

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

ADAPTAČNÍ PROCES NOVÉHO ZAMĚSTNANCE HR
ODDĚLENÍ V ORGANIZACI XY

Bakalářská diplomová práce

Andragogika se specializací personální rozvoj

Autor: Eva Ryšánková

Vedoucí práce: doc. PaedDr. Hana Horáková Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Adaptační proces nového zaměstnance HR oddělení v organizaci XY*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila srdečné poděkování paní doc. PaedDr. Haně Horákové Ph.D. za její neocenitelné rady, doporučení a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Veronice Gígalové Ph.D. za její milou podporu, rady a skvělý sociologický přístup k nám studentům kombinovaného studia. Také mé srdečné poděkování patří Mgr. Vítkovi Dočekalovi Ph.D., garantovi oboru, který nás provázel po celou dobu našeho poznávání andragogického neznáma. Dále bych chtěla vyjádřit poděkování svému studijnímu kolektivu v ročníku 2020-2023, který pro mě navždy zůstane nezapomenutelným týmem spolužáků. V neposlední řadě patří moje poděkování mé milované rodině a to především mému drahému manželovi a synovi, kteří pro mě byli nesmírnou oporou po celou dobu mého studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Eva Ryšánková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	<i>Andragogika se specializací personální rozvoj</i>
Studijní program obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	doc. PaedDr. Hana Horáková Ph.D.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Adaptační proces nového zaměstnance HR oddělení v organizaci XY
Anotace práce:	<p>Předmětem této bakalářské práce je snahou zjistit jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance na oddělení HR (Human Resources) v organizaci XY. Především však bude hlavním zkoumaným jevem jeho průběh z pohledu nového zaměstnance, blízkých kolegů a přímého nadřízeného. Ze získaných poznatků, které budou čerpány z teoretické části a pak také i z výzkumného šetření metodou dotazování a formou polostrukturovaného rozhovoru s kolegy a přímým nadřízeným, dále pak zúčastněným pozorováním a analýzou dokumentů, si tato práce klade za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: Jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance HR oddělení v organizaci XY?</p>
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, lidské zdroje, vzdělávání, organizační kultura
Title of Thesis:	The adaptation process of a new employee in the HR department in organization XY

Annotation:	The subject of this bachelor's thesis is an attempt to find out how the adaptation process of a new employee in the HR (Human Resources) department in the XY organization takes place. Above all, however, the main researched phenomenon will be its progress from the point of view of the new employee and close colleagues and direct supervisor. From the knowledge obtained, which will be drawn from the theoretical part and then also from the research investigation using the interview method and in the form of a semi-structured interview with colleagues and a direct supervisor, then through participant observation and document analysis, this work aims to answer the main research question: How does the adaptation process of a new employee of the HR department in the organization XY take place?
Keywords:	Adaptation, adaptation process, human resources, education, organizational culture
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1. Ukázka přepisu rozhovorů Příloha č. 2 Dílčí výzkumné otázky
Počet literatury a zdrojů:	44
Rozsah práce:	89 s. (112 260 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	11
1. Adaptace a adaptační proces	11
1.1 Druhy pracovní adaptace.....	13
1.2 Časový průběh adaptačního procesu.....	14
1.3 Cíle adaptačního procesu	16
2. Aktéři adaptačního procesu	17
2.1 Přímý nadřízený (vedoucí pracovník)	18
2.2 Kolegové na HR oddělení	21
2.3 Mentor	22
3. Nástroje adaptačního procesu	23
3.1 Adaptační plán	23
3.2 Firemní vzdělávání	24
3.3 Onboarding	25
3.4 Mentoring	26
4. Personalistika, Human Resources	27
4.2 Personální činnosti	30
5. Psychologická smlouva v adaptačním procesu	32
6. Evaluace zaměstnanců v rámci adaptace	33
7. Organizace	35
7.1 Organizační kultura	35
7.2 Organizační struktura	38
7.3 Kompetence	40

Metodologická část	42
8. Definice výzkumného problému	42
8.1 Výzkumné otázky	43
8.2 Popis zkoumané organizace	44
8.3 Metody sběru dat	45
8.4 Výběr výzkumného vzorku	47
8.5 Limity výzkumu.....	48
Empirická část	49
9. Výsledky výzkumného šetření	49
9.1 Průběh adaptace	50
9.2 Evaluace	53
9.3 Organizační struktura a kultura	54
9.4 Aktéři adaptačního procesu	56
9.5 Očekávání	57
9.6 Firemní vzdělávání	58
10. Diskuze výsledků výzkumného šetření.....	61
Závěr	68
Literární zdroje	71
Internetové zdroje	76
Seznam příloh	77
Seznam tabulek	78
Příloha č. 1 Ukázka přepisů rozhovorů	79
Příloha č. 2 Dílčí výzkumné otázky	85

Úvod

Pro každého zaměstnance, který vstupuje do nového pracovního prostředí, je adaptace na nové pracovní místo, pracovní prostředí a kolektiv nesmírně důležitým procesem, ve kterém se odrazí všechny jeho životní zkušenosti a dovednosti. Adaptační proces začíná z pohledu nového pracovníka již při rozhodnutí přijmout určitou pracovní nabídku.

Celý tento proces provází řízení lidských zdrojů, na poli personalistiky zdomácnělá zkratka „HR“. Zaměřuje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, konkrétně – nábor, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních dovedností a pracovního chování. Jedna z důležitých funkcí, která je součástí těchto HR aktivit a která je často nedostatečně řešená vedením organizací, je adaptace zaměstnanců (Nagyová a Nekoraneč, 2014).

Dle Nekorance a Nagyové (2014) přichází uchazeč o zaměstnání do prvního kontaktu s organizací již při náborovém procesu, což potvrzuje i Bělohlávek (2016), který říká, že každá organizace chce bezesporu vybrat takového pracovníka, který bude skutečným přínosem při vykonávání své práce a při tom se bude cítit spokojený a motivovaný, čehož taková organizace dosáhne dobře provedeným nábořem, jehož cílem by mělo být vyloučení kandidátů, kteří jsou neschopní nebo neochotní se adaptovat. Také snadné a rychlé začlenění nového pracovníka do života organizace a jeho přizpůsobení organizační kultuře by se mělo stát cílem výběrového řízení, jehož důležitou součástí je adaptace vůči týmu spolupracujících kolegů a vůči vedení nadřízeného (Bělohlávek, 2016).

Celé výběrové řízení nekončí výběrem kandidáta, ale pokračuje v podobě adaptačního procesu, kdy dle Tegze (2019) připravenost pracoviště, uvedení do týmu, který je s jeho příchodem obeznámen, seznámení se s širším

sociálním okruhem spolupracovníků, nabídka možnosti využít mentora a další aktivity jsou stabilizujícím prvkem urychlujícím proces adaptace.

Významný autor na poli personálního rozvoje, managementu a lidských zdrojů Michael Armstrong (2015) tvrdí, že pokud organizace investuje do lidí, zvýší tak jejich hodnotu a když disponuje s lidskými zdroji, které konkurence nemůže napodobit nebo nahradit, dosáhne lepší konkurenční výhody. Tyto lidské zdroje nazývá Armstrong bohatstvím a investováním do něho cestou angažovanosti, stabilizací zaměstnanců, řízení talentů nebo vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, dosáhne organizace lepší konkurenceschopnosti. Armstrong zmíněným investováním míní zlepšování úrovně intelektuálního kapitálu zaměstnanců.

Tato práce se zaměřuje především na pracovní nebo firemní adaptaci nového zaměstnance, čemuž se již v roce 1985 věnoval Milan Rymeš (1985) ve své knize o adaptaci pracovníků a pracovních kolektivů, kde uvedl, že problematika pracovní adaptace je velice významná již tím, že práce je důležitou složkou života každého člověka. Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v prožívání člověka, v jeho sebehodnocení, v úrovni vztahů k jiným lidem, promítá se v celkovém životním uspokojení.

Předkládaná bakalářská práce si klade za cíl zjistit, jaké je nastavení současného adaptačního procesu nového zaměstnance na oddělení HR (Human Resources) v organizaci XY¹. Bude zkoumat význam a průběh adaptačního procesu z pohledu nového zaměstnance na oddělení HR a také se zaměří na pohled kolegů a přímého nadřízeného. Bude se také věnovat výkladu a popisu samotného pojmu adaptační proces. Nastíní nám časový průběh a druhy firemní adaptace, jací jsou aktéři adaptačního procesu či jaký je v dané společnosti XY adaptační plán a firemní vzdělávání a jejich vliv při

¹ V této bakalářské práci je firma, která je předmětem zkoumání, anonymizována a je označována písmeny XY.

adaptaci nového zaměstnance. Také se bude věnovat organizační kultuře, struktuře, pracovním rolím a jejich kompetencím. Popíše vliv těchto faktorů na proces adaptace nového zaměstnance na oddělení HR a bude se snažit porozumět všem souvislostem.

