem to jako skutečnou výzvu, nemůžu říct, že to bylo vysloveně negativní, spíše to byla opravdu výzva.“* R4 vyjadřuje v souvislosti s první fází určitý šok: *„Mě asi dost zaskočila taková ta organizovanost, že i když jsme byli v civilu, tak jsme pořád museli stát v nějakém toaru, poslouchat už někoho, tak to je pro civila strašnej šok.“*

Součástí této fáze je rovněž seznámení s právy a povinnostmi vojáka (Pub, 2007, s. 41). Oficiálně je této problematice věnována přednáška v rozsahu dvou hodin (Programy, 2017, s. 62). V této oblasti většina respondentů vidí nedostatky. Na otázku, jaký důraz byl kladen na seznámení s právy a povinnostmi? R1 uvádí: *„To si myslím, že právě na toto byl kladen nejmenší důraz. Ani nevím, jestli to není pro základní výcvik důležité, nebo na to nezbyl čas, ale v tomto mám právě největší mezery.“* Více času věnovaného této oblasti by ocenil i R6: *„Na toto téma bylo zaměstnání, kde nám bylo přednášeno určeným pracovníkem. Probralo se to v rámci jednoho dne, což ale nejde všechno adekvátně pochopit, vše si zpracovat. A učilo se to spíše za pochodu.“*

II. Fáze „Střelecká příprava“

Hlavním cílem pro druhou fázi je získání maxima dovedností v praktické činnosti se zavedenými zbraněmi. Výcvik ve střelecké přípravě je zaměřen na zdokonalení návyků v rozebírání a skládání, obsluze a ve střelbě ze samopalu, pistole, kulometu a ručních protitankových zbraní a dodržování bezpečnostních opatření. Vojáci absolvují nácviky se zbraní, nácviky ve střelbě a nácviky v házení ručních granátů s cílem zvládnout v nezbytné míře obsluhu a použití ručních zbraní roje mechanizovaného družstva v boji. V závěru druhé fáze je plánováno základní cvičení střelby ze samopalu (Pub, 2007, s. 42). R3 o střelecké přípravě soudí: *„Já myslím, že na obsluhu zbraní se kladl opravdu velký zřetel, zejména z hlediska bezpečnosti, že opravu nám...tam to bylo do detailu propracované, protože už se jednalo o něco, s čím se rekruti v civilní sféře nesetkali, až u armády. Takže tohleto bylo posílení sebevědomí, aby člověk nebyl zbrklý nebo ukvapený.“* Podobně vnímá výcvik se střelecké přípravě R1: *„Řekla bych, že tomuto jsme se věnovali asi úplně nejvíc.“* Zvládnutí střelecké přípravy hodnotí velmi kladně R6: *„To bylo na 100 %. To jsme se určitě naučili.“*

III. Fáze „Taktický výcvik jednotlivce“

Ve třetí fázi dochází k aplikaci zvládnutých znalostí do složitějších činností. Činnost je zaměřena na zvládnutí dovedností a návyků při pohybu vojáka po bojišti ve dne i v noci a procvičování činností za útoku (Pub, 2007, s. 42-43). Rekruti vnímají čas věnovaný zvládnutí taktiky jako dostatečný. R4 hodnotí taktickou přípravu slovy: *„Tohle bylo v pořádku, bylo tam toho hodně“.* R2 oceňuje rozdělení taktické přípravy na teoretickou a praktickou část, což

napomáhá jejímu zvládnutí: „Tato problematika nám byla představena nejdříve formou prezentace, ale potom to s námi trénovali i pak prakticky.“

Pro III fázi je rovněž charakteristické vyvrcholení zvyšování fyzické připravenosti (Pub, 2007, s. 43). Do této oblasti se negativně promítá nejednotné složení čet. Zejména s ohledem na individuální předpoklady jednotlivých rekrutů. R6 vidí ve zvyšování fyzické kondice rezervy a hodnotí ji: „Tak na 70 %“. Své hodnocení zdůvodňuje slovy: „No, protože jsme měli třeba v četě třeba tři kaplany, kteří jsou ročník 62, a byly hrozná vedra, tak jsme třeba víc chodili, než abychom běhali.“ Podobné indikátory lze nalézt i hodnocení R2: „Samozřejmě jsme měli doporučení před kurzem chodit na túry, chodit s velkými zátěžemi, což samozřejmě někteří i já dodrželi, nicméně pro některé z mých kolegů ta (fyzická) zátěž byla velkým překvapením.“

IV. Fáze „Jsem profesionál“

V této fázi jsou čekatelé prověřováni ze znalostí, dovedností a návyků, které získali v průběhu základní přípravy (Pub, 2007, s. 43). R6, podobně jako ostatní účastníci adaptačního procesu, byl seznámen se skutečností, že bude plnit postupové testy: „Hned první týden nám bylo řečeno, že během základního kurzu budou prováděny fázové testy, kde se ukáže, jaké znalosti a dovednosti jsme získali“.

Základní příprava je ukončena slavnostním vyřazením absolventů základní přípravy za účasti hlavních funkcionářů VeV-VA a veřejnosti.

4.6 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace rekrutů je zaměřena na získání základních teoretických a praktických dovedností nezbytných k tomu, aby rekrut mohl být zařazen do jakékoliv organizační jednotky v rámci AČR. Hlavní důraz je kladen na získání teoretických znalostí v oblasti práv a povinností vojáků, zvládnutí bezpečné obsluhy pěchotních zbraní, osvojení praktických návyků v oblasti taktických činností na bojišti a zvyšování fyzické kondice (Směrnice, 2017, s. 8-11). Popisu těchto oblastí se v rámci dodržení logické posloupnosti, věnuji v předchozí kapitole (4.5) v rámci jednotlivých fází základní přípravy. V oblasti pracovní adaptace jsou na rekruty kladeny výcvikové požadavky, za dodržení principu od jednoduchého ke složitému (Směrnice, 2017, s. 7). R1 například pracovní požadavky chápala velmi dobře a o jejich zadávání

soudí: „Já si myslím, že to tam...když to řeknu blbě...bylo vysvětlováno velmi polopaticky, což se nechci nikoho dotknout, ale je vlastně dobře, protože je to jak pro lidi s učňákem, tak pro středoškoláky až po vysokoškoláky. Myslím, že tam muselo být vše jasné.“ Odlišně však situaci vnímá R5, který uvádí: „Úkoly jsme dostávali, ale řekněme, že vše bylo jen černé na bílém bez dalšího vysvětlení, takže jsme se doptávat museli. Ať už to byly třeba limity, body, jak se co má dělat a podobně.“ Jednotně vnímají respondenti množství plněných úkolů, které považují za adekvátní. R4 hodnotí množství úkolů jako: „Jo, úplně v pohodě. Adekvátní. Na začátku toho bylo sice celkem hodně, ale dalo se to zvládnout.“

Někteří z respondentů poukazují na fyzickou, psychickou, či časovou náročnost, nicméně množství úkolů považují rovněž za adekvátní. R2 uvádí „Myslím, že ten počet úkolů byl dostačující. Počet úkolů nebyl ani vysoký, ani nízký. Samozřejmě některé byly fyzicky náročnější, některé psychicky náročnější, ale myslím, že tady to bylo v pořádku.“

Ze strany nadřízených je rekrutům poskytována v průběhu pracovní adaptace podpora a pomoc. Rekruti si byli od zahájení adaptačního procesu vědomi skutečnosti, že se mohou na nadřízené v případě potřeby obrátit. R5: „Jak jsem už říkal dříve, byl to hlavně velitel čety, který nám naznačil, že má dveře otevřené a dokonce vyžadoval, abychom nechodili za nikým jiným.“ Někteří z rekrutů hledali pomoc nejdříve v kolektivu, nicméně si byli vědomi skutečnosti, že mohou využít pomoc nadřízených. R3 situaci komentuje slovy: „Asi nejdřív jsem se obracel na spolubydlící, potom na lidi z čety a potom málokdy na instruktora. Ale nabízeli nám, pokud bychom něco potřebovali, tak máme přijít.“

Úspěšný průběh pracovní adaptace je značně ovlivněn připraveností a organizovaností vzdělávacích aktivit a výcviku. R1, která byla příslušnicí první čety, vidí rezervy v dodržování časového plánu: „Co se týče teorie tak tam to bylo 100%. Co se týká třeba střeleb, tak tam to občas vázlo. Hlavně časová organizace, tam to bylo náročné třeba s přesunem, my jsme občas přetáhli tak, že vůbec nebyl čas na přesun a vrátili jsme se hrozně pozdě.“ Celkově je však tato oblast hodnocena objekty adaptačního procesu pozitivně. Pro výcvik jsou dostupné pomůcky, studijní materiály i ukázkové činnosti. R3: „No úplně v pohodě všechno bylo. Pomůcky jsme měli, výtisky, instruktoři zkušení, na dotazy odpovídali. Takže to bych dal i 100 %.“ V rámci výcviku jsou zaváděny metody, které jsou přebrány zejména z výcviku ozbrojených složek USA, což je rekruty vnímáno kladně. Jako příklad lze uvést tzv. body-body systém, což

znamená, že každý rekrut má svého pevně přiděleného kolegu do dvojice, se kterým absolvuje většinu výcvikových aktivit. R5: *„Dokonce mi připadalo, že se do toho snažili trošku propašovat něco, co už funguje třeba v Americe, jako třeba body-body system. Takže myslím, že mají oči otevřené a přijímají nové inovace ze světa.“*

V rámci pracovní adaptace a zvládnání pracovních požadavků není všem rekrutům ze strany nadřízených poskytována dostatečná individuální zpětná vazba. Podobně jako v předchozích případech byla situace v různá dle zařazení do čety. Hlavní příčinu absence individuální zpětné vazby lze spatřovat v odlišném přístupu instruktorů, ve vysokém počtu účastníků adaptačního procesu a v nízkém počtu instruktorů, kteří by měli zpětnou vazbu poskytovat. R4 na otázku, jestli považuje poskytování zpětné vazby za dostatečné, uvádí: *„To určitě ne. Na to nebyl čas. Tam nás bylo v četě třeba 40, takže nebyl čas vůbec jednotlivce hodnotit. Pokud však někdo hodně vyčníval, tak mu byla věnována pozornost, ale nebylo to tak, že když někdo něco uměl, že by ho za to někdo chválil a řekl mu třeba, že v něčem jiném by se měl zlepšit.“* R3 zařazený do třetí čety vnímá poskytování zpětné vazby zcela odlišně: *„Jo, to dělali hodně často. A třeba průběžné testy nám hned vyhodnocovali, třeba přes oběd a pak jsme si všichni sedli a řekli nám jmenovitě kdo, v čem je v čem dobrý a v čem udělal chybu, co se má doučit. Přesně nám konkrétně říkali. To se mi líbilo hodně.“*

4.7 Sociální adaptace

Od prvního dne se dostávají rekruti do styku s nadřízenými a kolegy a dochází tudíž k počátkům sociální adaptace. Představení hlavních funkcionářů a přímých nadřízených probíhá formálně v rámci vstupní besedy, hned po nástupu do základní přípravy. V rámci této oficiální části jsou rovněž rekruti seznámeni s průběhem základní přípravy, systémem výuky a způsobem hodnocení (Programy, 2017, s. 77). R5: *„Hnedka ten první týden jsme šli úplně všichni, třeba i aktivní zálohy, tak jsme všichni šli do kinosálu a tam přišel ten...to velení Vyškova, tak to tam všichni přišli a představili se nám, kdo jsou, co od nás chtějí, co nás čeká u armády.“* Seznámení na úrovni pracovní skupiny a zařazení do kolektivu probíhá neformálně a začíná příjezdem do Vyškova, kdy dochází k ubytování. Již v této fázi dochází k vzájemnému ovlivňování v rámci sociální skupiny a k zárodkům prvních přátelství, ale i potenciálních konfliktů. R2: *„To seznámení vlastně začalo už při ubytování, den před zahájením kurzu. A postupně se rozvíjelo, ale jak jsem říkal, co člověk, to*

originál, a někteří samozřejmě měli zásady vojenského chování, někteří ne a nebyli se schopni ztotožnit, což pak ústilo v problémy, které se pak přenášely i do těch skupin a vztahů.“

Následná interakce mezi členy pracovní skupiny (čety) je v podstatě nevyhnutelná. Rekruti jsou cíleně vedeni k vzájemné spolupráci ve skupině a vzájemné podpoře a pomoci. R3: *„Hodně se všechno dělá spolu, musíme to řešit spolu. Na družstva jsme byli rozdělení, celkem čtyři a spolu jsme fungovali.“* Podobně situaci vnímali i další účastníci adaptačního procesu R2: *„Rozhodně jsme nejednali na vlastní pěst, tam si myslím, že to byl i záměr, abychom pochopili, že je nutná týmová práce, že bez toho se nikam nehneme.“*

Organizace výcviku neumožňuje, aby probíhala interakce mezi členy pracovní skupiny mimo pracoviště. Výcvik a adaptační proces probíhá v rámci pracovních dnů a na víkend mají rekruti uděleno volno. Setkávání rekrutů v rámci mimopracovních aktivit probíhá tedy velmi omezeně nebo vůbec. R1 uvádí: *„To spíš až teď po skončení výcviku. Vznikly party a lidi spolu šli třeba ven. Ale v průběhu výcviku ani ne, každý byl rád, že odjel na víkend a nechtěl nikoho vidět až v pondělí.“* Velmi obdobně vnímá situaci R3: *„No, jako jít na pivo je úplně zakázaný. Tam člověk nemůže opustit kasárna. Jako o víkendech může, ale to jsme se moc nevidali, to spíš každý jel do toho svého, za rodinama, za manželkama, za dětma. A navíc tam byli lidi z celé republiky a o víkendu si každý rád odpočine.“*