Práce se člení na tři části: teoretickou, metodologickou a empirickou. Teoretická část nabídne strukturovaně definici základních pojmů a souvislostí, týkajících se adaptačního procesu nového zaměstnance na HR oddělení a představí přístupy jednotlivých odborníků a již provedených studií a výzkumů dotýkající se tématu adaptace. V metodologické části popíše metody a postupy sběru dat, výzkumný vzorek, blíže definuje samotný výzkumný problém a výzkumné otázky a nabídne popis organizace, ve které se výzkum soustředí. V empirické části práce budou interpretovány a analyzovány poznatky, které budou zjištěny z výzkumného šetření, na jehož základě se v závěru práce bude snažit odpovědět na výzkumnou otázku, která byla stanovena takto: Jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance HR oddělení v organizaci XY?

Teoretická část

1. Adaptace a adaptační proces

Evangelu (2009) definuje adaptaci jako způsob a rychlost, jakým je člověk schopen přizpůsobit se v mezilidských vztazích, pracovním prostředí, novým názorům či reformám a reorganizacím, nesmírně důležitým procesem, ve kterém se odrazí všechny jeho životní zkušenosti a dovednosti.

Paulík (2017) ve své knize o psychologii lidské odolnosti hovoří o širokém obsahu pojmu adaptace. Z jeho pohledu se jedná o klíčovou vlastnost jak přírodních tak i umělých systémů a obecně představuje takové chování systémů, které jim umožňuje přizpůsobení se okolním podmínkám a prostředí v nichž existují. Stává se tak nezbytnou podmínkou jejich fungování, přežití a vývoje.

Z biologického hlediska dochází u živých organismů během adaptace především k využívání předem ozkoušených mechanismů, které jsou nově přizpůsobeny aktuálním podmínkám, ve kterých se organismus nachází. V důsledku působení těchto mechanismů dochází k fyziologickým změnám, které vnitřně kompenzují vnější podmínky (Paulík, 2017).

Když se ovšem jedinec vyrovnává v rámci adaptace s nějakou pracovní činností a vlivy jejího okolí, nazýváme tento typ adaptace adaptací na určité pracovní místo. Tato adaptace je závislá na osobnostních charakteristikách člověka, na jeho profesní úrovni, na předešlých pracovních zkušenostech, splněných očekáváních a na to, jaké podmínky adaptace stanoví či vytvoří organizace. Adaptovaný zaměstnanec se identifikuje se svou prací, se sociálním prostředím a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný (Kociánová, 2010). I Rymeš (1985) uvádí, že pracovní zařazení nového pracovníka do pracovního místa jako proces pracovní adaptace má charakter individuálního aktivního vpravování se do

stávajících podmínek (fyzických, sociálních a provozních) spojených s vykonáváním pracovní činnosti.

Také Koubek (1995) zmiňuje jako jednu z oblastí adaptace orientaci na konkrétní pracovní místo, kdy obsah adaptace musí být odlišný podle charakteru a obsahu práce na tomto konkrétním pracovním místě.

Z hlediska výkonnosti umožňuje účinná adaptace dosahování výkonu odpovídajícího předpokladům, za které můžeme považovat potřebné schopnosti, dovednosti a motivace. Neúčinná adaptace se pak naopak negativně promítne do výkonu, a to potom i v naprosto běžných podmínkách. Účelem adaptace zaměstnanců je odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je pak připraven vykonávat práci, která se po něm požaduje (Šikýř 2012).

Dle Rymeše (1985) nastává problém, když předešlá odborná příprava zaměstnance neodpovídá požadavkům aktuálního pracovního místa nebo dochází k rozporům mezi představami zaměstnance o práci a pracovních podmínkách se skutečností. Nebo také tehdy, pokud se možnosti a perspektivy, dané pracovním zařazením, neshodují s cíli a ambicemi pracovníka. Složitost tohoto adaptačního procesu je dána i samotným rozsahem nároků a podmínek, s nimiž se člověk musí vyrovnávat. Například mezi tyto podmínky patří: zvládnutí techniky a výrobní technologie, fyzické podmínky práce, pracovní režim a směnnost, orientace na pracovišti i v celém podniku, mzdové ohodnocení práce a další. Zvládnutí tak obsáhlého a náročného souboru požadavků v rámci adaptačního procesu je spíše ideální než reálné.

Adaptovanost nového zaměstnance se projeví většinou ve dvou směrech: jako výkonnost a jako pracovní spokojenost. Tyto dva výsledky adaptačního procesu jsou natolik zásadní, že ponechat proces adaptace nahodilému vývoji a aplikovat neřízenou a spontánní adaptaci, by znamenalo materiální a morální

škody. Je tedy doporučováno snažit se o řízení procesu adaptace. Tento úkol většinou přijímá personální oddělení nebo nadřízený (Ryměš, 1985).

1.1 Druhy pracovní adaptace

Z hlediska druhů adaptace ve firemním či organizačním prostředí se v literatuře můžeme setkat s mnoha definicemi, které popisují typy a druhy tohoto procesu. Nejčastějším členěním druhů adaptace je pracovní, sociální a pak také formální a neformální.

Kociánová (2010) uvádí, že nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní prostředí a na sociální podmínky. V rámci své pracovní činnosti se seznamuje s novými skutečnostmi, s hodnotami, normami a zvyklostmi. Výsledkem adaptace je pak přijetí nebo odmítnutí těchto výše zmíněných faktorů.

Koubek (1995) rozčleňuje adaptaci, kterou ve své knize nazývá orientací a která má plnit funkci adaptační a vzdělávací aktivity, na formální a neformální. Formální adaptace je zde popsána jako plánovitý proces, o který se především stará personální útvar a spolu s ním i přímý nadřízený nového pracovníka. Druhý případ, kterým je neformální adaptace, je spíše spontánní proces, který přichází od blízkých kolegů a spolupracovníků, a i když není přesně řízen, má také svůj vliv na sžívání se nového pracovníka na pracovní prostředí a kolektiv.

Nový a Surynek (2006) podobně jako Kociánová (2010) tvrdí, že jsou dvě stěžejní roviny, ve kterých adaptace člověka na práci probíhá a těmi jsou sociální a pracovní. Při adaptaci na práci člověk čelí náročnosti pracovních povinností a musí zvládnout adaptovat se na pracovní podmínky a jejich inovační změny. Lépe se adaptace zvládne, pokud se člověk odborně připraví, má k dispozici zácvik nebo školení a také samozřejmě k lepší adaptaci přispěje i studium. Počátek pracovní adaptace je již při vstupu do pracovního poměru a provází pracovníka po celou dobu jeho profesionální dráhy. Výsledný efekt

adaptace můžeme nazvat přiměřenou nebo nepřiměřenou adaptovaností a její dosažená míra se promítne ve výkonu pracovníka a také v jeho spokojenosti s prací.

Dle Lukášové (2010) se při nástupu do organizace nový zaměstnanec stává subjektem socializačních procesů, při kterých se učí hodnoty a názory, které jsou v organizaci sdíleny, jaké chování se od něho očekává, co je akceptovatelné a žádoucí či nikoliv. Dále nám tento druh adaptace definuje Nový a Surynek (2006) podle kterých vycházíme při sociální adaptaci z procesu socializace. Člověk upřesňuje a upravuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se v průběhu své existence nalézá. Pokud se nový zaměstnanec dokáže adaptovat na sociální prostředí organizace, včlenění se do nových sociálních podmínek, říkáme tomu dostatečná a přiměřená adaptovatnost, ale pokud tak nedokáže, jedná se o nepřiměřenou či nedostatečnou adaptovanost, která může vyvolat konflikty nebo sociální izolaci. Tyto dva druhy adaptace, pracovní a sociální, se navzájem prolínají a úspěch celkové adaptace je podmíněn tím, že se zvládnou obě tyto roviny (Nový a Surynek, 2006).

1.2 Časový průběh adaptačního procesu

Adaptaci neboli orientaci nového zaměstnance, jak ji nazývá Koubek (1995), nelze provést v jednom setkání či školení. Je nutné rozložit aktivity zahrnující písemnou i ústní formu předávání informací do delšího časového období a účelně je sladit. To napomůže nováčkovi lépe a snadněji pochopit všechny potřebné informace spojené s orientací, jelikož se může potýkat s obtížemi tyto informace vstřebat všechny najednou nebo v krátké době. Průběh orientace může trvat v rozmezí několika dní, týdnů až měsíců. Pokud se nový zaměstnanec potřebuje adaptovat na celkovou organizaci jako takovou, jsou v tomto případě dostačující písemné informace. Ale pokud se potřebuje

adaptovat na konkrétní pracovní úsek a svou konkrétní pracovní pozici, je vhodnější navýšit ústní formu předávání informací.

Koubek (1995) nastiňuje, jak může průběh adaptace vypadat:

1. Před sepsáním pracovní smlouvy, kdy jsme ale již rozhodnutí nováčka přijmout, mu můžeme poskytnout vybrané písemné informační materiály.
2. Personální oddělení nebo budoucí nadřízený sdělí při podpisu pracovní smlouvy nováčkovi další informace, a to písemného nebo ústního charakteru.
3. Je vhodné, aby v období před samotným nástupem do pracovního poměru personalista nebo přímý nadřízený udržoval s novým zaměstnancem kontakt a případně mu pomohl s počátečními náležitostmi či obtížemi a poskytoval mu informace, které by mohl potřebovat.
4. Nastává den nástupu do pracovního poměru, kdy nováčka čeká ve spolupráci s personálním oddělením zařazení do personální evidence, vyhotovení evidenčního a mzdového listu, je mu vydána docházková karta nebo podnikový průkaz, účastní se vstupních školení, kdy je seznámen s jeho právy a povinnostmi, absolvuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, poté je formálně předán nadřízenému, uveden na své pracoviště a představen spolupracovníkům.
5. Během prvního týdne se učí jak, kdy, kam a na koho se obrátit v souvislosti se svou prací, hovoří s kolegy, s nadřízeným a zařazuje se do skupiny svých nejbližších spolupracovníků a započne plánovat své pracovní úkoly.
6. Druhý týden již plní své pracovní povinnosti a při příležitosti jednoho setkání se svým nadřízeným spolu hovoří ještě o jeho orientovanosti a

adaptaci. I personální oddělení se v této věci dotazuje nováčka, zda je vše v pořádku.

7. V dalších týdnech pak může absolvovat další školení pro rozšíření znalostí o podnikových normách, zaměstnaneckých výhodách apod. Jednou týdně by se měl formálně setkávat s nadřízený a personálním oddělením a spolu by měli vyhodnocovat průběh adaptace.
8. Od druhého do pátého měsíce svého pracovního poměru nový zaměstnanec plní své úkoly a jednou za dva týdny by se měl formálně setkávat s nadřízeným a spolu vyhodnocovat průběh adaptace a její problémy. Může také absolvovat různá školení a semináře o kvalitě, technologiích, odměňování, pracovních vztazích a tak podobně.
9. Při završení šestého měsíce je jeho proces adaptace uzavřen, vyhodnotí se jeho pracovní výkonnost a řeší se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

1.3 Cíle adaptačního procesu

Cílem adaptačního procesu, který definují ve svém slovníku Průcha a Veteška (2014), je co nejrychlejší zařazení (zapracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarem, sníží se tak riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové pracovní prostředí a situace. Další výhodou je rychlejší zapojení pracovníka do pracovního týmu a rychlejší dosažení adekvátního pracovního výkonu. V rámci adaptace dochází k orientaci pracovníka, tj. k obecnému seznámení se s firmou, firemní kulturou a s etickým kodexem, vnitřními předpisy a s podmínkami výkonu práce. Orientace zkracuje dobu adaptace nového

pracovníka. U některých pozic je vhodné připravit adaptační plán, který přesně stanoví obsah a délku adaptace.

Dle Armstronga (2007) jsou hlavním cílem adaptace překonání neznáma a obav z něj, zbavení se nejistoty v první fázi, vytvoření si vztahu k organizaci, který bude pozitivní a takový, aby se nový zaměstnanec lépe a pravděpodobněji stabilizoval a co nejrychleji dosáhl požadovaného výkonu. Dalšími cíli může být při dobré adaptaci také efektivnější využití talentů a nápadů nových zaměstnanců a využití jejich potenciálu. Nemalým faktorem, na kterém se podílí dobře zpracovaný adaptační proces, je pak i snížení fluktuace zaměstnanců.

Dobře zvládnutou adaptaci vnímá Evangelu (2009) tehdy, když můžeme od pracovníka očekávat výborný postřeh a vhled do podmínek, které jsou pro něho nové, velmi pohotové nápady a reakce na podněty, asociace myšlenek při řešení akutních situací. Pracovník s těmito vlastnostmi vyhledává a doslova se těší na změny v pracovní rovině. Má spontánní jednání, což je výhodou u činností, které vyžadují operativní rozhodování. Na druhé straně má malou tendenci provádět myšlenkový rozbor, vracet se k minulé činnosti a analyzovat ji při vychytávání chyb.

2. Aktéři adaptačního procesu

Během adaptace se do procesu zapojují a vstupují do něj jednotliví aktéři, kteří mají obrovský vliv na celý tento průběh pracovní adaptace, především na její výsledek a cíl.

Není to tedy záležitost pouze onoho nového pracovníka, který právě nastoupil do pracovního procesu. Dobře se seznámit s útvarem, v němž je pracovník zařazen a samozřejmě i s vlastní náplní práce, kterou má na dané pozici vykonávat je dle Stýbla (2008) nesmírně potřebné. Zde hrají velkou roli kolegové, spolupracovníci, kteří se stávají mentory, rádci, v některých případech dokonce i kouč. Pak také samozřejmě personalisté a především

vedoucí pracovníci, kteří mají moc ovlivnit vše, s čím se nováček ve své adaptaci a pak následném plném zapojení do práce může potkat.

2.1 Přímý nadřízený (vedoucí pracovník)

Velmi důležitým článkem celého pracovního procesu je bezesporu přímý nadřízený, neboli vedoucí. V některých organizacích a na některých pracovních pozicích a odděleních může být nazýván šéfem nebo manažerem.

Takto postavený pracovník má za úkol dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím druhých, tedy svých podřízených. Ze stanoveného cíle vyplývají pracovní úkoly. Úlohou vedoucího je vést podřízené pracovníky k plnění těchto úkolů a to prostřednictvím uložení úkolu nebo příkazu. Takovým příkazem rozumíme uložení úkolu formou například písemnou nebo ústní, jednorázovým aktem nebo organizační normou. Z každého příkazu vyplývá pro nadřízeného pracovníka automaticky povinnost předsvědčit se, jak je příkaz plněn, má povinnost kontroly. Při této kontrole se zhodnotí plnění úkolu a pokud je takto činěno dobře, má vedoucí zaměstnance pochválit nebo vyslovit uznání. V opačném případě by měl vytknout chyby a provést kritiku (Pavelka, 1970).

Podle Wágnerové (2008, dle citace Townsend, 1989) jsou hlavními funkcemi managementu, tedy vedoucích pracovníků: plánování, organizace, vedení a kontrola.

Úkolem vedoucího je také řídit vztahy na pracovišti. To obnáší nastavení procesů a pravidel, aby lidé, kteří spolu potřebují spolupracovat, mohli spolupracovat a nevznikaly mezi nimi zbytečné konflikty nebo výkon jejich práce nebyl závislý na jejich úrovni vyjednávacích schopností (Pilařová, 2016).

Vedení lidí, což je práce vedoucího pracovníka, se považuje za nejobtížnější složku řídicí činnosti, ve které rozeznáváme tři základní typy vedení: autokratický, demokratický a liberální.

Pavelka (1970) nám popisuje znaky těchto stylů vedení. V autokratickém řízení vedoucího pracovníka se podle něj objevují tyto znaky:

- Nedovoluje svým podřízeným účastnit se na rozhodování.
- Jedná bez dohody se skupinou.
- Vládne tzv. železnou rukou.
- Je nekompromisní.
- Hovoří způsobem, který odebírá chuť klást otázky.
- Odmítá vysvětlit své počínání.
- Určuje úkoly, aniž by ponechal podřízeným pole pro samostatné rozhodování a projev iniciativy.

Znaky demokratického řízení vedoucího pracovníka:

- Umožňuje podřízeným podílet se na rozhodování.
- Snaží se získat souhlas skupiny před zavedením změn.
- Svolává podřízené, aby s nimi diskutoval a informoval skupinu o otázkách, které se jí týkají.
- Vysvětluje své skupině podřízených své záměry.
- Najde si čas pro vyslechnutí svých podřízených a stále se informuje, jak se členové jeho týmu cítí a co si myslí.
- Připouští kritiku vlastního postupu a dosahuje toho, že s ním podřízení volně hovoří.
- Podněcuje své podřízené, aby projevili své názory a myšlení a dovoluje jim pracovat tak, jak sami považují za nejlepší.

- Snaží se uvést do praxe vhodné návrhy, které podřízení podali.

Třetím a posledním typem vedení lidí je liberální způsob. Jeho znakem je, že:

- Nadřízený neovlivňuje pracovní aktivitu členů skupiny.
- Ponechává jim volnost v individuálním postupu při plnění úkolů.
- Zasahuje jen tam, kde je to opravdu nezbytně nutné (Pavelka, 1970).

Způsob, jak vedoucí pracovník vede svou pracovní skupinu je úzce spjat s osobností manažera (Wágnerová, 2008). Jaké zásady a metody budou zvoleny pro řízení je ale také objektivně ovlivněno například politikou v organizaci, jejím cílovým zaměřením na služby, produkty, zisk apod. Záleží ale na každém vedoucím, jak těchto vlivů využije pro svůj styl vedení (Pavelka, 1970).

Styl vedení a nebo také řízení je způsob, jakým jsou lidem zadávány úkoly, jak se s nimi komunikuje a jaké chování je k nim uplatňováno. To vše může výrazně ovlivnit jejich ochotu plnit zadané úkoly a dodržovat pravidla a postupy nebo také míru s jakou svému nadřízenému vyhoví nebo pro něj udělají něco navíc (Pilařová, 2016).