Všichni respondenti se shodují, že v rámci socializace došlo k vytvoření sociálních kontaktů mezi členy pracovní skupiny, které přesahují období základní přípravy. R4 uvedl: *„Třeba naše skupina je v kontaktu a stali se z nás kamarádi. Což vnímám jako velké plus, jsou právě ty sociální kontakty.“* Vznik kamarádských vztahů potvrzuje R3: *„I teď máme různě třeba takový ty skupiny na konverzaci. S některýma lidma si píšu téměř dennodenně.“* R2 hodnotí možnost sžít se s kolektivem jako jednu ze silných stránek adaptačního procesu: *„Tak silnou stránkou bylo zejména to, že jsme mohli sžít s kolektivem“.*

V souvislosti se zapojením a začleněním se do pracovního kolektivu, uvádí R2 určité problémy, související zejména s adaptabilitou některých členů: *„Náš kolektiv byl pestrý, tak opět i negativní stránkou bylo to, že se tam objevovaly osoby, které se nedokázaly ztotožnit s tím vojenským chováním, a ty pak táhly celou skupinu dolů.“* R6 zmiňuje rovněž příklad problémů s nízkou adaptabilitou: *„Například jsme tam měli holku, která měla vystudovanou chemickou školu, ale vůbec nečekala něco takového, jako že bude muset chodit ve*

tvaru, nosit stejné oblečení, když nám řekli, že si vezmeme trička, přišla v něčem jiném, takže už jsme byli na ni naštvaní a ona se začala chytat až po měsíci.“ Určité nedostatky podobného rázu lze nalézt i ve výpovědi R1: „Při tom výcviku se nejvíc pozná, kdo jaký je a určitě tam byli lidi, se kterými nechcete pokračovat v nějakém kamarádství nebo se s nimi setkat pracovně.“

I přes některé negativní oblasti sociální adaptace respondenti pozitivně vnímají začlenění do kolektivu, což potvrzuje, že vztahy mezi spolupracovníky jsou pro mnoho lidí velmi důležité. R5 o začlenění do kolektivu soudí: *„Řekněme, že tam bylo více part, které se utvořily, které spolu více spolupracovaly, a i lidi k sobě měli blíž a ta vzájemná naladěnost byla důležitá.“* Význam pozitivních mezilidských vztahů zmiňuje i R4: *„...spojovalo nás, že jsme z civilu a jdeme všichni do té armády. Takže už to nás spojovalo. Lidi tam byli z nejrůznějších oborů a všichni jsme byli na stejné lodi.“*

4.8 Adaptace na organizační kulturu

Proces adaptace na organizační kulturu má v rámci základní přípravy částečně formální podobu, nicméně pokrývá spektrum organizační kultury jen v omezeném rozsahu. Rekruti jsou seznámeni se základy žádoucího vojenského chování a bodovým systémem, který jako adaptační nástroj žádoucí chování podporuje (Příloha 3). R3: *„Určitě, je to hodně formální, řízené. Jsou tam různé pořadovky, pořád jsme se museli hlásit, zdravit a tak. Ze začátku je tam toho hodně a postupně se věnuje pozornost něčemu jinému a konci se to pak zopakuje.“* V tomto ohledu vnímá formálnost procesu i R2: *„Měli jsme speciálně zaměstnání třeba na to, jak se chovat, a rovněž nedodržování zásad bylo trestáno bodovým systémem.“*

Na otázku, jaké kroky k pochopení organizační kultury organizace v rámci adaptace podnikla, bylo pro některé rekruty problematické odpovědět. R1 v této souvislosti zmiňuje: *„Nebyl na to kladen velký důraz. Mám pocit, že se to tam někde zmínilo spíše, jen aby se neřeklo.“* R5 si v této souvislosti nebyl schopen vybavit nic konkrétního: *„Vůbec nic takového tam nebylo.“*

Žádný z rekrutů si nebyl schopen po ukončení adaptačního procesu vybavit vojenské hodnoty. R3: *„Noo, ani moc ne.“* Podobný problém měl i R2: *„Tak to mohu říct, že opravdu pouze okrajově.“* R1 si sice uvědomuje základní hodnoty organizace, nicméně poukazuje na fakt, že tato oblast jí v rámci základní přípravy vysvětlena nebyla: *„Já osobně to asi vím, ale myslím, že to*

není díky tomu, že by mě to někdy v rámci základní přípravy vysvětlil.“ Na přímý dotaz, zda rekruti znají kodex etiky vojáka, či jiný vzorový model chování vojáka vypovídali rekruti negativně. R1 například vůbec o existenci kodexu neví: *„Nic takového není, žádný vzorový model chování vojáka není.“* Shodně odpovídá R3: *„Já si myslím, že ne. Nenapadá mě ani žádný příklad tady toho.“*

Jako problematická oblast adaptace na organizační kulturu se jeví znalost historie, tradic a poslání organizace. V této souvislosti rekruti poukazují na fakt, že nebyli žádným formálním ani neformálním způsobem seznamováni s historií, tradicemi či posláním AČR. Oficiální dokumenty ovšem doporučují problematiku historie a tradic armády do přípravy zařadit (Programy, 2017, s. 67). R6 v tomto kontextu přiznává, že na tuto oblast žádná část adaptace zaměřena nebyla *„Na historii vůbec ne“* a podobně hovoří o poslání armády *„To tam nebylo, nic takového.“* Podobným způsobem se vyjadřuje R2: *„Tohle vůbec nevím, že by probíhalo.“*

Na dotaz, zda se rekruti po ukončení procesu adaptace ztotožňují s organizační kulturou, se vyskytují převážně negativní odpovědi, což pravděpodobně úzce souvisí s celkovou neznalostí a nepochopením organizační kultury. R1: *„Myslím, že ty tři měsíce mě nijak neposunuly. Možná trochu v oblasti kázně, ale ty hodnoty jsem chápala už před tím.“* R2: *„Já si myslím, že asi moc ne.“* R5 zmiňuje částečnou akceptaci hodnot a norem organizace, nicméně tento proces u něj dále pokračuje: *„Dovolím si říct, že některé oblasti jsem přijal do sebe, nicméně se pořád učím.“*

Celkově oblast adaptace na organizační kulturu hodnotí rekruti jako nedostatečnou. R1: *„Jasně říkali nám, jaké máme povinnosti a ať děláme čest, ale nijak se to nerozebíralo ani se na tom nijak nepracovalo.“* R3 soudí: *„Nijak aktivně s námi v této oblasti nikdo nepracoval.“* Podobný názor na tuto problematiku má R6: *„Jednou nám třeba řekli, že ta vlajka, co nosíte na levé ruce, to je...jakože proč to děláte. Nějaké budování hodnot k Česku nebo armádě, tam vůbec neproběhlo.“*

5. VYHODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE

V souladu s definicí adaptace lze konstatovat, že základní přípravu čekatelů je možné označovat za proces adaptace, jelikož u rekrutů dochází k přizpůsobení se novým podmínkám. Tyto změny se odehrávají ve všech rovinách, tedy v rovině sociální, kdy se rekrut seznamuje s novým kolektivem, v rovině organizační kultury, kde se rekrut seznamuje organizací a jejím fungováním, a především v rovině pracovní, kde se rekrut seznamuje s novými pracovními úkoly, stylem práce, technologiemi, materiálem, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci. Základní příprava má rovněž vzdělávací rozměr, jelikož se rekruti učí novým dovednostem, čímž dochází k rozvoji jejich pracovních schopností. Organizace nemá v žádné formě oficiálně zaveden termín adaptace a rovněž rekruti nastupující do základní přípravy nejsou seznámeni s faktem, že součástí jejich základní přípravy je adaptační proces. I přes tuto skutečnost si objekty adaptačního procesu, tedy rekruti, uvědomují důležitost adaptace a přikládají jí značný význam. Proces základní přípravy i jednotlivé subprocesy jsou přísně formálního charakteru a jsou řízeny zavedenou interní dokumentací.

V rámci anticipační fáze je rekrutům poskytován dostatek informací o organizaci jako celku. Rekruti mají možnost využívat řady různých zdrojů informací, a to jak oficiálních, tak neoficiálních. Tato informovanost však neplatí o samotném adaptačním procesu. Výzkum ukazuje, že řada rekrutů má nejasnou představu o průběhu základní přípravy a nejasná očekávání v souvislosti s adaptací. Organizace nevyužívá možnost v rámci anticipační fáze poskytnutí oficiálních dokumentů k prostudování například ve formě orientačního balíčku, který by nesporně usnadnil orientaci pracovníků a napomohl tak úspěšnému průběhu adaptace. Organizace rovněž neprovádí kontakt s pracovníky bezprostředně před nástupem do základní přípravy s cílem provést nezbytnou koordinaci a dát tak najevo zájem o potenciální zaměstnance.

Organizace má v souvislosti s dosažením adaptovanosti stanoveny konkrétní cíle, které jsou však vztaženy zejména na výkon a oblast pracovní adaptace. Tyto cíle jsou stanoveny plošně pro všechny účastníky adaptačního procesu stejně, individuální cíle jednotlivým objektům adaptace stanoveny nejsou. V průběhu výzkumu se nepodařilo identifikovat cíle

zaměřené na identifikaci s prací a podnikem nebo cíle zaměřené na snížení nejistoty a stresu. Pro průběžné hodnocení procesu adaptace jsou prováděny postupové testy, které mají za cíl ověřovat dosažené znalosti a dovednosti rekrutů. Pro závěrečné hodnocení výsledků jednotlivce je využíván hodnotící formulář, který vyplňuje instruktor, viz příloha 2.

Hlavní nástroj adaptace - adaptační program má v podmínkách AČR podobu dlouhodobého tematického plánu a záměru přípravy, který je průběžně upřesňován. S těmito dokumenty nejsou však rekruti seznamováni a je jim pouze upřesňována plánovaná činnost s výhledem na týden dopředu. Jako nástroj adaptačního procesu je rovněž využíván tzv. Bodový systém viz příloha 3. Tento nástroj má za cíl identifikovat nežádoucí chování rekrutů a v rámci udělování trestných bodů zajistit, že toto chování se nebude vyskytovat, případně opakovat. V souvislosti s využitím tohoto nástroje je nutné podotknout, že ne všichni rekruti jsou s ním v úvodu dostatečně seznámeni. Tuto skutečnost potvrzuje fakt, že řada respondentů uvádí, že není seznámena s kodexem vojáka, který je v bodovém systému zmíněn. Dalším identifikovaným nástrojem adaptace je poskytování zpětné vazby, které však není formálně zakotveno a není poskytováno všem rekrutům v průběhu základní přípravy stejně. Za nedostatek v tomto ohledu považuji skutečnost, že jako nástroj adaptace není využívána oficiálně zavedená publikace Příručka vojáka AČR. Tento dokument obsahuje řadu informací, které by značně usnadnily průběh adaptace. Mimo jiné publikace obsahuje etický kodex vojáka AČR, práva a povinnosti vojáků, řadu definic spojených s výkonem vojáka z povolání, popisy zbraní, taktických činností a mnoho dalších informací (Příručka, 2007, s. 5-22).

V rámci základní přípravy jsou stanoveny subjekty adaptačního procesu a jejich povinnosti. V rámci studie bylo zjištěno, že rekruti dokáží jasně identifikovat tyto subjekty a jejich hierarchii. Přístup subjektů je ze strany rekrutů vnímán kladně a hodnotí ho jako přínosný.

Celkovou délku základní přípravy, která činí 12 týdnů lze považovat za adekvátní vzhledem ke stanoveným cílům. Samotný průběh adaptace je rozdělen do čtyř fází, přičemž každá fáze je zaměřena na jinou oblast přípravy. Zejména v úvodní fázi je zřejmá vysoká náročnost, která je na rekruty kladená. Určité rezervy lze pozorovat v oblasti vysokých očekávání subjektů adaptace, které od počátku očekávají od rekrutů vojenské chování a vystupování bez předchozí přípravy. Rovněž náhodné rozdělení rekrutů do

výcvikových čt bez ohledu na jejich schopnosti či míru adaptability se jeví jako problematické. Rekruti s nižší úrovní schopností či nižší mírou adaptability mohou mít problém zvládat vysoké požadavky, což může v určitém ohledu brzdít proces adaptace v rámci kolektivu.

V rámci pracovní adaptace je velký důraz kladen na střeleckou přípravu a taktickou přípravu. Výzkum ukazuje, že v těchto oblastech nejsou nedostatky. V oblasti zvyšování fyzické kondice se jeví určité rezervy, které pramení z výše uvedeného nejednotného složení kolektivu, zejména s ohledem na individuální předpoklady jednotlivých rekrutů. Nastávají situace, kdy se kolektiv musel přizpůsobovat fyzicky hůře připraveným jednotlivcům, což snižovalo požadovaný standard. Za problematickou lze považovat oblast znalostí práv a povinností vojáků, neboť této problematice není věnována dostatečná pozornost. Množství úkolů v rámci pracovní adaptace lze považovat za adekvátní stejně jako oblast připravenosti a zabezpečení vzdělávacích aktivit. Výcvikové požadavky kladené na rekruty jsou zadávány jasně, za dodržení principu od jednoduchého ke složitému. V případě nejasností mají rekruti možnost se doptat a nechat si vysvětlit nejasnosti.

Oblast sociální adaptace je s ohledem na představení hlavních funkcionářů formalizovaná, na úrovni pracovní skupiny pak probíhá neformálně. Interakce mezi členy pracovní skupiny se odehrává na denní bázi, přičemž rekruti jsou cíleně vedeni k vzájemné spolupráci ve skupině a vzájemné podpoře a pomoci. Interakce na mimopracovní úrovni v rámci základní přípravy probíhá buďto velmi omezeně nebo vůbec, tato skutečnost však nemá na začlenění do pracovního kolektivu negativní dopad. Podobně jako v případě pracovní adaptace, lze v rámci sociální adaptace pozorovat určité rezervy pramenící z nízké adaptability jednotlivců. V případě, že by tyto situace nebyly řešeny ze strany nadřízených, mohou vznikat v rámci pracovního kolektivu potenciální konflikty, které mohou sociální adaptaci negativně ovlivnit.

V oblasti adaptace na organizační kulturu ukazuje výzkum řadu rezerv a nedostatků. Této oblasti není ze strany AČR věnována dostatečná pozornost. I přes jistou formálnost tohoto procesu, rekruti plně nechápou organizační kulturu AČR, nedokáží jasně definovat vojenské hodnoty a nejsou seznámeni s kodexem vojáka AČR. Nedostatečná je rovněž ze strany rekrutů znalost historie, tradic a poslání organizace. V souvislosti

s nepochopením organizační kultury a neznalostí výše uvedených předpokladů nedochází u rekrutů k plnému ztotožnění se s organizační kulturou.

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že adaptační opatření v rámci základní přípravy podporují dosažení cílů stanovených organizací zejména v oblasti pracovní adaptace. V oblasti adaptace na organizační kulturu, se zaměřením na tradiční vojenské hodnoty vycházející z kodexu etiky vojáka AČR, adaptační opatření nejsou efektivně využívány, a tudíž nevedou k dosažení cílů stanovených organizací.

6. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE

Na základě poznatků zjištěných v rámci analýzy dokumentů, rozhovorů s objekty adaptačního procesu a na základě vyhodnocení procesu adaptace navrhuji učinit v procesu základní přípravy úpravy a opatření v následujících oblastech:

- **Řídící dokumentace**

V rámci legislativního zakotvení procesu adaptace navrhuji provést revizi Směrnice pro provádění základní přípravy s cílem formálně zavést termín adaptace čekatelů a definovat termín adaptační proces čekatelů v rámci základní přípravy.

- **Anticipační fáze**

V rámci anticipační fáze doporučuji cestou rekručních středisek distribuovat každému z čekatelů vojenskou publikaci Příručka vojáka AČR jako orientační balíček.

Dále navrhuji cestou personálního oddělení VeV-VA Vyškov kontaktovat rekruty těsně před nástupem do základní přípravy s cílem ověřit, zda rekrut disponuje aktuálními a přesnými informacemi o konání kurzu a dále s cílem ukázat ze strany organizace zájem o zaměstnance.

- **Definování cílů**

V této oblasti doporučuji rozšířit cíle, které jsou zaměřeny pouze na oblast výkonu a oblast pracovní adaptace. V souvislosti s problematiku adaptací na organizační kulturu v AČR navrhuji definovat cíle zaměřené na identifikaci s prací a podnikem a dále ve spojitosti s relativně vysokou úrovní stresu rekrutů doporučuji stanovit cíle adaptace v oblasti zaměřené na snížení nejistoty a stresu. Při definici těchto cílů doporučuji spolupracovat s Odborem operační psychologie Agentury vojenského zdravotnictví.

- **Seznámení s plánem**

Doporučuji v úvodní fázi základní přípravy provést seznámení rekrutů s tematickým plánem a záměrem přípravy na celé období kurzu základní přípravy. Tyto dokumenty rovněž navrhuji čekatelům zpřístupnit k nahlédnutí například vyvěšením.

- **Bodový systém**

V oblasti využívání bodového systému jako nástroje adaptace doporučuji provést důkladné seznámení rekrutů s tímto systémem a rovněž s podmínkami pro udělování trestných bodů. Podobně jako v případě záměru přípravy doporučuji tento dokument zpřístupnit rekrutům vyvěšením.

- **Poskytování zpětné vazby**

V této oblasti doporučuji provést proškolení všech subjektů adaptačního procesu v oblasti poskytování zpětné vazby s cílem edukovat tyto subjekty a sjednotit využívání a poskytování zpětné vazby jako efektivního nástroje adaptace u všech výcvikových čt.

- **Pracovní adaptace**

V rámci pracovní adaptace doporučuji navýšit časovou dotaci věnovanou problematice základních práv a povinností vojáků. Doporučuji tuto vzdělávací aktivitu v průběhu základní přípravy zařadit v I. fázi a rovněž IV. fázi, aby došlo k zapamatování této problematiky.

- **Sociální adaptace**

V oblasti sociální adaptace doporučuji ze strany subjektů adaptace dbát zvýšené pozornosti vůči rekrutům s nižší mírou adaptability s cílem poskytovat těmto jednotlivcům podporu a pomáhat jim při sociálním začlenění do pracovního kolektivu.

- **Adaptace na organizační kulturu**

V rámci řídicí dokumentace doporučuji formálně zakotvit a definovat organizační kulturu AČR s důrazem na historii a tradice, požadované chování a vojenské hodnoty.

V rámci základní přípravy navrhuji zařadit vzdělávací aktivity zaměřené na výše uvedené oblasti. Do vzdělávacích aktivit dále doporučuji zařadit seznámení rekrutů s posláním organizace o celkovou koncepci ozbrojených sil. Doporučuji důkladně seznámit rekruty s kodexem etiky vojáka AČR a tento kodex rozpracovat do bodového systému. Současně nedoporučuji používat tento systém a kodex pouze jako represivní prostředek, ale i v pozitivním duchu jako motivační nástroj.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat adaptační proces rekrutů vstupujících do Armády České republiky, přičemž hlavní výzkumnou otázkou bylo: „*Jak probíhá proces adaptace rekrutů (čekatelů) v rámci základní přípravy?*“ V rámci dosažení tohoto cíle jsem se nejprve věnoval teoretickému vymezení problematiky adaptačního procesu a následně v rámci případové studie prezentuji pohled a osobní zkušenosti účastníků adaptačního procesu.

V rámci teorie jsem se zaměřoval na témata, která přímo ovlivňují dosažení cíle práce, tedy například: cíle adaptačního procesu, roviny adaptačního procesu, fáze adaptačního procesu, nástroje adaptace a aktéry adaptačního procesu. Dále jsem se věnoval představení organizace, v níž adaptační proces probíhá, tedy Armády České republiky. Zde jsem se zajímal o oblasti související s adaptací, tedy posláním organizace, systémem přípravy personálu, kodexem etiky vojáka a cíli adaptace v podmínkách organizace.

Pro naplnění cíle jsem zvolil kvalitativní výzkum – explanatorní případovou studii. V rámci výzkumu jsem ke shromáždění dat využil metodologickou sekvenční triangulaci, která sestávala ze dvou metod shromažďování dat – rozhovor pomocí návodu a analýzy dokumentů.

K naplnění cíle dochází ve čtvrté kapitole, kde na základě získaných dat v rámci případové studie popisují adaptační proces a jeho specifika a dále v páté kapitole, kterou věnuji vyhodnocení procesu adaptace. V rámci vyhodnocení jsem dospěl k závěru, že základní příprava čekatelů naplňuje znaky procesu adaptace, nicméně tento proces vykazuje dílčí nedostatky.

Na základě interpretace dat a vyhodnocení procesu navrhuji opatření, která by mohla usnadnit rekrutům orientaci, což by přispělo k celkovému zefektivnění adaptačního procesu rekrutů a významnou měrou přispělo k dosažení cílů adaptace stanovených organizací.

Věřím, že tato práce, která se dle mých informací jako jediná věnuje adaptačnímu procesu v rámci základní přípravy, nabídla dostatek informací o tomto velmi specifickém fenoménu. Doufám, že obsah práce a navrhovaná opatření mohou být inspirací pro subjekty adaptačního procesu při případných inovativních krocích.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- ACR. (2018). Armáda České republiky se představuje. Citováno dne: 17. prosince 2018. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bílá kniha o obraně. (2011). Ministerstvo obrany ČR – odbor komunikace a propagace.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Gajda, J. (2018). Social and professional adaptation of employees as a main factor in shaping working conditions. *Journal of US-China public administration*, 12 (10), 789-795.
- Hanzlovský, M. (2013). *Kolik stresu jsme schopni unést*. Citováno dne 14. prosince 2018. Dostupné z: <http://www.celostnimediceina.cz/kolik-stresu-jsme-schopni-unest.htm>
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hodný, J. (2018). *Metodologie sociologického výzkumu*. Citováno dne 12. ledna 2019. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/41679/mod_folder/content/0/Operacionalizace%2C%20tvorba%20ukazatel%C5%AF%20a%20znak%C5%AF.pdf?forcedownload=1
- Hroník, F. (2013). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Motiv press.
- Kasper H., Mayrhofer, W. (2005). *Personální management. Řízení organizace*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Lewicka, D. (2006). Motivational power of personnel procedures. *New trends and challenges of personnel management*. Krakow: Economic printing house.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., Nový I. a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Mayerová, M., Růžička, J. (2008). *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Nový, I., Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia.
- Palán, Z. (2018). Adaptabilita. *Andragogický slovník*. Citováno 6. listopadu 2018. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptabilita>
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Programy. (2017) *Programy základní přípravy*. Příloha 1 k čj. MO 5606/2017-1122.
- Průcha, J. (2009). *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál.
- Příručka. (2007). *Příručka vojáka AČR*. Vyškov: Správa doktrín ŘeVD.
- Pub-70-01-01. (2007). *Příprava příslušníků Armády České republiky*. MO ČR: Správa doktrín ŘeVD Vyškov.
- Stacho, Z. (2017). Employee Adaptation as key activity in human resource management upon implementing and mantaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management* 12 (2), 303-313.
- Směrnice. (2017). *Směrnice pro provádění základní přípravy*. Praha. Čj. MO 5606/2017-1122.
- Sojka, L. (2008). *Riadenie ľudských zdrojov*. Prešov: Grafotlač.
- Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. (2011). *Meritum Personalistika*. Praha: Walters Kluwer.

- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Universita Karlova.
- Tomčíková, M., Živčák, P. (2012). The Proceedings Of Adaptation Process In The Company. *Applied Computer Science*, 8 (1), 58-63.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci*. Praha: Aspi.
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.
- Vojenské rozhledy. (2016). 25(57), Praha: Ministerstvo obrany.
- Wolper, J. (2017). Get on Board With Onboarding. *Talent development*. Citováno 7. listopadu 2018. Dostupné z: <https://www.questia.com/magazine/1G1-476561411/get-on-board-with-onboarding-companies-often-don-t>
- Webber, R. (1996). *The principles of organizational management*. Warshaw: Polish Economic Publishing House.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Zákl -1. (2016). Základní řád ozbrojených sil České republiky.
- Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Příloha č. 1 – Seznam otázek

Okruh 1 Anticipační fáze

1. Znalost organizace před nástupem
2. Kontakt před nástupem do organizace

Okruh 2 Průběh adaptace

1. Zdroje informací
2. Důležitost adaptace
3. První den v práci
4. První dojem
5. Formálnost adaptace
6. Cíle adaptačního procesu
7. Délka adaptačního procesu
8. Subjekty adaptačního procesu
9. Přístup nadřízených
10. Existence adaptačního plánu

Okruh 3 Pracovní adaptace

1. Pochopení a konzistence úkolů
2. Množství úkolů
3. Přístup subjektů adaptačního procesu
4. Znalost práv a povinností
5. Střelecká příprava
6. Taktická příprava
7. Zvyšování fyzické kondice
8. Připravenost vzdělávacích aktivit
9. Existence zpětné vazby

Okruh 4 Sociální adaptace

1. Seznámení s novými kolegy
2. Formálnost procesu
3. Interakce s kolegy
4. Interakce s kolegy mimo pracoviště
5. Vytvoření pocitu sounáležitosti s kolektivem

Okruh 5 Adaptace na organizační kulturu

1. Podpora nadřízených
2. Pochopení organizační kultury
3. Znalost vojenských hodnot (Kodex vojáka)
4. Znalost žádoucího chování
5. Znalost historie AČR
6. Formálnost procesu
7. Ztotožnění se s organizační kulturou

Příloha č. 2 – Hodnoticí formulář

Hodnocení výsledků jednotlivce

Hodnost:

Jméno:

Příjmení:

Osobní číslo:

Kurz základní přípravy:

Termín konání kurzu:

Skupina:

Hodnocení zpracoval:

A. Hodnocení splnění podmínek kurzu základní přípravy:

Jmenovaný/á v rámci kurzu základní přípravy splnil/a podmínky kurzu a má základní znalosti a dovednosti v hlavních předmětech:

1. Střelecká příprava: Má základní znalosti a dovednosti v oblasti bojového použití, charakteristik, TTD a konstrukci ručních zbraní (útočná puška, pistole a ruční granáty).		
	splnil	nesplnil
2. Taktická příprava: Má základní znalosti a praktické dovednosti v činnosti jednotlivce v různých druzích bojové činnosti a je seznámen se základními činnostmi v družstvu.		
	splnil	nesplnil
3. Tělesná příprava: Má fyzické předpoklady pro bezproblémové plnění úkolů v rámci svého zařazení na dané služební místo.		
	splnil	nesplnil
4. Zdravotnická příprava: Má základní znalosti v poskytování první pomoci formou svépomoci a vzájemné pomoci. Má osvojeny základní postupy a úkony vedoucí k záchraně života zraněného na bojišti.		
	splnil	nesplnil

5. Poučení vojáka: Byl/a poučen/a v oblasti BOZP a velitelů vozidel a při přezkoušení znalosti v uvedených oblastech úspěš/a.		
	splnil	nesplnil

B. Morálně-volní vlastnosti vojáka:

Hodnocení provádí instruktor výcviku na základě dosažených výsledků v průběhu kurzu základní přípravy.

1. Znalost a dodržování zásad vojenského vystupování a zdvořilosti a jejich uplatňování v každodenní praxi.
2. Samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností.
3. Zvládání služební zátěže.
4. Hospodaření se svěřeným materiálem.

C. Doporučení k další kariéře:

Doporučení instruktora výcviku, ke kterému může být přihlédnuto při dalším personálním opatření s vojákem.