Dle Wágnerové (2008) jsou příznivými faktory pro vedení lidí, když se manažer zaměří na své podřízené ve smyslu zájmu o jejich práci, podpoří jejich odborný růst, akceptuje názor na způsob vykonávání práce, komunikuje s nimi spíše neformálně, kladně reaguje v rámci zpětné vazby a jedná s nimi přátelsky, dovoluje participační řízení, podřízení e podílí na rozhodnutích a vyjadřují své názory a záměry na cíle skupiny, mají relativní nezávislost a samostatnost k tomu, jak si uspořádají pracovní tempo a svou práci.

Tyto faktory, které popisuje Wágnerová (2008) jasně pramení z demokratického způsobu řízení, který popsal Pavelka (1970). Dalo by se říci, že je tedy nejvhodnějším stylem pro práci přímého nadřízeného, jehož pracovní tým na tomto základě nejlépe dosáhne stanovených cílů. Autokratický vedoucí je totiž izolován, nedostává se mu informací zdola a někdy se mu mohou i zamlčovat nepříjemné jevy, což mu stíží včasnost a správnost rozhodnutí. Pouze přikazuje a zbavuje se tak výhody využit myšlenkového potenciálu, iniciativy a spontánní podpory svého týmu. Oproti tomu demokratické řízení vytváří v organizaci příznivé klima, pracovníci spontánně spolupracují a vedoucí se tak může opřít o celý kolektiv, který mu může například pomoci i usměrnit pasivní nebo dokonce i negativní členy skupiny. Liberální způsob řízení je aplikovatelný pouze v týmu s vysoce kvalifikovanými, samostatnými a cílevědomými pracovníky, kteří si jsou jasně vědomi toho, že mají společný cíl. Na vedoucího zde nejsou kladeny vysoké nároky, čili i ten se může věnovat značnou měrou své vlastní tvůrčí práci (Pavelka, 1970).

Každý z těchto stylů vedení má své výhody i nevýhody a hodí se více pro určitou situaci. Například pokud není dostatek času nebo nastala krizová situace měl by vedoucí využít spíše direktivní způsob vedení. Když se pracuje s kreativním týmem nabízí se vhodnější spíše demokratický nebo liberální způsob. Kompetentní manažer, vedoucí či nadřízený by měl rozpoznat v jaké situaci využít ten správný styl řízení (Pilařová, 2016).

2.2 Kolegové na HR oddělení

Kolegové na HR oddělení, neboli spolupracovníci nového zaměstnance, mají velký podíl na průběhu jeho adaptace. Oni sami jsou personalisté, mohou tedy zpracovávat koncept adaptačního procesu a spolu s nadřízeným pracovníkem specifikují plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst (Kociánová, 2010).

2.3 Mentor

V mnohých literárních zdrojích, které se pracovní adaptací zabývají, se setkáme s pojmem mentor. Mentor na rozdíl od školitele, který má za úkol pouze předávat znalosti a jeho funkce je spíše vzdělávací, má hlavní funkci i jakési psychické podpory, vzdělávání je tedy pro mentora až na druhém místě.

Můžeme tedy vnímat funkci mentora nejen jako pomocníka nového pracovníka po odborné stránce, ale také člověka, který by mu měl usnadnit orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizaci. Tento mentor je potřebný k úspěšné realizaci adaptačního plánu (Bedrnová & Nový, 2007).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že mimo vzdělávací funkci, má mentor pomoci novému pracovníkovi nejen v pracovní oblasti adaptace (vzdělávací funkce), ale také v sociální oblasti adaptace, kdy přítomnost mentora může například usnadnit socializaci nového zaměstnance do nového kolektivu a tato oblast se pro mentora stává prioritou.

Podle Kaspera a Mayrhofera (2005) mentor věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace nejen zvýšenou pozornost, zaškoluje ho do výkonu práce, ale také mu pomáhá s adaptací v sociálním prostředí.

Mentoring má podle těchto autorů tři funkce:

- Vzorovou, kdy způsoby chování mentora jsou sledovány a částečně přebírány.
- Psychosociálně podpůrnou, která zahrnuje akceptování a ocenění, poradenství v problematických situacích a přátelské zacházení.
- Kariérní, kdy mentor pomáhá novému pracovníkovi s pracovními úkoly a se zviditelněním jeho výkonů, také má na starost jeho uvedení do

organizační mikropolitiky, podporuje ho při povýšení (Kasper & Mayrhofer, 2005).

3. Nástroje adaptačního procesu

V následujících kapitolách budou představeny nástroje, které jsou využívány v adaptačním procesu a které mohou usnadnit práci hlavním aktérům adaptace a napomoci tak jejímu hladkému průběhu.

3.1 Adaptační plán

Adaptační plán je důležité si zhotovit v případě, pokud chceme, aby adaptace proběhla efektivně a systematicky. Měl by obsahovat úroveň kompetencí, které chceme, aby zaměstnanec měl, dále pak termín dosažení těchto kompetencí, způsob, jak by měla být tato kompetence získána a mělo by být v něm uvedeno jméno odpovědné osoby, která dohlédne na to, aby byl zaměstnanec zaškolen v dané oblasti a která vyhodnotí získané kompetence až proškolení bude u konce. Dále je zde důležitým článkem pozice manažera, který má úkol nového pracovníka seznámit s adaptačním plánem a zajistit, aby byl splněn. Adaptační plán by měl také obsahovat povinná školení jako je například školení bezpečnosti práce apod. Výsledek plánu vyhodnotí nadřízený manažer a na jeho základě rozhoduje o tom, jestli nový zaměstnanec zůstane v organizaci nebo skončí jeho pracovní poměr ve zkušební době, vytvoří plán, podle kterého se nový zaměstnanec bude dále rozvíjet a navrhne změny v odměňování pracovníka (Pilařová, 2016).

Mohelská, Rošický a Šabatová (2003) především poukazují na to, že pokud organizace zaměstná zaměstnance, kterého považuje za klíčového, měl by mu být zpracován individuální adaptační plán. Ten může být součástí komplexního souboru úkonů v rámci adaptačního programu, do kterého je

dle Bartáka (2023) zahrnuje seznámení pracovníka s firemní kulturou, pracovními podmínkami a stylem práce. Dále by měl obsahovat stanovení mentora a průběžné zajištění podpory a pomoci, monitoring postupu adaptace, průběžné a závěrečné hodnocení adaptačního plánu.

3.2 Firemní vzdělávání

Pojem firemní vzdělávání nám vysvětluje Bartoňková (2010) ve své knize *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání*, kde nalezneme dokonce několik definicí. Jednou ze základních a nejjednodušších je však definice, že firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.

Vzdělávání v organizaci je dle Armstronga a Taylora (2015) definováno jako proces, který zabezpečuje vzdělané, kvalifikované a angažované lidi. Rozvoj a vzdělávání usnadňuje jednotlivým pracovníkům, ale i celým týmům osvojit si potřebné a požadované znalosti, dovednosti a schopnosti a to prostřednictvím vlastních zkušeností, rozličných vzdělávacích programů a aktivit nebo samořízeného vzdělávání, které si jednotlivci zajistí sami. Vše toto má napomoci společně zlepšit odborné vzdělávání a usnadnit učení, podpořit strategické cíle, rozvinout individuální potenciál a především respektovat a zhodnocovat různorodost lidí.

Armstrong a Taylor (2015) se zaměřili na strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci, kdy tento přístup pramení z potřeby zaměstnávat lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Tuto potřebu uspokojí tak, že dojde k poznání strategických požadavků a k podpoře dosažení strategických cílů v organizaci. Na zřetel musí organizace také ale brát i osobní potřeby rozvoje a růstu svých zaměstnanců, což je vynikající již samo o sobě, ale je to také dobrým základem pro to, aby se organizace stala více atraktivnějším místem pro práci.

Samotné vzdělávání na pracovišti má podle Armstronga a Taylora (2015) souvislost s učením, které pracovník získal na základě svých pracovních

zkušeností. Lidé se díky své svěřené práci a jejímu vykonávání učí, reflektují své pracovní zkušenosti, aby správně porozuměli tomu, co vykonávají a mohli je tak běžně využívat. Vzdělávání na pracovišti je dle těchto autorů převážně neformální proces podpořen mentoringem, koučováním nebo e-learningem, není přesně specifikováno ani plánováno. Vyplývá přirozeně z podnětů vykonávané práce. Neformální vzdělávání může být samozřejmě doplněno o formální vzdělávání, které se využívá především, když je potřeba rozvíjet určité odborné dovednosti nebo zapracovat nové zaměstnance, ale převažuje spíše forma neformální, kdy se pracovník učí na základě svých vlastních pracovních zkušeností a také od jiných kolegů na pracovišti.

Výše uvedený pojem e-learning si blíže vysvětlíme, jelikož tato forma vzdělávání v poslední době zaznamenala významný skok ve vývoji a to především díky celosvětovým událostem kvůli pandemii a onemocnění covid-19. Pojem e-learning nám vysvětlují Zounek a kolektiv (2021) kdy písmeno "e" přeložíme jako "elektronické" a "learning" nám označuje anglický význam slova "učení", což je klíčový proces v životě člověka.

Armstrong a Taylor (2015) nám dále rozvíjejí princip této formy vzdělávání, který podle nich představuje využívání informačních a komunikačních technologií, aby došlo k podpoře jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání. E-learning v sobě obsahuje také zprostředkování studijních materiálů a odborné vedení prostřednictvím interní počítačové sítě organizace. Jinak také nazývanou intranet. E-learning má podpůrnou funkci vzdělávání tváří v tvář, nenahrazuje plně tuto formu vzdělávání. Umožňuje absolvovat vzdělávání, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější. Jeho zaměření je na individuální potřeby jedince, který si může vybrat v rámci celkové nabídky z různých předmětů, o které v tu danou chvíli jeví zájem. Ty se mohou týkat běžných aplikací a procesů organizace, programu zaučování nových zaměstnanců nebo rozvoje počítačových dovedností. Jelikož se v e-learningu klade důraz na samostatné vzdělávání, nedoporučuje se využívat

při rozvoji měkkých dovedností typu prezentace, komunikace, team building, jelikož zde není možnost přímé interakce s ostatními lidmi.

3.3 Onboarding

Slovo onboarding vzešlo z anglického výrazu „on board“, což znamená v českém překladu na palubě. Onboarding je tedy takové „nalodění“ a ve světě personalistiky a firemního prostředí se používá ve spojitosti s nábořem, nástupem nových zaměstnanců a jejich pracovní adaptací.

Dle SHRM (2023) se onboarding vyznačuje procesy, ve kterých jsou noví zaměstnanci integrováni do organizace. Zahrnuje aktivity, které umožňují novým zaměstnancům dokončit počáteční proces orientace na nové kolegy a také se dozvědět více informací o organizaci a její struktuře, kultuře, vizi, posláních a hodnotách. U některých organizací proces trvá jeden nebo dva týdny, u jiných organizací může tento proces zahrnovat řadu činností v délce jednoho nebo mnoha měsíců.

Stein a Christiansenová (2010) popisují onboarding jako prostředek ke zvýšení produktivity a úrovně angažovanosti zaměstnanců. Jde především o to, jak co nejlépe zaujmout, zapojit nové zaměstnance do firemních aktivit, usnadnit jim počáteční fázi jejich funkčního období. Onboardingový program by měl mít čtyři základní pilíře, kterými jsou – podpora v rané fázi kariéry, orientaci na kulturu organizace a její výkonnostní hodnoty, vzhled do strategických záměrů a cílů směřování firmy a v neposlední řadě by měl obsahovat takové činnosti, které pomohou novému zaměstnanci vybudovat si prospěšné vztahy na pracovišti i mimo něj.

Onboarding by měl být strategickým programem, který by měl obsahovat důležité strukturální prvky, včetně jasné diagnostiky a systému zpětné vazby a odpovědnosti.

3.4 Mentoring

Mentorování je způsob vedení ze strany velmi zkušeného kolegy, který radí s řešením vybraných problémů, poskytuje své zkušenosti i kontakty a pomáhá ke vstupu do odborné nebo manažerské komunity (Bělohlávek, 2016).

Urban (2017) tvrdí, že mentoring může pomoci novému zaměstnanci k úspěšnému zaškolení po příchodu do organizace. Úkolem mentoringu je urychlit adaptaci zaměstnance, seznámit ho s pravidly dané organizace, jejími zvyklostmi i know-how, pomáhat mu řešit problémy, starat se o jeho rozvoj, další kariérový růst apod. Vztah mezi zaměstnancem a jeho mentorem může trvat i několik let. Jedním z hlavních nástrojů, které mentor vůči zaměstnanci používá, je metoda koučinku, tj. nepřímého vedení a usměrňování na základě vzájemně stanovených cílů a společného rozboru jejich plnění.

I Armstrong a Taylor (2015) říkají, že mentorování je založeno na využití speciálně vybraných a vyškolených jedinců, kteří pomůžou k sobě přiděleným novým zaměstnancům při jejich vzdělávání a rozvoji. Poskytnou jim odborné vedení, praktické rady a podporu, která může mít i trvalý charakter.

4. Personalistika, Human Resources

Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je, aby měla organizace dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovala svých strategických cílů. Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují manažeři, ve větších organizacích s větším počtem lidí zpravidla s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb (Šikýř, 2012).

Vývojové etapy personalistiky sledují tři základní koncepty: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa představuje historicky první koncepci personalistiky, která se v řízení organizací začala prosazovat od desátých až

dvacátých let 20. století. Tato koncepce personalistiky byla ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace, zejména vědeckým řízením spojeným se jménem Fredericka W. Taylora. Průmyslová výroba byla založena na hluboké dělbě práce a úzké specializaci lidí. Lidé byli pracovní silou, jejich práce byla ztotožněna s prací strojů. Smyslem bylo udržovat a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce lidí tím, že jejich práce byla jednodušší a rutinnější

Personalistika byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace. Personalisté plnili administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí. Personalistika byla pasivní součástí řízení organizace.

Řízení lidských zdrojů (human resources) představuje historicky třetí koncepci personalistiky, která se v řízení organizací začala prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Změna v pojetí personalistiky byla vyvolána radikálními změnami podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích. Postupující globalizace, zostřující se konkurence, rozvíjející se technologie, měnící se požadavky zákazníků, to jsou hlavní faktory, které principiálně změnily přístup organizací k řízení a vedení lidí. Jedině dostatečně schopní a motivovaní lidé, systematicky připravovaní na změny, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože lidé rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace. Personalistika se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace (vývoje, nákupu, výroby, prodeje, financí, informatiky apod.), stejně jako celé organizace. Personalistika v pojetí řízení lidských zdrojů se

vyznačuje strategickým přístupem a směřuje k dosažení strategických cílů organizace a je prováděna v souladu se strategií organizace. Respektuje také vnější podmínky a je prováděna s ohledem na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, technologické, demografické, přírodní a jiné podmínky života lidí a činnosti organizace. Zapojuje i vedoucí zaměstnance a přestává být výhradně záležitostí specializovaných personalistů. Stává se nedílnou součástí každodenní práce vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení organizace. Každý, kdo v organizaci řídí a vede jiné lidi, musí každodenně zvládat řadu personálních činností, například výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí (Šikýř, 2012).

Armstrong a Taylor (2015) nám také definují způsob, jakým personální útvary fungují. Ten se značně liší, je rozmanitý, není homogenní, zahrnuje rozmanité role a činnosti, přičemž rozdíly najdeme jak mezi různými organizacemi, tak mezi různými úrovněmi řízení jedné organizace.

Součástí personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby a to v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy. Významně tím přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace.

Základní úlohou personalistů v organizaci je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, ovšem to není všechno. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili svoje schopnosti, zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak v zájmu vlastním, tak v zájmu organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Dle Cejthamra a Dědiny (2010) nemůže bez lidí fungovat žádná organizace a je proto zapotřebí, aby byl její personál, kterému říkáme lidské zdroje, řízen,

a to ve větším nebo menším rozsahu. Organizace musí svým lidem definovat práci, za to je řádně odměňovat, nabírat je či propouštět, rozmisťovat je mezi svými pracovišti nebo pobočkami, dbát na jejich rozvoj, kariéru a vzdělávání a vytvářet jim vhodné sociální programy. Personalistika funguje jako plošný nástroj v organizační disciplíně, podává návod jak by měla organizace vykonávat personální funkci a především se hlavně dotýká základního stavebního prvku každé organizace – člověka.

4.1 Personální činnosti

Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v organizacích přináší i změny v profilu personalisty. Ten musí být dnes znalý na poli personální práce jak v rovině teoretické tak i praktické. Dále jsou na něho kladeny požadavky v ostatních znalostech, které se dotýkají organizace, ve které pracuje. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti různorodých problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se umět orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly, mezi které patří populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa. Musí mít znalosti o technologii, kterou organizace používá, o nejnovějších trendech, musí se pohybovat alespoň trochu v oblasti práva i psychologie, musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být flexibilní a důsledný. Musí také prosazovat moderní řízení lidských zdrojů (Koubek, 1995).

Můžeme se také inspirovat tvrzením Armstronga a Taylora (2015), že personalisté mohou přispět k vytváření pozitivního a produktivního zaměstnaneckého poměru následujícími způsoby:

- během výběrového pohovoru mohou uchazečům realisticky prezentovat příznivé i nepříznivé aspekty zaměstnání v organizaci;
- během adaptačního programu mohou nováčky informovat o politikách a postupech v řízení lidských zdrojů, o hodnotách organizace, o požadovaných

normách výkonu v takových oblastech, jako je kvalita nebo služby zákazníkům, nebo o požadavcích týkajících se flexibility;

- mohou podněcovat kontakty mezi manažery nebo vedoucími týmů a jejich podřízenými nebo členy týmů, aby podpořili vyjasňování si vzájemných očekávání a obousměrnou komunikaci;

- mohou podporovat všeobecnou politiku transparentnosti, aby ve všech záležitostech, které se jich týkají, zaměstnanci věděli, co se děje, proč se to děje a jak to ovlivní jejich zaměstnání, rozvoj a perspektivu.