--

Ve Vyškově dne

Podpis vojáka:

Podpis instruktora:

Příloha č. 3 – Bodový systém

Velitelství výcviku-Vojenská akademie
Víta Nejedlého 692, Vyškov, PSČ 682 01, datová schránka hjyaavk

Příloha 2 k ev. č. 582/1/4/16/61/2017-1970

Počet listů: 3

Bodový systém **kurzů základní přípravy**

V případě, že má voják v průběhu základní přípravy pochybnosti o způsobu udělování trestných bodů – podezření na zneužití, nebo zaujatost ze strany instruktora – má možnost se kdykoliv obrátit přímo na Staršího instruktora CZPř, Hlavního instruktora OPřZOSpecPř, popřípadě přímo na Náčelníka CZPř.

Pravidla pro udělování trestných bodů

1 trestný bod:

1. Neustrojenost (boty, knoflíky, čepice, opasek, jmenovka, hodnost);
2. Neupravenost (porušení nařízení NGŠ AČR k úpravě vnějšího vzhledu vojáků);
3. Nepřipravenost na zaměstnání (znalosti, MTZ, apod.);
4. Nedodržování pravidel při jednání s nadřízeným (vstup do místnosti, znalost hodností, nadřízených a funkcionářů);
5. Nedodržování pravidel vojenského vystupování;
6. Nedodržování péče o svěcenou výstroj a výzbroj (vyčištění a řádné uložení materiálu a zbraní);
7. Porušení bezpečnostních opatření.

3 trestné body (automaticky na DH):

1. Závažné porušení bezpečnostních opatření (s technikou, se zbraní);
2. Ponechání zbraně bez dozoru;
3. Neadekvátní chování v rozporu s kodexem vojáka z povolání;
4. Laxní přístup k plnění úkolů a rozkazů a porušení nařízení nadřízeného.

9 trestných bodů (podání návrhu na vyloučení):

1. Nastoupení do zaměstnání pod **vlivem alkoholu** nebo jiných návykových látek;
2. Nedodržování kodexu etiky vojáka z povolání – neztotožnění se systémem AČR.

Příloha číslo 4 – doslovná transkripce rozhovorů

Respondent číslo 1

T: První otázka, na kterou se Vás zeptám, je, kdy jste se účastnila adaptačního procesu?

R: Od srpna do konce října 2018.

T: Před tím, než jste prošla adaptačním procesem, měla jste nějakou zkušenost s organizací, do které nastupujete? Věděla jste, do čeho jdete?

R: Jo tak nějak obecně jo. O armádě se dost mluví, a i se o to zajímám, takže o armádě něco vím. A taky mám známé, kteří v armádě slouží, takže i od nich vím, jak to v armádě chodí.

T: Před tím, než jste nastoupila do základního kurzu, měla jste dostatek údajů, měla jste možnost vyhledat si informace na internetu, nebo měla jste k dispozici nějakou příručku?

R: Personální pracoviště AČR má úplně skvělé stránky, ale dělají i to, že distribuují různé letáky, kde jsem se dočetla o armádě úplně nejvíc. A hlavně ty letáky mě navedli i na ty internetové stránky a je pravda, že tam je vše hodně přehledné.

T: Před tím, než jste nastoupila, do základního kurzu, kontaktoval Vás někdo, aby vám dal detailnější informace o termínu zahájení nebo vás informoval o detailech?

R: No, jelikož vlastně smlouvu o nástupu do armády podepsala dva týdny před nástupem do Vyškova, tak na personálním v Olomouci mi řekli úplně všechno potřebné. Mám ale ten dojem, že tam nějaký telefonát byl, kdy jenom ale oznámili, termín zahájení základního kurzu, ale to, že by mi řekli nějaké detaily, to ne.

T: Dostáváme se k druhému okruhu. Víte o tom, že by v organizaci byl formálně nastaven adaptační proces?

R: Ano, vím, že probíhá základní kurz, ale nevím, že by byl nějak spojen s adaptací.

T: Myslíte si, že adaptační proces je důležitý pro tuto organizaci?

R: Podle mě určitě ano, ale za důležitou považují zejména provázanost s výběrem osob. Protože armáda nabere velké množství osob, tak tím, že jdou do toho Vyškova na základní přípravu, tak tam se ukáže, kdo je psychicky odolný, kdo je fyzicky zdatný a kdo je vhodný pro práci v armádě.

T: Když si zkusíte vybavit první den nástupu do základního kurzu, bylo tam něco, co Vás překvapilo, nebo zaujalo?

R: Mě dost překvapil docela v pohodě přístup těch instruktorů. Čekala jsem, i podle toho co mi známí říkali, že se tam budou chovat k nám dost drsně, ale mě to vůbec nepřišlo.

T: A jaký byl Váš první dojem ze setkání s organizací v rámci základního kurzu?

R: To tak nejde říct, podle mě se ten dojem utváří postupně v průběhu celého základního kurzu.

T: Samotný proces adaptace, ten probíhá spíše formálně nebo neformálně? Je tam vše přísně stanoveno nebo to má volný průběh?

R: Všechno bylo přísně stanovené, co se týká času, tak všechno bylo na minutu přesně dané, což si myslím, že bylo výhodné pro nás všechny, protože jsme všichni přesně věděli v kolik, co bude a nestalo se mi, možná na pár výjimek, že by vše nebylo podle plánu.

T: Věděla jste, co je cílem adaptace, čeho se má dosáhnout?

R: Jako co je cílem adaptace to ani ne. Ale hned na začátku nám řekli, že budeme dělat průběžné testy, co jsme se naučili. A potom v průběhu jsme věděli vždy týden předem, co bude cílem testu.

T: Jak hodnotíte délku adaptačního procesu?

R: Já si myslím, že ty tři měsíce jsou úplně ideální. Protože kdyby tam byl jen dva měsíce, tak je to hrozně málo, protože se to nestihne všechno a instruktoři by se nemohli tolik věnovat lidem. A kdyby to zase bylo delší, tak by se tam ti lidi zbláznili z toho.

T: Kdo byli v rámci základního kurzu hlavní realizátoři adaptačního procesu?

R: Určitě to byla velitelka roty, paní kapitánka...Ta všechno řídila. A potom to byl velitel čety a hlavní instruktor ti určovali to, co se bude dělat. Zbývají čtyři instruktoři to byli takoví přicmrdávači, kteří se řídili tím, co určil velitel čety nebo hlavní instruktor.

T: Jaký byl přístup nadřízených?

R: Já osobně jsem neměla žádný problém, když jsem něco potřebovala, vyšli mi vždy vstříc. Ale občas se našel někdo...nevím jak to říct...kdo si na nás léčil mindráky. Třeba když se někdo na něco zeptal, tak odpověď byla „To nevíš ty...“ Ale byla to spíše výjimka, obvykle nám nadřízení vyšli vždy vstříc a přístup instruktorů hodnotím osobně kladně. Nicméně jsem od jiných lidí slyšela stížnosti na jejich chování.

T: Má adaptační proces přesně daný plán nebo harmonogram?

R: Je daný plán, podle kterého se jede, ale myslím, že ten plán není přesně daný shora. Jsou tam daná témata a čas výuky, ale konkrétně rozvrh na týden dělá velitel roty.

T: Mohla byste shrnout silné a slabé stránky adaptačního procesu?

R: Tak silnou stránkou je délka, ty tři měsíce, kdy se nám věnovali a dali nám dobrý základ do vojenského pracovního života. Slabá stránka, a to vám řekne každý, je deprese.

T: Z čeho?

R: Z toho nátlaku, který tam fakt byl. A velká nevýhoda toho základního kurzu je počet hodin denně, které se tráví výcvikem. Já jsem naštěstí byla v dobré četě, ale jiné čety měly nástup v 06,00 a končily ve 22,00 a pak třeba lidi museli ještě běhat, což vytváří opravdu velký stres mezi rekruty.

T: Byly pro vás pracovní požadavky srozumitelné?

R: Já si myslím, že to tam..když to řeknu blbě...bylo vysvětlováno velmi polopaticky, což se nechci nikoho dotknout, ale je vlastně dobře, protože je to jak pro lidi s učňákem, tak pro středoškoláky až po vysokoškoláky. Myslím, že tam muselo být vše jasné.

T: Jak hodnotíte množství úkolů?

R: Já myslím, že tam nebylo nějak extra úkolů, které bychom museli splnit, ale to někdy velmi časově náročné.

T: Na koho jste se nejčastěji obracela, když jste potřebovala pomoc?

R: Já jsem se neobracela, myslím že, na nikoho. Já jsem to nepotřebovala. Ale lidi se nejvíc obraceli na naši velitelku roty a na velitele čety.

T: Co se týká práv a povinností v organizaci, naučila jste se co jste potřebovala?

R: Ne, myslím určitě, že ne. To si myslím, že právě na toto byl kladen nejmenší důraz. Ani nevím, jestli to není pro základní výcvik důležité, nebo na to nezbyl čas, ale v tomto mám právě největší mezery.

T: Naučila jste se obsluhovat základní zavedené zbraně?

R: Asi tak o 200% víc než práva a povinnosti. Řekla bych, že tomuto jsme se věnovali asi úplně nejvíc.

T: Naučila jste se činnosti potřebné pro přežití a základní taktiku?

R: Ano, toho tam bylo fakt dost. Z těch základních věcí umím, co je potřeba.

T: Jak hodnotíte zvolené formy přípravy a výcviku?

R: Já myslím, že byly vhodné, kdyby to bylo jinak, asi už by se nejednalo o základní výcvik. Nevím, jestli to s tím úplně souvisí, ale jako velký problém vnímám to, že lidi jsou do pro výcvik rozděleni do skupin náhodně, a ne podle schopností. Takže třeba ve skupině jsou lidi, kteří nezládají a jsou pak pro celou skupinu hrozná přítěž.

T: Jak hodnotíte připravenost zaměstnání a výcviků?

R: Co se týče teorie tak tam to bylo 100%. Co se týká třeba střeleb, tak tam to občas vázlo. Hlavně časová organizace, tam to bylo náročné třeba s přesunem, my jsme občas přetáhli tak, že vůbec nebyl čas na přesun a vrátili jsme se hrozně pozdě. Bylo to možná dáno i tím, že u některých rekrutů chyběla fyzická připravenost.

T: Byla Vám v průběhu adaptačního procesu poskytována zpětná vazba?

R: Myslíte jednotlivcům?

T: Ano.

R: Mě tedy osobně nikdo žádnou zpětnou vazbu nedal. Bylo nás v čteti hodně a myslím, že na to, aby každému někdo říkal, co je dobře a co dělá špatně nebylo dost instruktorů. Občas nás třeba jako celek pochválili po běhu, ale to bylo vše.

T: Dostáváme se k sociální adaptaci, jakým způsobem proběhlo seznámení s kolektivem?

R: Tak velení se nám představilo hned, tam nebyl problém, věděli jsme, kdo je kdo. Ale jinak, že bychom se nějak představili s kolegy, to ne. Až potom v průběhu výcviku.

T: Jak probíhala interakce s ostatními kolegy?

R: Bylo to hlavně v rámci komplexních výcviků, které byly dva. Ještě asi u přesunů, tam se lidi nejvíc sblížili, protože se podporovali a pomáhali si.

T: Probíhala nějaká interakce mimo pracoviště?

R: To spíš až teď po skončení výcviku. Vznikly party a lidi spolu šli třeba ven. Ale v průběhu výcviku ani ne, každý byl rád, že odjel na víkend a nechtěl nikoho vidět až v pondělí.

T: Cítíte, že byste pocítovala nějaký pocit sounáležitosti s kolektivem?

R: Určitě jo, to jo. Jsme s většinou lidí z čety kamarádi a hodně lidí jsem si přidala třeba i Facebook.

T: Jaký je Váš celkový dojem z vašeho kolektivu?

R: Tak, při tom výcviku se nejvíc pozná, kdo jaký je a určitě tam byli lidi, se kterými nechcete pokračovat v nějakém kamarádství nebo se s nimi setkat pracovně.

T: Tím se dostáváme k poslední oblasti, což je adaptace na organizační kulturu. Naplnila organizace zatím vaše očekávání?

R: Jsem částečně i zklamaná, protože jsem očekávala víc fyzické výzvy. Ale celkově to tak nějak splnilo moje očekávání.

T: Dokázala byste identifikovat konkrétní kroky, které organizace dělala, abyste pochopili organizační kulturu? Například žádoucí a nežádoucí chování?

R: Jo, tak nějak ve zkratce, ale nebyl na to kladen velký důraz. Mám pocit, že se zmínilo spíše jen aby se neřeklo.

T: Víte teď na konci procesu, co jsou základní organizační hodnoty?

R: Já osobně to asi vím, ale myslím, že to není díky tomu, že by mě to někdy v rámci základní přípravy vysvětlil.

T: Byly v oblasti organizační kultury organizovány nějaká formální zaměstnání, přednášky nebo školení?

R: Co si pamatuji, tak tam byl jen výcvik, ale něco s tou kulturou to ne. Možná by se s tím dala spojovat ta pořadovka, ale jinak vůbec.

T: Máte pocit, že jste se ztotožnila s organizační kulturou, která velmi specifická a vojenskými hodnotami?

R: Myslím, že ty tři měsíce mě nijak neposunuli. Možná trochu v oblasti kázně, ale ty hodnoty jsem chápala už před tím.

T: A cítíte, že by po ukončení základní přípravy u vás došlo k upevnění nebo posílení požadovaných charakterových vlastností, jako je třeba vůle po vítězství?

R: Tak to si myslím, že ne. Jasně říkali nám, jaké máme povinnosti a ať děláme čest, ale nijak se to nerozebíralo ani se na tom nijak nepracovalo.

T: A existuje nějaký vzorový model chování, ke kterému byste se měli přiblížit?

R: Nic takového není, žádný vzorový model chování vojáka není.

T: Tak to je konec dotazníku, děkuji Vám za rozhovor.

Respondent číslo 2

T: První otázka, kterou Vám položím je, kdy jste se účastnil základního kurzu?

R: Základního kurzu jsem zúčastnil v roce 2018 a to v měsících srpen až říjen.

T: Před tím, než jste nastoupil do základního kurzu, měl jste dostatek informací o organizaci a o tom, co Vás v rámci kurzu čeká?

R: Samozřejmě jsem se o to zajímal už z vlastní iniciativy a prvním takovým kontaktem bylo rekruační pracoviště, kde jsem dostal opravdu základní a obecné informace a po nalezení cílového místa, kde bych měl v budoucnu práci vykonávat, mi byly poskytnuty veškeré informace.

T: A k tomu samotnému kurzu základní přípravy měl jste dostatek informací, že tam nastupujete připravený?

R: Tyto informace mi byly sděleny právě na rekruačním středisku, kde se jednalo asi o 15 minutový rozhovor, který byl velmi obecný, v kostce a byla to pouze obecná doporučení, nicméně jsem pak musel vyvinout vlastní iniciativu, abych si našel další informace.

T: A ty informace jste hledal kde?

R: Našel jsem je internetu na stránkách Kariera.cz nebo i na jiných zdrojích.

T: Před tím, než jste do kurzu nastoupil, kontaktoval Vás někdo, například z personálního oddělení nebo někdo z Vyškova, aby ověřil, že máte veškeré potřebné informace?

R: Ne, mě určitě nikdo nevolal. Volat jsem musel já, abych si ověřil kdy v tom Vyškově mám být.

T: Dostáváme se k samotnému průběhu adaptace, víte o tom, že by v organizaci byl nastaven oficiální adaptační proces?

R: Říci, že bych o tom věděl, to nemůžu, spíše to tuším, protože samozřejmě vnímám rozdíl mezi civilním a vojenským způsobem práce. A adaptabilita nových uchazečů, mezi kterými jsem byl i já, tak tam je určitá snaha o adaptaci.

T: Je podle Vás adaptace nebo řekněme orientace lidí přicházejících do armády důležitá?

R: Já si právě myslím, že je velmi důležitá, protože se jedná o úplně jinou sféru oproti civilní práci nebo ať se jedná o studenty nebo bývalé pracovníky v civilní sféře a je velmi těžké si na to z počátku zvyknout. Lidem se může zdát velmi obtížné dodržovat určité zásady, na které nebyl zvyklý.

T: Zkuste si vybavit první den v práci. Bylo tam něco, co Vás vysloveně překvapilo nebo co Vás zaujalo?

R: Tak překvapený jsem určitě byl a pokud mohu hovořit o prvním dnu v práci, tak bez jakékoliv přípravy se očekávalo vojenské chování, zejména co se pořadového cvičení, tak už to bylo očekáváno, bez předchozího náviku.

T: A váš celkový dojem z nástupu do organizace?

R: Bral jsem to jako skutečnou výzvu, nemůžu říct, že to bylo pozitivní nebo negativní, spíše to byla výzva.

T: A ten adaptační proces, který tam probíhá, je to formální nebo spíše neformální?

R: Takový ten první dojem je, že to bylo formální, spíše z počátku civilního charakteru, asi aby to pro nás nové rekruy nebyl takový šok. Nicméně toto trvalo pouze řekněme dva, tři dny a potom to bylo už přísně formální.

T: Víte co bylo cílem adaptace nebo potažmo toho kurzu základní přípravy? Byli jste seznámeni s cíli, které máte dosáhnout?

R: Přesně jsem s cíli seznámen nebyl. Věděl jsem, že musím splnit třeba přezkoušení z tělocviku, nebo dobře střílet. Myslím, že nám i bylo řečeno, že budeme plnit průběžné testy, ale co bude obsahem jsme dozvěděli až před samotným testem. Ale žádné cíle spojené s adaptací nám nikdo neřekl a ani nevím, že bychom něco takového dělali.

T: Zmínil jste bodový systém, který lze považovat za jeden z nástrojů adaptace, Vy jste ho vnímal spíše negativně?

R: Já jsem ho vnímal negativně, z toho důvodu, že někdy to opravdu nešlo přímo posoudit. Jako co se týkalo zapomínání věcí, to samozřejmě chápu, to je přirozené a musí to být potrestáno, nicméně při neznalosti vojenského chování, opravdu v těch prvních dnech, tak by to mohlo být tolerantnější.

T: Jak hodnotíte délku adaptačního procesu, respektive základního kurzu?

R: Já si myslím, že to bylo adekvátní ta tříměsíční forma.

T: Kdo byly hlavní osoby, které realizovali ten adaptační proces?

R: Tak byli to především naši instruktoři a pak to byl velitel čety nebo velitelka roty, tak přímo tyto osoby to naplňovaly.

T: Byl nějak zainteresován někdo z personálního nebo třeba psycholog?

R: Ano, měli jsme rovněž zaměstnání třeba s psychologem, ale bylo to jen na jedno dopoledne a třeba jedno odpoledne s někým z personálního oddělení.

T: Jak hodnotíte přístup nadřízených?

R: Podle mě, nejvíc se mi líbil přístup velitele čety. Ten řekl, že k němu můžeme kdykoliv přijít, když budeme něco potřebovat. Instruktoři to bylo jak u koho. Někteří byli otevření jiní méně. Dokonce mi i přišlo, že ti, co tam byli déle, ti zkušenější, měli víc tendenci nám vycházet vstříc. A ti pomocní, to na mě působilo jako že, dělají jen to, co řekne hlavní instruktor.

T: Má podle vás organizace plán, podle kterého probíhá adaptace?

R: Mám pocit, že se to tvořilo za pochodu. Nebo alespoň já jsem to tak vnímal. Jako že to nebylo nic plánovaného, ale že se na nás postupně vyvíjel nátlak.

T: A po nástupu do kurzu, neměli jste nějaký harmonogram na ty tři měsíce?

R: Věděli jsme spíše týden dopředu. Víc jsme nevěděli.

T: Zkusil byste si vybavit nějaké silné a slabé stránky toho procesu?

R: Tak silnou stránkou bylo zejména to, že jsme mohli sžít s kolektivem, nicméně náš kolektiv byl pestrý, tak opět i negativní stránkou bylo to, že se tam objevovaly osoby, které se nedokázaly ztotožnit s tím vojenským chováním a ty pak táhly celou skupinu dolů.

T: Jak na to reagovali nadřízení?

R: Nadřízení k tomu přistupovali spravedlivě, trestali opravdu ze začátku jen ty osoby. Nicméně po opakovaných upozorněních jsme byli trestáni jako celek,

T: Dostáváme se k okruhu otázek k pracovní adaptaci. Byly požadavky na Vás kladené srozumitelné?

R: Srozumitelné byly, někdy jsem se ale musel zeptat, protože mi nebylo něco zcela jasné.

T: Jak hodnotíte množství úkolů, které na Vás byly kladené?

R: Myslím, že ten počet úkolů byl dostačující. Počet úkolů nebyl ani vysoký, ani nízký. Samozřejmě některé byly fyzicky náročnější, některé psychicky náročnější, ale myslím, že tady to bylo v pořádku.

T: Pokud jste potřeboval s něčím pomoci, na koho jste se obracel?

R: Jak jsem řekl, v tomto ohledu to byl velitel čety. Jednou jsem za ním byl, protože jsem potřeboval řešit volno, kvůli problému v rodině a bez problémů mi vyšel vstříc. A co vím, tak za ním šlo věci řešit více lidí a vždy se našlo řešení.

T: Co se týká práv a povinností v organizaci, naučil jste se co je třeba?

R: Ano, byla na to jednou přednáška. Napsal jsem si to, protože tohle považuji za důležité.

T: Měli jste vyhrazený čas na samostudium.

R: Ano, to bylo téměř každý den.

T: Jak byste hodnotil zvládnutí obsluhy zbraní?

R: Já myslím, že na obsluhu zbraní se kladl opravdu velký zřetel, zejména z hlediska bezpečnosti, že opravu nám...tam to bylo do detailu propracované, protože už se jednalo o něco, s čím se rekruti v civilní sféře nesetkali, až u armády. Takže tohleto bylo posílení sebevědomí, aby člověk nebyl zbrklý nebo ukvapený.

T: Jak byste hodnotil oblast zvyšování fyzické kondice?

R: Samozřejmě jsme měli doporučení před kurzem chodit na túry, chodit s velkými zátěžemi, což samozřejmě někteří i já dodrželi, nicméně pro některé z mých kolegů ta zátěž byla velkým překvapením.

T: Jako absolvent základního kurzu byste měl znát zásady taktiky a přežití na bojišti, jak hodnotíte tuto oblast?

R: Tato problematika nám byla představena formou prezentace, ale potom s námi trénovali i pak prakticky.

T: Jak vnímáte zvolené formy a metody výcviku?

R: To záleželo na typu zaměstnání, která byly na různé okruhy. Něco bylo vhodně zvolené něco méně.

T: Zkusíte si vybavit něco konkrétního?

R: Tak ideální byl třeba výcvik se zbraněmi, kde to bylo nejdřív teoretické a pak praktické a detailní. Jakože pro všechny přínosné. A co se týče třeba taktických činností, tam to bylo všechno na rychlo a někteří se v tom nedokázali vůbec zorientovat, včetně mě.

T: Jak byste hodnotil připravenost zaměstnání?

R: Myslíte těch instruktorů?

T: Spíše těch lekcí a výcviků, které vedli.

R: To bylo všechno promyšlené dopředu, bylo jasně stanovené téma, nicméně i tam rezervy třeba ve využití pomůcek, ukázek a tak. Něco třeba ukázali jen jednou a dost.

T: Byla Vám v průběhu poskytována zpětná vazba? Ať pozitivní nebo negativní?

R: Zpětnou vazbu jsem pociťoval. Tu negativní spíše vtipného charakteru, ale nebyla nijak urážlivá. A chválit...chválilo se opravdu málo.

T: A ta forma byla jaká?

R: Pouze ústní.

T: A kdo tu zpětnou vazbu poskytoval.

R: Zpravidla to byl vedoucí instruktor, nebo velitel čety.

T: Dostáváme se k okruhu sociální adaptace. Jakým způsobem jste se seznámil s kolektivem?

R: To seznámení vlastně začalo už při ubytování, den před zahájením kurzu. A postupně se rozvíjelo, ale jak jsem říkal, co člověk, to originál a někteří samozřejmě měli zásady vojenského chování, někteří ne a nebyli se schopni ztotožnit, což pak ústilo v problémy, které se pak přenášely i do těch skupin a vztahů.

T: Ten proces seznámení s nadřízenými byl nějak oficiální?

R: Ano, byli jsme všichni svoláni do auly, kde nám byli představeni instruktoři, velitel čety, velitelka roty.

T: Jak probíhala interakce s kolegy v rámci těch tří měsíců?

R: Rozhodně jsme nejednali na vlastní pěst, tam si myslím, že to byl i záměr, abychom pochopili, že je nutná týmová práce, že bez toho se nikam neheme.

T: Probíhala s kolegy i interakce mimo pracoviště?

R: Ano, samozřejmě jak s kým. S těmi, se kterými jsem vycházel dobře jsme se scházeli a udržujeme kontakty.

T: Máte pocit, že máte pocit sounáležitosti s kolektivem?

R: S kolektivem jako celkem asi ne, ale měli jsme takovou skupinu lidí, kde jsme si dost rozuměli, měli jsme společné zájmy a pomáhali jsme si. Jsme pořád v kontaktu.

T: A jaký je Váš celkový dojem z kolektivu?

R: Spíše pozitivní, opravdu tam převažovali spíše ti svědomití lidé.

T: A dostáváme se k oblasti adaptace na organizační kulturu. Naplnil základní kurz vaše očekávání spojená s organizací?

R: Ten kurz byl především zaměřen na vojenské věci, takže se nás asi snažili adaptovat, ale jen na to, co bylo potřeba v kurzu, ne na to, co nás čeká dále v armádě.

T: Armáda má velmi specifickou organizační kulturu, napomohla adaptace tomu, abyste ji pochopil?

R: Ano, měli jsme speciálně zaměstnání třeba na to, jak se chovat a rovněž nedodržování zásad bylo trestáno bodovým systémem.

T: Víte teď na konci procesu, co jsou základní organizační hodnoty?

R: Tak to mohu říct, že opravdu pouze okrajově.

T: Myslíte si, že v rámci adaptace u vás došlo k nějakému posunu hodnot, třeba co se týče smyslu pro povinnost?

R: Samozřejmě člověk si to musí uvědomit, že není odpovědný jen sám za sebe, ale třeba i za kolegy.

T: Byl Vám objasněn systém odměňování a trestání v AČR?

R: Ano, zejména v kurzu byly stanovené mantinely, které byly nutné dodržet, jinak byl člověk potrestán.

T: Byly v oblasti organizační kultury organizována nějaká formální zaměstnání, přednášky nebo školení? Třeba na historii armády?

R: Tohle vůbec nevím, že by probíhalo.

T: Máte pocit, že jste se ztotožnil s organizační kulturou?

R: V určitém ohledu asi ano, vnímám takový ten smysl pro povinnost a odpovědnost. Ale za ty tři měsíce se tomu moc pozornost nevěnovala, takže myslím, že to bude pokračovat až půjdu na útvar.

T: A cítíte, že by po ukončení základní přípravy u vás došlo k upevnění nebo posílení požadovaných charakterových vlastností, jako je třeba vůle po vítězství?

R: Já si myslím, že toto je pouze věc jednotlivce a je velmi těžko to posoudit. Ale nijak aktivně s námi v této oblasti nikdo nepracoval.

T: Tak to byla poslední otázka, děkuji Vám za rozhovor.

Respondent číslo 3

T: První otázka, kterou Vám položím je, Vy jste adaptační proces absolvoval kdy?

R: Teď od srpna do října 2018.

T: Před tím, než jste nastoupil do základního kurzu, měl jste dostatek informací o organizaci a o tom, co Vás v rámci kurzu čeká?

R: O tom samotném výcviku jsem měl hodně informací, dalo se to v pohodě dohledat, ale jako o organizaci AČR jsem moc informací neměl.

T: A když to vztáhneme k samotné základní přípravě, ty informace jste získal kde?

R: Většinou z internetu nebo jsem dostal dost brožur.