Podstatou úspěchu organizace je dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností. Co se týká strategie, tak organizace potřebuje dlouhodobou (tříletou až pětiletou) koncepci řízení, která s ohledem na posouzení současného stavu (zhodnocení silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb) definuje smysluplný cíl a optimální způsob podnikání a hospodaření uprostřed neustále se měnících vlivů okolí (politických, ekonomických, právních, sociálních, kulturních, technických, technologických, demografických, přírodních a jiných), zejména nejvhodnější postup zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských) k dosažení očekávaného výkonu. Struktura organizace potřebuje vhodné formální uspořádání zaměstnanců a ostatních zdrojů k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systém personálních činností zabezpečuje v organizaci optimální systém výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností je podmínkou dosažení očekávaného výkonu organizace. Podstatný je ovšem systém personálních činností, protože zaměstnanci jsou aktivní součástí organizace: pracují v rámci struktury organizace, rozhodují o realizaci strategie organizace. (Fombrun, Tichy a Devanna, 1984, citované Šikýřem, 2012, str. 83-85)

5. Psychologická smlouva v adaptačním procesu

Psychologickou smlouvu nám definuje Urban (2010), podle kterého si tento jev můžeme představit jako princip nepsané a nevyřčené smlouvy, v jehož základě jsou očekávání zaměstnance, že jej firma odmění za jeho úsilí a nasazení v práci, že dosáhne určitého společenského statutu a zaměstnaneckých výhod, že bude mít práci v příjemné firemní kultuře, že bude mít možnost se seberealizovat, že bude mít příležitost se rozvíjet ve své kariéře a především očekává pracovní jistotu. Tato očekávání vznikají na základě subjektivního vnímání slibů a informací, které se novému zaměstnanci při přijímacím řízení nebo pak v počátcích pracovního poměru dostanou. Psychologická smlouva pochopitelně platí z obou stran. Zaměstnavatel na druhé straně očekává loajalitu, plnění úkolů, plné pracovní nasazení a skvělý pracovní výkon. Pokud jsou tato očekávání naplněna z obou stran, je vše v pořádku, ale pokud dojde k názoru například ze strany zaměstnance, že je tento vzájemný vztah nespravedlivý, může požádat o změnu či nápravu. Pokud mu ale není v dlouhodobějším horizontu vyhověno, dochází k nespokojenosti a poklesu důvěry v podnik, jeho pracovní výkon se sníží a zaměstnanec začne uvažovat o změně zaměstnavatele.

V tomto ohledu nám Branham (2009) říká, že čím vyšší je soulad mezi vzájemnými očekáváními obou stran, tím větší je pravděpodobnost, že bude zaměstnanec spokojenější, v podniku setrvá a tím se sníží fluktuace a naroste produktivita. Také nám identifikuje čtyři základní typy vzájemného očekávání v psychologické smlouvě, jsou jimi: Co zaměstnanec očekává, že dostane – Co je organizace připravena dát – Co je zaměstnanec připraven dát – Co organizace očekává, že dostane. Mezi sebou jsou pak tyto čtyři faktory v protipólech. Navzájem mezi nimi může dojít ke shodě nebo k neshodě.

6. Evaluace zaměstnanců v rámci adaptace

Koubek (2011) říká, že každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jací jsou jeho pracovníci, jak jeho lidé pracují a jakou mírou přispívají k hospodářským výsledkům a také jak přispívají k dobré pověsti organizace. A i tito lidé, zaměstnanci, chtějí vědět, jak si u svého zaměstnavatele stojí, jak se na ně dívá, jestli je spokojen s jejich pracovním výkonem. K tomu všemu slouží hodnocení, někdy nazývané také jako evaluace, jehož principy spočívají v zjišťování, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní své úkoly a zadané požadavky, které má vykonávat na svém pracovním místě, zkoumá chování a vztahy ke kolegům, klientů, dodavatelům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku v rámci své práce, sdělování zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům, konzultaci těchto výsledků se zaměstnanci, hledání způsobů ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci kroků, které tomu mají pomoci.

Dále Koubek (2011) rozlišuje hodnocení na formální a neformální. Tím neformálním je dle něj příležitostné průběžné hodnocení zaměstnance jeho vedoucím pracovníkem a odehrává se spíše náhodně v nějakém určitém okamžiku, kdy vedoucí pracovník má pocit nebo dojem, že je zrovna tato chvíle vhodná k hodnocení. Odehrává se v rámci jejich každodenního pracovního vztahu, je subjektivní a dokáže řešit operativně problémy, je to součást průběžné kontroly, zda jsou úkoly plněny tak, jak byly zadány, kontroly pracovního chování a také poskytování okamžité zpětné vazby. To vše má význam pro usměrňování práce zaměstnance, jeho povzbuzování, oceňování a pochvalu za dobře vykonanou práci. Je ale bohužel snadno napadnutelné pro subjektivitu hodnotitele. Někdo ho může považovat za nespravedlivé. Naopak formální hodnocení je systematické, standardizované, racionálnější a má charakter pravidelného periodického intervalu. Je zaznamenáno v osobních dokumentech zaměstnance a slouží jako podklad k dalším personálním činnostem. Zajišťuje spravedlivý přístup v hodnocení zaměstnanců dle jednotných kritérií. Je komplexnější v rámci dovedností,

znalostí, lépe dokáže rozeznat, ocenit a rozvíjet silné stránky pracovníka a ty slabé naopak pomůže odstranit. Umožní lépe identifikovat potřeby vzdělávání a potenciál zaměstnance a soustavně působí jako motivátor pro to, aby pracovník zaměřil svou pozornost na jeho pracovní výkon. Také přispívá ke zvyšování pracovní morálky v organizaci.

K tomu, aby bylo hodnocení zvládnuté dobře, doporučuje Koubek (2011) rozpoznat a stanovit předměty hodnocení, stanovit si zásady a pravidla a postup hodnocení, vytvořit si formuláře, které budou k hodnocení využívány, analyzovat pracovní místa, specifikovat profily a požadavky na pracovní role, stanovit si normy pracovního výkonu, zvolit si stupnici klasifikace hodnocení a určit rozhodné období, kdy se bude hodnotit a informovat zaměstnance o připravovaném hodnocení a jeho účelu. Ti by měli být potom s výsledky seznámeni a měli by mít prostor se k nim vyjádřit. K tomu slouží hodnotící rozhovor, který je zpravidla veden mezi výše postaveným vedoucím a hodnoceným zaměstnancem.

Wágnerová (2008) nám předkládá obecný význam pracovního hodnocení a člení ho na několik jeho funkcí:

- Poznávací funkce, která napomůže nadřízenému pracovníkovi analyzovat a ověřovat, zda jsou zvolené postupy a rozhodnutí vhodné
- Motivační funkce, která má za úkol umožnit podřízenému konfrontaci své vlastní práce s hodnocením vedoucího
- Personální funkce umožňuje posouzení přístupu vedoucího k práci s lidmi a jeho schopnosti využívat poznatky, které zjistil z hodnocené, k řízení
- Funkce pro zlešení výkonu, kdy zpětná vazba umožní zaměstnanci, nadřízenému, hodnotiteli, personálnímu oddělení a dalším využít nabyté poznatky z hodnocení k tomu, aby se zlepšil pracovní výkon.

- Funkce pro stanovení odměňování, na jejímž základě může dojít k mzdovým změnám nebo přidělení odměn apod.
- Funkce pro pracovní zařazení, na jejímž základě se rozhoduje o tom, zda pracovník zůstane na stejné pracovní pozici či bude povýšen nebo dokonce propuštěn.
- Funkce pro zjištění potřeb odborného školení a přípravy, při které může vyplynout nedostatek v nějaké oblasti dovedností a znalostí a to se poté stává podkladem pro sestavení vzdělávacího plánu.
- Další funkce, které by mělo hodnocení plnit, jsou například připomenutí zaměstnanci, jaké požadavky jsou na něho kladeny, motivační funkce, aby zaměstnanec podával co nejvyšší a nejkvalitnější výkon, funkce, která pomůže k definování dalších vzdělávacích potřeb a dalšího odměňování.

7. Organizace

7.1 Organizační kultura

V odborné literatuře někdy uváděná jako firemní kultura. Jedna z nejuznávanějších odbornic na organizační kulturu Růžena Lukášová (2010, str. 12) uvádí, že je to *velice široký pojem, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.*

Dále nám Lukášová (2010) doplňuje, že kulturu můžeme také považovat za výsledek adaptace a také jako nástroj adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí.

Co se týká konkrétně organizační kultury, uvádí Lukášová (2010), že se tento výraz ve větší míře začal používat v 70. letech 20. století. Hlavním motivátorem, proč přední světoví manažeři a sociologové zaměřili svou

pozornost na kulturní aspekty firem a organizací, byl ekonomický růst Japonska.

Mezi hlavní prvky definice organizační kultury patří hodnoty, základní přesvědčení, normy, postoje, architektura budov, materiální vybavení firem, produkty, které organizace vytváří, výroční zprávy, propagační brožury, mluva, historky a mýty, firmení hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály a symboly.

Kultura jako pojem má dlouhou a pestrou historii. Laikem je toto slovo používáno k označení sofistikovanosti, jako kdybychom řekli, že někdo je velmi „kulturní“. Na poli antropologie odkazuje na zvyky a rituály, které společnosti vyvíjeli v průběhu své historie. V posledních několika desetiletích byl používán některými výzkumníky a manažery jako výraz, který odkazuje na klima a postupy, které organizace vytváří při zacházení s lidmi nebo k zastávaným hodnotám a krédu organizace. V této souvislosti manažeři hovoří o vývoji „správného druhu kultury“, můžeme mít „kulturu kvality“ nebo „kulturu zákaznických služeb“ – naznačují tím, že kultura má co do činění s určitými hodnotami, které se snaží manažeři vštípit do svých organizací. I v tomto užití je zahrnut předpoklad, že existují lepší nebo horší, silnější nebo slabší kultury, a že ten „správný“ druh kultury ovlivní, jak je organizace efektivní. Z manažerské literatury často vyplývá, že mít kulturu je nezbytné pro efektivní výkon a že čím silnější kultura, tím silnější a efektivnější organizace je (Shein, 2004).

Kultura je dynamickým fenoménem, který nás neustále obklopuje, je neustále uplatňována a vytvářena našimi interakcemi s ostatními a utvářena chováním vedení, je také souborem struktur, rutin, pravidel a norem, které řídí a omezují naše chování. Když člověk posune kulturu na úroveň skupiny v rámci organizace, lze jasně vidět, jak se kultura vytváří, začleňuje, vyvíjí a dokonce i manipuluje a zároveň, jak kultura omezuje, stabilizuje a poskytuje strukturu a význam členům skupiny. Tyto dynamické procesy tvorby kultury

a managementu jsou podstatou vedení a nutí člověka si uvědomit, že vedení a kultura jsou dvě strany téže mince (Shein, 2004).

Organizace XY je mezinárodní firma, je v ní zastoupeno více než 50 zemí světa a více než 15 tisíc zaměstnanců. Každá tato země má svou kulturu, své zvyky. Podle Lukášové (2010) můžeme sledovat poznatky o kultuře a jejích národnostních rozdílech zejména z pohledu manažerů a to ve třech souvislostech. První je v souvislosti s komunikací s příslušníky jiných kultur. Komunikace jim umožňuje chápat myšlení a chování příslušníků těchto jiných kultur a je velice podstatná pro porozumění zahraničním pracovníkům, zákazníkům a obchodním partnerům. Druhou souvislostí je plánování a realizace zahraničních aktivit, protože umožní manažerům uvážit kulturní rizika fúzí, akvizic, marketingu a dalších forem spolupráce se zahraničními firmami. A třetí a poslední souvislostí je zvládání kulturních rozdílů, které se projevují při řízení mezinárodní společnosti.

Halík (2011) nám popisuje firemní kulturu jako *"souhrn psaných a řečených pravidel, jak bude firma postupovat v obdobných případech a situacích, jaká bude komunikace uvnitř firmy, atmosféra, styl práce a subordinační postup."* Tato pravidla převážně určují vedoucí pracovníci a čím je organizace větší, tím je její kultura důležitější.

Halík (2011) také upozorňuje, že je nesmírně důležité pro firemní kulturu i fakt, jaká je její orientace. Ta se může zaměřovat buď na úspěch firmy, což znamená, že upřednostňuje produktivitu a kvalitu na úkor zaměstnanců a nebo se spíše orientuje na zaměstnance, a v tomto případě dopřeje management svým zaměstnancům značnou míru iniciativy, rozvoj a vzdělávání. Existuje samozřejmě i kombinace těchto dvou orientací a zde firma účelně vynakládá prostředky na vybavení pracovišť, na vzdělávání zaměstnanců a ty pak odměňuje na základě dosažených výsledků.

7.2 Organizační struktura

Organizační strukturu nám popisují Cejthamer a Dědina (2010), kteří říkají, že má tvar pyramidy, proto ji také tak nazýváme, má pyramidální charakter a má za sebou dlouhý vývojový proces. Ten byl však svým obsahem vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, sociálními a technologickými stavy svého okolí.

Do základní charakteristiky organizačních struktur patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Jednotlivé organizační struktury mají doplňkové charakteristiky:

- Míra centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti.
- Členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem.
- Počet hierarchií řízení.
- Strmost a plochost organizační struktury.
- Časové trvání, zda je organizační struktura dočasná (například tým, který je složen pouze dočasně pro splnění konkrétního úkolu) nebo relativně stabilní

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:

- Liniové

- Štábní
- Kombinované (liniově štábní, cílově programové, organizační týmy,
- maticové, projektové a jiné).

Konkrétně organizace XY má maticovou strukturu. Tu blíže popisují Smejkal a Rais (2010) jako vhodnou strukturu pro organizaci, která se zabývá výrobou. Toto uspořádání umožňuje dosáhnout v co nejkratším čase nejlepších výsledků a jsou v ní spojeny prvky divizní a funkcionální struktury. Jejími základními výhodami jsou:

- Byrokratické vztahy jsou nahrazeny přímým kontaktem s vedoucím
- Větší zapojení manažerů do strategie a jejich zvýšená motivace
- Snížení chybovosti díky skupinové práci
- Pružnost celé struktury a díky tomu lépe reagovat na podněty zvenčí – například zákazníka.

Její nevýhody jsou:

- Slabá schopnost určit priority v komunikaci
- Konflikty mezi vedoucími, kteří jsou jak na horizontální, tak vertikální linii, díky čemuž má podřízený dva vedoucí
- Nejasnost, kdo je zodpovědný za náklady a zisky.

Dle Lukášové (2010) volba organizačních struktur a způsob realizace manažerských funkcí v organizacích, styl vedení a představy o roli manažerů je předurčeno především obsahem národní kultury mateřské společnosti. Tyto dvě identity, kterými jsou struktura a kultura, se navzájem prolínají a promítají se také do řízení a chování manažerů v jednotlivých zemích.

7.3 Kompetence

Můžeme říci, že kompetence má základ v potenciálu. Pracovník může oplývat potenciálem, ale aby ho skutečně uplatnil, je potřeba učení a praxe. A tak vzniká kompetence, což je schopnost vykonávat určitou činnost nebo okruh činností (Bělohlávek, 2016).

Stanovení kompetencí vychází z hodnot a kultury organizace a požadavků pracovního místa. Jedná se o soubor požadavků, které jsou na dané místo kladeny.

Patří sem:

- Znalosti – teoretické poznatky, které se člověk naučil vzděláváním nebo na pracovišti (znalost produktu, technologický postup, pracovní právo, anglická mluvnice).
- Dovednosti – schopnost praktického provádění věcí (obchodní komunikace, efektivní organizace práce, plynulá komunikace v angličtině).
- Postoje – vztah k různým skutečnostem a zdroj pracovní motivace (orientace na výkon, orientace na zákazníka, orientace na vztahy, inovativnost jako aktivní přijímání změn, i když je mohl vymyslet někdo jiný (Bělohlávek, 2016).

Plamínek (2011) definuje kompetenci jako způsobilost vzhledem k nějaké dané určité úloze, úkolu či pracovní pozici. Vlastní výkon, tedy lidská práce a potenciál k tomuto výkonu, čímž jsou lidské zdroje jsou dvě hlavní složky kompetence. A člověk se stává kompetentním, pokud vyhovuje oboum těmto požadavkům způsobilosti – tedy zda prokáže relevantní zdroje a podá výkon, který se od něho očekává.

S touto myšlenkou Plamínek (2014) dále pracuje, kdy se dívá na definici kompetence z pohledu učení se, které je s vytvářením kompetencí, nebo také

způsobností, dozajista velmi spjata. Výsledkem spontánního učení je potenciál člověka, vyjádřený jeho (lidskými) zdroji, jež může využívat k podávání výkonů a dosahování úspěchů v každodenním pracovním životě. Od záměrného učení – tedy vzdělávání – očekáváme mnohem cílenější výsledek, jemuž můžeme říkat způsobilost nebo kompetence. Způsobilost je vždy vztažena k nějaké úloze (případně k množině úloh typu svěřené role nebo pracovní pozice) – jde tedy o relativní pojem. Člověk může být způsobilý v jedné roli (například manažera) a současně nezpůsobilý v roli jiné (například manžela).

V organizacích existují i kompetence obecné a sociální, které mnoho personalistů nazývá měkké kompetence. Jedná se o schopnosti lidí adaptovat se na sociální prostředí organizace. Zaměstnanci úspěšně komunikují, navazují vztahy, rozvíjí se, umí vyjednávat a zvládají a řeší krize, jsou asertivní a empatictí, mají kritické myšlení, umí se rozhodovat, zvládají stres a například i agresi. O všech těchto kompetencích ale platí pravidlo, že by jim měl člověk rozumět, měl by sám dokázat posoudit, do jaké míry ji zvládá a měl by být schopný aktivně spolupracovat na jejím rozvoji (Fišer, 2014).