T: Vzpomenete si nějakou konkrétní brožuru?

R: Nebyly to jen brožury, byly to třeba i tabulky co mám splňovat na fyzické testy a přezkoušení a pak to byla myslím „Příručka vojáka“.

T: A tyto materiály jste obdržel kde?

R: Na rekručním středisku.

T: Před samotným nástupem na základní přípravu, kontaktoval Vás někdo, nějaký telefon, aby ověřili, že víte, kde máte být, s čím tam máte být?

R: Ne, to už ne, to už se nikdo nedoptával.

T: Dostáváme se k druhému okruhu, což je samotný průběhu adaptace, víte o tom, že by v rámci základní přípravy probíhal oficiální adaptační proces?

R: No to vůbec nevím, o tom slyším poprvé.

T: A myslíte si, že adaptace lidí přicházejících do armády důležitá?

R: No myslím, že je důležitá na jakýkoliv post je dobrá. Že je to vhodné pro kohokoliv, kdo se uchází o nějaké nové místo, v jakékoliv organizaci. Si myslím, že něco adaptačního by určitě mělo být.

T: Když si zkusíte vybavit Váš první den v práci. Bylo tam něco, co Vás vysloveně překvapilo nebo co Vás zaujalo?

R: To největší překvapení bylo, že už nemůžu nic dělat jen tak sám, chodit po kasárnách a musím chodit v nějakém tvaru. Všechno se dělalo na povel a všechno to bylo hrozně organizované

T: Když zkusíte vybavit Váš první dojem po nástupu, jak to na Vás vše působilo?

R: Celkem v pohodě. Ale ten hlavní první dojem byl, že nemám to svoje soukromí a tu nějakou svoji svobodu, že o to jsem docela přišel.

T: Ten samotný adaptační proces, působil na Vás spíše formálně nebo neformálně?

R: Hodně formálně, všechno úplně formálně.

T: Víte co bylo cílem základní přípravy? Byli jste seznámeni s cíli, nebo nějakým modelem, kterému se máte přiblížit?

R: Asi, jako říkali nám to spíš nějak obecně, že nám řekli třeba „Tohle se naučíme, protože potom budete dělat to a to. Řekli, proč je teďka dobré to umět a proč se to naučit.“

T: A když to zkusíme vztáhnout k tomu adaptačnímu procesu, řekl Vám někdo například toto je vzorový model vojáka?

R: Až takhle nám to asi neřekli.

T: Měli jste nějaké cíle stanovené individuálně?

R: Ne, všechno kolektivně, obecně.

T: Jak hodnotíte délku adaptačního procesu?

R: Tak asi nějak si myslím, že to je odpovídající ty tři měsíce. Tak jako je takové hodně obecné, v globále všechno a pak už se člověk může vyselektovat na to, čím se chce jako ubírat, zaměřit se na svoji specializaci. Takže ty tři měsíce na to, aby nám dali takové to základní, jsou úplně v pohodě. Delší už by bylo hrozně moc a za měsíc by se to zase nestihlo.

T: Kdo tam byly hlavní osoby, které realizovali ten adaptační proces?
R: No tak určitě instruktoři, ti jsou hlavní. S těma jsme byli prostě pořád.
T: A tam existuje nějaká hierarchie? Zkusíte si ji vybavit?
R: No měli jsme..byli tam vždycky nějaký rotmistři, ti byla dva nebo tři, pak měli nad sebou dva nadrotmistry a pak byla kapitánka jako jejich šéfová a všech těch pět nebo šest instruktorů zastřešovala.
T: Vstupovali do toho procesu nějaké další osoby? Třeba někdo z personálního?
R: No byli tam ještě dva materialisté, kteří se starali o naše zabezpečení.
T: A například psycholog?
R: Když se ptáte, vzpomínám si, že jednou s náma mluvil psycholog. Dostali jsme nějaké kontakty a řekl, že se můžeme zastavit, kdyby bylo třeba.
T: Pomáhali Vám nadřizení?
R: Jo určitě.
T: Mohl byste shrnout jejich přístup?
R: Jejich přístup byl celkově takový.... hodně nás brali...no neházeli nás do jednoho pytle. Věděli, na jakou pozici máme nastoupit a potom nebazírovali na něčem, co už nikdy nebudeme potřebovat a nebudeme na tebe dupat a škrtit tě, protože to neumíš.
T: Takže určitá míra individualizace tam byla?
R: Ano, na té naší četě ano.
T: Má podle vás organizace plán, podle kterého probíhá adaptace?
R: Tak to vůbec netuším, ale myslím si, že mají. Protože oni třeba i různě vyvěšovali i naše výsledky, různě..třeba i ty vůbec nejlepší dosažené. Takže určitě nějaký plán mají. Mají asi nějaký muštr.
T: Na jak dlouho dopředu jste věděli, co vás čeká?
R: Vždycky na týden dopředu. To jsme měli ten rozvrh. Měli jsem i za úkol vždycky jak se přišlo na ubikaci, tak se na ten rozvrh podívat, viselo to na nástěnce u vchodu.
T: Zkusil byste uvést silné a slabé stránky toho procesu?
R: Ty jo, já nevím. Myslím, že jsou to fakt docela profici ti lidi, jakože to dělají dobře tu práci. Jako mě se to zamlouvalo. Ví kde přitlačit, kde zase ubrat. Ví, jak s tím člověkem..už jsou zkušený. Ví kde jsou slabiny. Kdyby si chtěli dupnout, tak přesně ví kde tu psychiku nahodit. A nějakou zápornou, co tam nebylo dobrý...ty jo..leđa možná strava, ta byla úplně šílená.
T: Tím se dostáváme se k dalšímu okruhu, a to je pracovní adaptace. Byly požadavky na Vás kladené srozumitelné?
R: Jo, vždycky jsme věděli, na co se zaměřit, co si třeba zkusit. Takže určitě ano.
T: Jak byste hodnotil množství úkolů, které na Vás byly kladené?
R: Jo, úplně v pohodě. Adekvátní.
T: Pokud nastala situace, že jste potřeboval s něčím pomoci, na koho jste se obracel?
R: Asi nejdřív na spolubydlící, potom na lidi z čety a potom málokdy na instruktora. Ale nabízeli nám, pokud bychom něco potřebovali, tak máme přijít.
T: Co se týká práv a povinností v organizaci, naučil jste se co je třeba?
R: To bych řekl, že na 100%. Tam jsme se učili všechny ty zákony a já jsem dokonce uměl i zpaměti.
T: Jak byste hodnotil zvládnutí obsluhy zbraní?
R: Tak to úplně. Těch střeleb tam bylo opravdu hodně a hodně se to cvičilo.
T: Jak byste hodnotil oblast zvyšování fyzické kondice?
R: Tak to už tak dobré nebylo, ale to je asi dost individuální.
T: V čem vidíte rezervu?
R: Měli jsme v četě specialisty, myslím doktora a nějakého meteorologa. Byli to starší chlapi a někdy nestíhali, tak se muselo tempo přizpůsobovat jim. Ale nebyli to jen oni, byli tam holky a nějaký mladí kluci, co nestíhali taky a tak se třeba místo běhání chodilo.
T: Jak hodnotíte znalost zásad taktiky a přežití na bojišti?
R: Tak to asi tak na 60%. A to bych zdůvodnil tak, že protože věděli, že jako specialisté už nebude asi nikdy na taktice a nebudeme to potřebovat. Vysvětlili nám, o co jde, ten základ ať máme přehled, ale vůbec na tom nebazírovali.
T: Takže vaše četa byla složená podle toho, čemu jsou rekruti předurčení a tomu to bylo přizpůsobeno?
R: Ano, v naší četě to tak bylo. Říkali tomu specialisti, jako že jsme třeba vysokoškoláci z civilu a jdeme na funkce, kde nebudeme běhat po lese se zbraněma, jako třeba doktoři.
T: Jak vnímáte zvolené formy a metody výcviku?
R: Za mě to docela fungovalo. Vždycky nám nejdřív řekli teorii, pak byla nějaká ukázka a pak se to cvičilo, až jsme to zvládli. Takže celkově bych to hodnotil tak na 90%.
T: Jak byste hodnotil připravenost zaměstnání?
R: No úplně v pohodě, všechno bylo. Pomůcky jsme měli, výtisky, instruktoři zkušený, na dotazy odpovídali. Takže to bych dal i 100%.
T: Zpětná vazba? Dostávali jste zpětnou vazbu?
R: Jo, to dělali hodně často. A třeba průběžné testy nám hned vyhodnocovali, třeba přes oběd a pak jsme si všichni sedli a řekli nám jmenovitě kdo, v čem je v čem dobrý a v čem udělal chybu, co se má doučit. Přesně nám konkrétně říkali. To se mi líbilo hodně.
T: Tím se dostáváme k dalšímu okruhu a tím je sociální adaptace. Jakým způsobem jste se seznámil s kolektivem?

R: Noo, to je docela takový rychlý, protože tam je s nima člověk 24 hodin denně. Pořád, od rána do večera, od pondělí do čtvrtku a nemá tam svoje soukromí, je pořád s těma lidma. Takže po týdnu jsme všichni věděli, kdo odkud je, z které školy, co jak kam jdeme na útvar a tak.

T: A bylo tam nějaké organizované seznámení?

R: Všechno neformálně, vůbec nic nebylo organizovaný.

T: A jak proběhlo představení představitelů organizace?

R: To bylo hned začátku. Všichni jsme museli do kinosálu a tam se nám představilo velení akademie a další funkcionáři. Taky nám tam říkali o službě v armádě, co se očekává a co můžeme očekávat my. Takže to proběhlo. Ale pak v čertě už to bylo neformální, na nějaký ice-breaker ani nebyl čas.

T: Jak probíhala interakce s kolegy v rámci těch tří měsíců?

R: Hodně se všechno dělá spolu, musíme to řešit spolu. Na družstva jsme byli rozdělení, celkem čtyři a spolu jsme fungovali.

T: Interakce s kolegy mimo pracoviště, probíhala nějak?

R: No, jako jít na pivo je úplně zakázaný. Tam člověk nemůže opustit kasárna. Jako o víkendech může, ale to jsme se moc nevidali, to spíš každý jel do toho svého, za rodinama, za manželkama, za dětma. A navíc tam byli lidi z celé republiky a o víkendu si každý rád odpočine.

T: Máte pocit, že máte pocit sounáležitosti s kolektivem?

R: Jo, určitě jo. I teď máme různě třeba takový ty skupiny na konverzaci. S některýma lidma si píšu téměř denodenně.

T: A celkový Váš dojem z kolektivu?

R: Dobrý, sešlo se tam dost lidí, kteří opravdu chtějí do armády. Byli tam lidi různého věku a s různým backgroundem, takže ne všichni se na to hodí, ale celkově jsem z lidí měla dobrý pocit.

T: A dostáváme se k oblasti adaptace na organizační kulturu. Naplnila základní příprava vaše očekávání spojená s organizací?

R: Hmm..jo. Bylo to ono. Čekal jsem to teda těžší, takže jsem se hodně připravoval na ten fyzické i psychický nátlak, ale to tam moc nebylo. Takže to splnilo, co jsem očekával, ale myslel jsem, že to bude těžší.

T: Co se týče organizační kultury, která je v armádě dost specifická, napomohla adaptace tomu, abyste ji pochopil?

R: Jo, já docela rychle. Víím, že u některých to trvalo déle třeba...měli jsme tam lidi, co se podle mě vůbec do armády nehodí. Třeba nám jasně řekli, co máme mít s sebou na výcvik a někdo to vždycky neměl. Nebo se řeklo, že máme přijít nějak oblečení a někdo zase přišel jinak, ale to byli pořád stejný lidi.

T: Víte teď na konci procesu, jaké jsou základní organizační hodnoty?

R: Noo, to ani moc ne.

T: Byly v oblasti organizační kultury organizována nějaká formální zaměstnání, přednášky nebo školení?

R: Určitě, je to hodně formální, řízené. Jsou tam různé pořadovky, pořád jsme se museli hlásit, zdravit a tak. Ze začátku je tam toho hodně a postupně se věnuje pozornost něčemu jinému a konci se to pak zopakuje.

T: Dělalí se tam třeba nějaké přednášky na historii armády?

R: Ne to vůbec, já se a o vojenskou historii zajímám a ocenil bych to.

T: A poslání armády? Vize, mise, cíle?

R: To taky ne, možná jen v rámci toho představení nám řekli, že jsme součástí armády a jak je služba důležitá, ale to je všechno.

T: Jedním z cílů organizace je upevnění nebo posílení požadovaných charakterových vlastností, jako je třeba vůle po vítězství? Máte pocit, že k něčemu takovému u Vás došlo?

R: Já si myslím, že asi moc ne. Nenapadá mě ani žádný příklad tady toho.

T: Za jeden z nástrojů lze považovat třeba bodový systém...

R: To tam je a dost se na to klade důraz. A to si mi i docela líbilo, protože třeba Ti lidi, co pořád něco zapomínali se naučil dávat si na to pozor, protože pořád sbírali body.

T: A třeba na psychologické úrovni se s těmi organizačními hodnotami nějak pracuje?

R: To ani ne, spíš vůbec. Jako učili nás třeba spolupracovat v týmu ale ty organizační hodnoty, to jsem tam vůbec nezaznamenal.

T: Tak to byla poslední otázka, děkuji Vám za rozhovor.

Respondent číslo 4

T: První otázka, na kterou se Vás zeptám, je, kdy jste se účastnil adaptačního procesu?

R: Srpen až říjen 2018.

T: Před tím, než jste rozhodnul jít do armády, měl jste informace o organizaci, do které nastupujete? Věděl jste, do čeho jdete?

R: No před tím, než jsem šel na rekruční středisko, tak jsem si díval na internet. Jsou to myslím stránky kariery.army, tam jsem našel dost informací o práci v armádě, volných pozicích a tak. Taky je tam kontaktní telefon a odkazy na rekruční střediska. No a pak jsem dostal nějaké informace na tom rekruťáku a od svého bratrance, který studoval vojenskou školu v Brně. Takže jsem tušil o čem to v armádě je.

T: Před tím, než jste nastoupil do Vyškova, měl jste dostatek informací o základní přípravě, měl jste k dispozici nějakou příručku?

R: Žádnou příručku jsem neměl, ani nevím, že něco takového je. O tom základním kurzu jsem věděl, kdy a kde mám být, ale jako co bude součástí, jsem moc nevěděl.

T: A přímo před tím, než jste nastoupil, do základního kurzu, kontaktoval Vás někdo, aby vás informoval o detailech?

R: Myslím, že ne. Nebo si to aspoň nepamatuju.

T: Dostáváme se k druhému okruhu. Víte o tom, že by v rámci základní přípravy byl formálně nastaven adaptační proces?

R: Tak jako museli jsme se tam naučit základy pro další službu v armádě, takže střilet, taktiku a tak, to se dělalo asi podle nějakého plánu a určitě tomu tam nikdo neříká adaptace.

T: Myslíte si, že adaptační proces je důležitý pro tuto organizaci?

R: Osobně si vůbec nedokážu představit, že bych šel rovnou z náboru rovnou pracovat na útvar.

T: Bylo něco, co Vás překvapilo, nebo zaujalo v den nástupu do základního kurzu?

R: Hlavně mě překvapila ta organizovanost. Pamatuju si, jak jsme stáli v civilu nastoupení ve tvaru a nikdo vlastně ani nevěděl jak má stát. Pořád museli stát v nějakém tvaru, poslouchat už někoho, tak to je pro civila strašnej šok.

T: Zkuste si vybavit Váš první dojem po nástupu, jak jste se cítil?

R: Celkem to šlo. No nějaké překvapení tam bylo, myslím ale, že jsem měl dost informací na to, aby mě něco vysloveně zaskočilo. Můj bratranec navíc studoval Univerzitu obrany, takže jsem i z rodiny věděl co mě čeká.

T: Samotný proces adaptace, ten probíhá podle Vás spíše formálně nebo neformálně?

R: Na mě to působilo hodně formálně. Tam nikdo nic sám nedělá, všechno se dělá na povel. A měli vždycky rozvrh a podle něho se jelo.

T: Víte co bylo cílem adaptace? Byli jste seznámeni s cíli, které máte dosáhnout?

R: Cíle byly především stanoveny toho, co musíme povinně splnit, a to jsou určitá zaměstnání a zkoušky. Například tělocvik, který jsme museli splnit. Nicméně co se týče adaptace, tak nebyly vytýčeny nějaké hranice, čeho bysme měli dosáhnout.

T: Jak hodnotíte délku adaptačního procesu?

R: Ty tři měsíce jsou tak akorát. Asi by tam nikdo déle být nechtěl.

T: Kdo byli v rámci základního kurzu hlavní realizátoři adaptačního procesu?

R: Jako myslíte ti, co to řídili?

T: Ano.

R: Byli to hlavně instruktoři, ti s náma byli pořád a pak velitel čety.

T: Co si myslíte o přístupu nadřízených?

R: Já myslím, že dobrý. Pomáhali, ale někdy jsme se museli dost ptát. Zdálo se mi ale, že se lidi někdy ptát nechtěli, aby nevypadali hloupě. Bylo to tak, že když už se někdo odvážil na něco zeptat, tak nám vyšli vždycky vstříc.

T: Probíhá základní příprava podle nějakého plánu nebo harmonogramu?

R: Jak jsem říkal, měli jsme rozvrh na 14 dnů. Ten byl v uchodu na ubikace a podle toho se přesně fungovalo. Je tam ještě nějaký jiný plán, to nevím.

T: Byly pro vás pracovní požadavky srozumitelné?

R: Tak jako věděl jsem, co mám dělat, takže jo. Instruktoři nám vždycky řekli, co budeme dělat a jak to máme dělat. Byli tam lidi, co se pořád ptali, ale to bylo spíš proto, že nedávali pozor.

T: Jak byste hodnotil množství úkolů, které na Vás byly kladené?

R: Jo, úplně v pohodě. Adekvátní. Na začátku toho bylo sice celkem hodně, ale dalo se to zvládnout.

T: Co se týká práv a povinností v organizaci, naučil jste se, co jste potřeboval?

R: Vzpomínám si, že tam byla jedna přednáška na ty práva a povinnosti. To bylo ale někdy na začátku a pak už ne, pak byl výcvik. Teď už si to moc nepamatuju a myslím, že nejsem sám.

T: Myslíte si, že jste naučil obsluhovat základní zavedené zbraně?

R: Tak to určitě jo. Střeleb a různých nácviků tam bylo fakt hodně. V tomhle žádný problém.

T: Co se týká činností potřebných pro přežití a základní taktiky, jako hodnotíte čas věnovaný této oblasti?

R: Tohle bylo v pořádku, bylo tam toho hodně.

T: Jak hodnotíte připravenost zaměstnání a výcviků?

R: Mě se to líbilo. Vždycky bylo všechno připravené, pomůcky jsme měli. Občas se sice muselo trochu čekat, třeba když se šlo na taktiku do výcvikového prostoru, tak se čekalo, než se připraví ukázka, ale to nebylo často.

T: Byla Vám v průběhu adaptačního procesu poskytována zpětná vazba?

R: To určitě ne. Na to nebyl čas. Tam nás bylo v četě třeba 40, takže nebyl čas vůbec jednotlivce hodnotit. Pokud však někdo hodně vyčníval, tak mu byla věnována pozornost, ale nebylo to tak, že když někdo něco uměl, že by ho za to někdo chválil a řekl mu třeba, že v něčem jiném by se měl zlepšit.

T: Další oblastí je sociální adaptace, jakým způsobem proběhlo u Vás seznámení s kolektivem?

R: Tak to probíhalo hned od nástupu do Vyškova. Už při ubytování jsme se seznámili a pak v četě. Za chvíli jsme věděli kdo, odkud je, co dělal před tím a tak.

T: Jak probíhala interakce s ostatními kolegy?

R: Už někdy od druhého týdne jsem měl určeného kolegu a všechny výcviky jsme dělali společně. A potom s lidma v četě jsme se viděli denně, chodili společně na jídlo, na tělocvik na výcvik, tak jsme byli pořád v kontaktu.

T: Probíhala nějaká interakce mimo pracoviště?

R: Jako mimo kasárna?

T: Ano.

R: Tak to vůbec. To ani nešlo jít někam na pivo. Nemohli jsme odcházet z kasáren.

T: Máte pocit, že absolvování základní přípravy máte pocit sounáležitosti s kolektivem?

R: Třeba naše skupina je v kontaktu a stali se z nás kamarádi. Což vnímám jako velké plus, jsou právě ty sociální kontakty.

T: A jaký máte celkový dojem z kolektivu?

R: Takovej, že...spojovalo nás, že jsme z civilu a jdeme všichni do té armády. Takže už to nás spojovalo. Lidi tam byli z nejrůznějších oborů a všichni jsme byli na stejné lodi.

T: A dostáváme se k poslední oblasti, což je adaptace na organizační kulturu. Vnímali jste organizační kulturu nějak?

R: Vnímali jsem, že jsem v armádě, takže se musí poslouchat, zahlašovat se, zdravít a tak. Takže tohle jsem vnímal.

T: Dokázali byste popsat nějaké konkrétní nástroje, které organizace využívala, abyste pochopili organizační kulturu?

R: Noo...to si moc...nevím. To tam asi nebylo.

T: Co třeba nějaký kodex chování?

R: Ne, tak to vůbec.

T: Víte teď na konci procesu, co jsou základní vojenské hodnoty?

R: Jistý si tím rozhodně nejsem. Asi bránit Českou republiku a to jak je to v přísaze.

T: Vybavíte si v souvislosti s organizační kulturou nějaká formální zaměstnání, přednášky nebo školení?

R: To jsme neměli.

T: Cítíte, že jste se ztotožnil s organizační kulturou, která je pro AČR velmi specifická?

R: No ono...nám ani nikdo o té organizační kultuře nic moc neřekl, takže spíš ne.

T: A cítíte, že by po ukončení základní přípravy u vás došlo k upevnění nebo posílení požadovaných vojenských hodnot, jako je třeba obětavost nebo odvaha?

R: Naučil jsem celkem dost spolupracovat s ostatními a třeba fungovat v týmu, takže ta obětavost asi jo, ale odváznější asi nejsem.

T: Děkuji Vám za rozhovor, to je z mé strany vše.

Respondent číslo 5

T: První otázka, na kterou se Vás zeptám je, kdy jste se účastnil základního kurzu?

R: Bylo v loni v tom srpnovém termínu, takže srpen až říjen.

T: Před tím, než jste vstoupil do AČR, měli jste dostatek informací o organizaci a o tom, co Vás čeká?

R: Podle známých, co mi říkali, tak jsem tušil, do čeho jdu, ale nějak moc jsem se o to nezajímal, spíš jsem vycházel z toho, co mi řekli přátelé.

T: A k tomu samotnému kurzu základní přípravy měli jste dostatek informací?

R: Věděl jsem, co je potřeba. Takže to, kdy a kde mám být, a to mi stačilo. Na tom samotném kurzu nám že pořád někdo říkal, co a jak, takže jsem ani nějak moc ty informace nepotřeboval.

T: Před tím, než jste do kurzu nastoupil, volám Vám někdo, aby ověřil, že máte všechny potřebné informace?

R: Ne to ne a ani si myslím to nebylo potřeba.

T: Dostáváme se k samotnému průběhu adaptace, víte o tom, že v organizaci je nastaven oficiální adaptační proces?

R: Víím, že je organizován základní kurz, kterým musí každý projít. To jsem věděl z rekrutačního. Ale o té adaptaci nikdo nemluvil.

T: Je podle Vás adaptace pro lidi přicházejících do armády důležitá?

R: To určitě ano. Třeba pro mě to důležité bylo. Mám elektrotechnické vzdělání a pracoval jsem v obchodě s elektrem. S armádou jsem doteď neměl vůbec nic společného. Takže všechny ty věci, povely, střílení, a to všechno jsem nikdy nedělal a musel jsem se to naučit.

T: Zkuste si vzpomenout na první den v práci. Překvapilo Vás něco?

R: Nic mě tam vysloveně nepřekvapilo. Očekával jsem, že už od začátku se na mě bude hodně křičet, řvát a zesměšňovat mě, ale nebylo to tak a díky tomu jsem byl z toho počátku spokojený. To si myslím, že je důležité pro ty rekruty, protože nástup do armády je pro ně hrozný šok.

T: Probíhá ten adaptační proces formálně nebo spíše neformálně? Jak to na Vás působilo?

R: Všechny je přísně formální, řízený. Člověk pořád dostává povely a sám nemůže ani promluvit. Musí se zeptat, jestli může mluvit. Na mě to působilo úplně maximálně formálně, ale čekal jsem to.

T: Víte, jaké byly cíle základní přípravy? Seznámil Vás někdo s tím, čeho máte dosáhnout?

R: Tohleto asi ne. Řekli nám, z čeho bude test nebo kolik musíme nastřílet na střelbách, ale nějaké cíle to mi nikdo neřekl.

T: Co si myslíte o délce adaptačního procesu, respektive základního kurzu?

R: Za mě dlouhé ty tři měsíce, ale bylo to potřeba aby se všechno dalo naučit. Je tam toho pro člověka z civilu fakt hodně, ale ty tři měsíce maximum.

T: Kdo byly hlavní osoby, které realizovali ten adaptační proces?

R: Velela tomu celému velitelka roty a ta měla pod sebou velitele čet, kteří to prakticky všechno řídili a organizovali, jo a ještě instruktoři a ti s náma byli skoro pořád. Všechny výcvik vedli instruktoři a velel tomu vždy velitel čety.

T: Byl nějak zainteresován někdo z personálního nebo třeba psycholog?

R: Měli jsme s psychologem jednu přednášku, jenom jednu. To bylo na pár hodin, kdy nám řekli tady je kdyžtak k dispozici kaple a kdybychom něco potřebovali tak jsme měli na něho kontakt...email i telefon.

T: Jak hodnotíte přístup nadřízených?

R: Celkem dobrý. To instruktoři měli hodně zkušeností a bylo vidět, že už ví, co dělají. Když bylo potřeba, uměli na nás zatlačit a když bylo potřeba pomáhal. Ale to taky bylo jak kdo, někdo měl k nám lepší přístup někdo horší. Od lidí z jiných čet jsem slyšel na chování instruktorů i stížnosti.

T: Máte pocit, že organizace má plán, podle kterého probíhá adaptace?

R: Určitě tam nějaký je. To by ani nešlo dělat z patra. Je sice pravda, že někdo to působilo trochu chaoticky, třeba na poslední chvíli se měnily věci v rozvrhu, ale to moc často nebylo.

T: Dostáváme se k pracovní adaptaci. Rozuměl jste požadavkům, které na Vás byly kladené?

R: Úkoly jsme dostávali, ale řekněme, že vše bylo jen černé na bílém bez dalšího vysvětlení, takže jsme se doptávali museli. Ať už to byly třeba limity, body, jak se co má dělat a podobně.

T: Co si myslíte o množství úkolů, které na Vás byly kladené?

R: Na začátku toho bylo fakt hodně. Člověk musel pobrat docela dost věcí, ale jak jsem si na to zvyknul, tak to bylo v pohodě. A ten poslední měsíc jsme se museli hlavně učit na testy.

T: Pokud bylo potřeba, koho jste se obracel?

R: Jak jsem už říkal dříve, byl to hlavně velitel čety, který nám naznačil, že má dveře otevřené a dokonce vyžadoval, abychom nechodili za nikým jiným.

T: Co se týká práv a povinností v organizaci, naučil jste se co je třeba?

R: Hlavně ty povinnosti, to se pořád opakovalo. Zahlašovat se, zdravit, mít v pořádku zbraň. Ty práva to nevím. Byla tam na to přednáška, ale hrozně krátká.

T: Jak byste hodnotil zvládnutí obsluhy zbraní?

R: Za mě úplně zvládnuté. To jsme cvičili do zblbnutí až to všichni uměli a znali všechny bezpečnostní zásady a stereotypy.

T: Co si myslíte o oblasti zvyšování fyzické kondice?

R: Taky zvládnuté. Já jsem se zlepšil hodně jak silově, tak vytrvalost. Ale asi jak kdo, kdo chtěl tak se určitě zlepšil.

T: Absolventi základního kurzu by měli znát zásady taktiky a přežití na bojišti, jak hodnotíte tuto oblast?

R: Taktika se cvičila, ale mohlo by tam toho být víc. Přišlo mi to trochu z rychlíku a nebyl prostor to úplně nadřilovat. Tady se to mohlo zlepšit.

T: Jak hodnotíte připravenost vzdělávacích aktivit, těch výcviků?

R: Vždy to bylo dobře připravené. Dokonce mi připadalo, že se do toho snažili trochu propasovat něco, co už funguje třeba v Americe, jako třeba body-body system. Takže myslím, že mají oči otevřené a přijímají nové inovace ze světa.

T: Jakým způsobem Vám byla poskytována zpětná vazba?

R: Zpětná vazba tam moc nebyla. Moc se nechválilo, občas byl někdo „pobjebán“ za něco, to bylo ústně a pak když někdo dělal hodně problémy tak dostával trestné body.

T: Myslíte v rámci bodového systému?

R: Jo, ze začátku je i školení, aby člověk věděl, kolik bodů, za co dostane. Třeba když přijde někdo opilý, dostane hned 9 bodů a končí.

T: Přecházíme k další oblasti, což je sociální adaptace. Jakým způsobem proběhlo seznámení s nadřízenými a kolegy?

R: Hnedka ten první týden jsme šli úplně všichni, třeba i aktivní zálohy, tak jsme všichni šli do kasáru a tam přišel ten...to velení Vyškova, tak to tam všichni přišli a představili se nám kdo jsou, co od nás chtějí, co nás čeká u armády. A s kolegy pak tak průběžně.

T: Jak probíhala interakce s kolegy?

R: Tak to probíhá pořád, po celou dobu. V rámci dne jste s lidma z čety s na výcviku, a pak večer s nima bydlíte na pokoji, takže jste v kontaktu skoro pořád.

T: Setkával jste se s kolegy i mimo pracoviště?

R: Tak to moc ne. V rámci týdne ani nebylo kdy a na víkend jel každý domů. Možná jednou nebo dvakrát jsme se s kamarádama domluvili a v neděli, než jsme šli do kasáren si dali spolu pivo. Jinak se ale pít nesmělo, protože jsme měli nepřetržitý výcvik a nebylo možné se sebrat a z kasáren odejít.

T: Máte pocit, že máte pocit sounáležitosti s kolektivem?

R: Řekněme, že tam bylo více part, které se utvořili, které spolu více spolupracovali, a i lidi k sobě měli blíž a ta vzájemná naladěnost byla důležitá. Takže v rámci té naší party ano.

T: A jaký je Váš celkový dojem z kolektivu?

R: Tak člověk potká různé lidi, někteří mu sedí víc někteří míň. Určitě jsme v kolektivu měli lidi, co se do armády nehodí a myslím, že tam ani dlouho nevydrží. Ale jinak celkový dojem dobrý, hlavně teda z naší party.

T: A jdeme k poslední oblasti, což je adaptace na organizační kulturu. Pochopil jste organizační kulturu AČR?

R: Tak je to hlavně o tom dělat, co se člověku řekne. Oni vám to tak vtlučkají do hlavy, že se z toho za chvíli stane přirozenost. Takže v tomhle jsem to pochopil.

T: Dokázal byste definovat základní vojenské hodnoty?

R: Tak určitě poslouchat rozkazy a asi odvaha.

T: Seznamoval Vás někdo se základními vojenskými hodnotami v rámci základní přípravy?

R: Ne to ne.

T: Bylo Vám objasněno žádoucí chování v AČR?

R: Jo to tam funguje, ten bodový systém.

T: Co si myslíte o kodexu vojáka?

R: To jsem nikdy neslyšel...to nevím co je.

T: Byly v oblasti organizační kultury organizována nějaká formální zaměstnání?

R: Vůbec nic takového tam nebylo.

T: Myslíte si, že jste se ztotožnil s organizační kulturou?

R: Dovolím si říct, že některé oblasti jsem přijal do sebe, nicméně se pořád učím.

T: Tak to byla poslední otázka, děkuji Vám za rozhovor.

Respondent číslo 6

T: Kdy jste prosím absolvoval základní přípravu?

R: Bylo to od srpna do teď.

T: Před nástupem do armády, měl jste dostatek informací o organizaci, do které nestupujete?

R: Celkem jo, hodně informací se dá najít na internetu na oficiálních stránkách armády nebo i v televizi.

T: A před nástupem do základního kurzu, měl jste dostatek informací o tom, co Vás v rámci kurzu čeká?

R: Díky tomu, že jsem viděl ten dokument o armádě, jmenuje se to myslím „Provedu“ a díky tomu už jsem trochu trošku věděl, do čeho jdu.

T: Před nástupem na základní přípravu, kontaktoval Vás někdo, aby ověřil, že víte, kde máte být a s čím tam máte být?

R: V tomto případě, pokud mohu mluvit za sebe, ale i co vím od ostatních, tak jsme nikdo kontaktováni nebyli.

T: Víte o tom, že by v rámci základní přípravy probíhal oficiální adaptační proces?

R: Ne tak to nevím.

T: A co si myslíte o adaptaci lidí přicházejících do armády?

R: Podle mě je to potřeba. Přichází lidi z civilu, kteří neví o armádě vůbec nic nebo mají možná nějakou představu, ale tohle je fakt potřeba, protože je to úplně jiný přístup v té armádě než v civilu.

T: Zkuste si vzpomenou na Váš první den v práci. Bylo tam něco, co Vás vysloveně překvapilo?

R: No díky tomu seriálu jsem to už tak nějak všechno očekával, tak díky tomu jsem tu adaptaci trochu měl, takže mě nic až tak nepřekvapilo

T: Samotný průběh základní přípravy na Vás působil formálně nebo neformálně?

R: To asi nedokážu úplně posoudit. Ale spíš formálně, hodně organizovaně.

T: Co podle Vás bylo cílem základní přípravy?

R: No....tak asi připravit nás na službu v armádě, naučit nás střílet a tak.

T: A proběhlo nějaké oficiální seznámení s cílem nebo s tím, čeho je třeba dosáhnout?

R: Ne tak ne.

T: Měli jste stanoveny nějaké individuální cíle?

R: Ne, to bylo pro všechny stejné.

T: Jak hodnotíte délku adaptačního procesu?

R: Tak akorát. Ty tři měsíce jsou dost dlouhá doba a člověk je pořád pod nějakým tlakem, musí si dávat pozor na to, co dělá. Ale podle mě by to zase kratší být nemohlo, protože by se to všechno nestihlo, takže to je nastavené dobře.

T: Kdo jsou podle Vás osoby, které realizovali ten adaptační proces?

R: Jednoznačně instruktoři, ti řídí kokrhání.

T: A existuje tam nějaká hierarchie?

R: Určitě. Tak jsou instruktoři, hlavní instruktoři na nima je velitel čety a pak velitelka roty.

T: Vstupují do toho procesu nějaké další osoby? Třeba personalista nebo nějaký jiný specialista?

R: Ne, to si nevybavuju.

T: Mohli byste shrnout přístup nadřízených?

R: Přísní, ale spravedliví. A byl tam cítit tak trochu individuální přístup. Když někdo fungoval, neměl problém, ale takový ti „průseráří“ ti třeba museli klikovat nebo tak. Ale tak celkově, co se týče jednotlivých instruktorů, tak se to samozřejmě lišilo, protože je nelze strkat všechny do jednoho pytle. Někteří byli více ochotní, někteří méně.

T: Má podle vašeho názoru organizace plán, podle kterého probíhá adaptace?

R: To nemůžu soudit, ale asi jo. Přece by se nedělalo jen tak na koleně.

T: A měli jste nějaký plán, abyste věděli, co vás čeká?

R: Jo tak to jsme měli vždycky na další týden rozvrh. Ten jsme měli k dispozici i na ubytování, dole u vstupu, takže jsme to tam viděli. A dávali to tam vždy ve čtvrtek na další týden.

T: A dostáváme se k dalšímu okruhu, což je pracovní adaptace. Byly pro Vás požadavky na Vás kladené srozumitelné?

R:

T: Co si myslíte o množství úkolů, které na Vás byly kladené?

R:

T: Pokud jste potřeboval s něčím pomoci, na koho jste se mohl obrátit?

R: Tak jako určitě na svého kolegu a pokud to bylo něco oficiálního tak hlavní instruktor nebo velitel čety.

T: Co se týká práv a povinností vojáka, myslíte, že jste se naučil, co je třeba?

R: Na toto téma bylo zaměstnání, kde nám bylo přednášeno určeným pracovníkem. Probralo se to v rámci jednoho dne, což ale nejde všechno adekvátně pochopit, vše si zpracovat. A učilo se to spíše za pochodu.

T: Jak hodnotíte zvládnutí obsluhy zbraní?

R: To bylo na 100%. To jsme se určitě naučili.

T: Co soudíte o zvyšování fyzické kondice?

R: Tak na 70%.

T: A proč ne víc?

R: No, protože jsme měli třeba v četi třeba tři kaplany, kteří jsou ročník 62 a byly hrozná vedra, tak jsme třeba víc chodili, než abychom běhali.

T: Jak hodnotíte své znalosti v oblasti taktiky a přežití na bojišti?
R: Základy jsem se naučil, ale určitě by to chtělo víc trénovat. Je tam toho hodně a člověk, jak to nedělá, tak to rychle zapomene, takže taky tak 70%.

T: Co si myslíte o připravenosti zaměstnání?
R: Tak to bylo zcela v pořádku. Vždycky bylo vše připravené.

T: Dostávali jste zpětnou vazbu v návaznosti na to, jak se vám dařilo?
R: Tak že by někdo chodil a říkal každému co a jak to ne. A třeba hned první týden nám bylo řečeno, že během základního kurzu budou prováděny fázové testy, kde se ukáže, jaké znalosti a dovednosti jsme získali. A ty testy jsme pak dostali opravené a věděli jsme, v čem se máme zlepšit.

T: Dalším okruhem bude sociální adaptace. Jakým způsobem jste se seznámil s kolegy?
R: To bylo postupně. S někým v podstatě už první den, protože s ním bydlí. A s ostatními v četě jsem byl celý týden, každý den, takže se s lidma člověk baví o přestávce, a tak a seznámí se.

T: Proběhlo nějaké oficiální seznámení?
R: To proběhlo jen s vedením. Tam jsme nastoupili a oni se nám představili.

T: Jak probíhala interakce s kolegy v rámci těch tří měsíců?
R: No, jak jsem říkal, člověk je v kolektivu pořád. Hodně věcí se dělá pohromadě, takže člověk je s nima pořád v kontaktu.

T: Teď po skončení základní přípravy, cítíte sounáležitost s kolektivem?
R: Určitě, s hodně lidma jsem se spřátelil a máme vytvořenou skupinu na Facebooku, kam si píšeme.

T: Jaký máte celkový dojem z kolektivu?
R: Většinou dobrý, ale byli tam i lidi, co se na to nehodí. Například jsme tam měli holku, která měla vystudovanou chemickou školu, ale vůbec nečekala něco takového, jako že bude muset chodit ve tvaru, nosit stejné oblečení, když nám řekli, že si vezmeme trička, přišla v něčem jiném, takže už jsme byli na ni naštvaní a ona se začala chytat až po měsíci.

T: A jdeme k poslední oblasti. Co se týká organizační kultury, která je v armádě velmi specifická, napomohla adaptace tomu, abyste ji pochopil?
R: Určitě, ale myslím, že už jsem to celkem chápal i před tím právě díky tomu seriálu o přijímači.

T: A dokázal byste mi říct základní vojenské hodnoty?
R: To asi ne, to jsme vůbec na kurzu neměli.

T: Byly na téma organizační kultury organizovány nějaké přednášky nebo tak?
R: Tak to vůbec.

T: A co třeba nějaké přednášky na vojenskou historii?
R: Na historii vůbec ne. To tam nebylo, nic takového.

T: Říká Vám něco Kodex vojáka AČR?
R: O tom jsem slyšel, ale nedokážu říct, čeho přesně se to týká.

T: A poslání armády?
R: Jednou nám třeba řekli, že ta vlajka, co nosíte na levé ruce, to je...jakože proč to děláte. Nějaké budování hodnot k Česku nebo armádě, tam vůbec neproběhlo.

T: Máte teď na konci základní přípravy pocit, že jste přijal organizační kulturu za svou?
R: Tak něco z toho asi jo, ale protože ani konkrétně nevím, co tam všechno, tak to nedokážu objektivně posoudit.

T: To byla poslední otázka, děkuji Vám za rozhovor.

Příloha číslo 5 – Souhlas s využitím interních dokumentů AČR

Souhlas s využitím dokumentů AČR

Souhlasím se zpracováním informací, získaných studiem dokumentů AČR, které budou použité, jako materiál pro magisterskou diplomovou práci Adaptační proces rekrutů, zpracovanou Bc. Jiřím Synkem.

Jmenovaný je studentem v oboru: Andragogika, Navazující studijní program, Univerzita Palackého Olomouc.

Seznam dotčených dokumentů:

- Směrnice pro provádění základní přípravy;
- Programy základní přípravy;
- Vojenskou publikaci Příprava příslušníků Armády České republiky;
- Zákon 221/1999 o vojácích z povolání;
- Příručka vojáka AČR;
- Bodový systém kurzů základní přípravy.

Náčelník centra doktrín

pplk. Ing. Michal Vavetka