Jsou zde i kompetence specifické, někdy nazývané odborné, které nenajdeme všeobecně v celé organizaci. Tyto kompetence mají zaměstnanci na konkrétních specializovaných odděleních nebo pracovištích. Měly by mít základ v dlouhodobé strategii organizace, z produktů a služeb, které firma nabízí, z technologií a procesů, které organizace používá. Tyto odborné kompetence by měli přesně určit pouze ti nejlepší specialisté na daný obor (Fišer, 2014).

Metodologická část

8. Definice výzkumného problému

Praktický problém, kterému se tato bakalářská práce věnuje, je zkoumání průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance na oddělení HR ve vybrané organizaci XY. Především však bude hlavním zkoumaným jevem jeho průběh z pohledu nového zaměstnance, blízkých kolegů a přímého nadřízeného. Ze získaných poznatků, které budou čerpány z teoretické části a pak také i z výzkumného šetření metodou dotazování a formou polostrukturovaného rozhovoru s kolegy a přímým nadřízeným, zúčastněným pozorováním a analýzou dokumentů, si tato práce klade za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, dále jen HVO, která byla stanovena takto:

Jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance HR oddělení v organizaci XY?

Dále bude zkoumáno jak probíhal vstup nového zaměstnance do organizace, orientace na jeho nové pracovní místo, jakým způsobem byla novému zaměstnanci poskytnuta pomoc při pracovní adaptaci od jednotlivých aktérů adaptačního procesu. Dále se práce zaměří na časový průběh a druhy pracovní adaptace, jakou roli hrála připravenost samotné organizace na přijetí nového zaměstnance, jaký měla plán nebo adaptační program a jak nový zaměstnanec využil svoje schopnosti a dovednosti pro plnění pracovních úkolů a jaký průběh a výsledek mělo jeho zapracování na pracovní místo na oddělení HR.

Vzhledem k obsahu tématu byl zvolen kvalitativní přístup výzkumu a to konkrétně deskriptivní případová studie. Případová studie je varianta kompletního sběru dat, kdy je zkoumán jeden předem daný případ a pouze k

němu se vztahuje výzkumný problém a výzkumné otázky (Švaříček Šedová, 2007).

V kvalitativním zkoumání je velmi důležitá jeho otevřenost, kterou musíme chápat jako otevřenost ke zkoumaným objektům včetně jejich zvláštností, jako otevřenost ke zkoumané situaci a v smotném přístupu k ní. Tato otevřenost se projevuje především v tom, že vše, o co se opírá výzkum, jeho plán, podoba, výběr zkoumaných objektů, způsob sběru dat, analýz a další aspekty, se dotvářejí až v průběhu realizace. A výzkumník musí být schopen reagovat na tyto změny, na neočekávané momenty a postup výzkumu jim přizpůsobovat. Při kvalitativním přístupu je badatel většinou v intenzivním a dlouhodobém kontaktu se zkoumaným problémem, usiluje o co nejplastičtější obraz problému a kontextu všech souvislostí, snaží se nevynechat nic, co by pomohlo vyjasnit zkoumanou situaci (Reichel, 2009).

8.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky považují Švaříček a Šedová (2007) za nesmírně důležitý ukazatel, jakým směrem se má výzkum ubírat. Jejich hlavním úkolem je pomoci zúžit a konkretizovat výzkumný problém a také plní funkci nástroje, díky kterému dojde výzkum k naplnění stanoveného cíle. V této práci byly navrženy kromě hlavní výzkumné otázky také dílčí výzkumné otázky, které napomohou svou skladbou k zodpovězení té hlavní, která byla stanovena takto: **Jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance HR oddělení v organizaci XY?**

Dílčí výzkumné otázky byly opatřeny indikátory, které blíže identifikují výskyt obecněji definovaného jevu v této práci, kterým je adaptace nového zaměstnance na oddělení HR. Tyto indikátory byly identifikovány a sloučeny do 6-ti základních indikátorů a to na základě získaných dat z odborné literatury, kdy se ukázaly jako stěžejní pro jev adaptace nového zaměstnance

na oddělení HR a také bylo usouzeno, že díky nim se lépe dojde k interpretaci získaných dat.

DVO1: Jaké je oficiální nastavení průběhu adaptačního procesu v organizaci XY pro nového zaměstnance na oddělení HR?

Indikátory: adaptační plán, druhy adaptace, časový průběh adaptace, cíle adaptace, evaluace, organizační struktura, aktéři adaptačního procesu, onboarding, psychologická smlouva

DVO2: Jak jsou zapojeni do adaptace kolegové z HR oddělení a přímý nadřízený?

Indikátory: aktéři adaptačního procesu, přístup vedoucího, přístup mentora, mentoring, personalistika a personální práce, kompetence, evaluace

DVO3: Jak probíhá pracovní adaptace a co ji ovlivňuje?

Indikátory: personalistika a personální práce, firemní vzdělávání, nástroje firemní adaptace, mentoring, fáze adaptace

DVO4: Jak probíhá sociální adaptace a co ji ovlivňuje?

Indikátory: organizační kultura, organizační struktura, přístup aktérů, psychologická smlouva, sociální adaptace

DVO5: Jak probíhá kulturní adaptace a co ji ovlivňuje?

Indikátory: organizační kultura, organizační struktura, přístup aktérů, kulturní adaptace

8.2 Popis zkoumané organizace

Organizace XY si nepřála uvést název pro účely této bakalářské práce, proto je zde nazvána anonymně písmeny XY a popsána spíše všeobecně. Je velkou korporátní mezinárodní firmou s mateřskou společností v jednom z

evropských severských států. Zabývá se výrobou zařízení a službami ve zpracovatelském, agregátním a těžebním průmyslu. Po celém světě má více jak 50 poboček a přes 15 000 zaměstnanců. Její struktura je maticová a hierarchie vede od pozice prezidenta korporátu, přes viceprezidenty, poradce, ředitele jednotlivých divizí až po manažery a řadové zaměstnance v jednotlivých zemích a pobočkách.

Česká pobočka je průmyslovým závodem s historií od 60.let 20. století. Zaměstnává nyní přes 200 zaměstnanců. Kooperují zde různá oddělení od nákupního, technologického, účetního, oddělení kvality, plánování, HR oddělení až po výrobní střediska a jednotlivé dílny s určitým výrobním zaměřením. Převládají zde dělnické pracovní pozice. Atmosféra organizace je celkově velmi přátelská.

Tuto organizaci si autorka práce zvolila z důvodu toho, že zde pracuje na personálním oddělení a projevila zájem zjistit, jak je zde adaptační proces na oddělení HR nastaven.

8.3 Metody sběru dat

Hlavní metodou sběru výzkumných dat bylo pro naplnění cílů této bakalářské práce použito dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru, jehož základem je předem připravený seznam témat a otázek (Švařířek a Šedřová, 2007). Takto zvolený postup slouží jako návod, který má zajistit výzkumníkovi, že se bude věnovat všem potřebným a zkoumaným tématům. Zůstává mu ale přitom volnost a může si přizpůsobit formulaci otázky a zvolit si sám způsob a pořadí těchto otázek. Cílem je dosáhnout co největší vytiženost dotazníku. V polostrukturovaném rozhovoru má badatel také možnost, co nejvýhodněji využít čas, který k rozhovoru má (Hendl, 2016).

Rozhovor v kvalitativním výzkumu vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu. Musí se uvážit obsah, forma i pořadí otázek. Zvláštní pozornost musí tazatel věnovat začátku a

konci rozhovoru. Na začátku je někdy potřeba prolomit počáteční psychické bariéry a zajistit souhlas se záznamem. Na konci můžeme ještě zjistit nějaké důležité informace a také by měl tazatel nabídnout dotazovanému možnost dodatečného kontaktu (Hendl, 2005). Pro výzkumné účely v této práci jsou rozhovory vedeny se čtyřmi kolegy, kteří jsou zaměstnanci na oddělení HR v organizaci XY. Před každým rozhovorem byl dotazovaný požádán o souhlas s vedením záznamu a následně byly seznámeni s tématem a cílem výzkumu. Všichni respondenti byli ujištěni o naprosté anonymitě při nakládání s jejich daty a ubezpečeni, že získané informace budou využity pouze pro účely bakalářské práce.

Další metodou pro sběr dat je v této práci použita analýza a zkoumání dokumentů. To představuje zkoumání dat, která již byla někým vytvořena a výzkumník je zkoumá a vyhledává v nich informace relevantní pro jeho výzkum (Hendl, 2016). Ačkoliv má autorka práce k vnitřním dokumentům organizace XY přístup, bohužel je nelze pro účely tohoto výzkumu zveřejnit. Organizace XY to nepovolila.

Třetí a neméně důležitou metodou je zúčastněné pozorování, což je dle Ochrany (2019) empirická metoda, při které prostřednictvím smyslového nazírání získáváme informace o zkoumaném předmětu, mentálně ho vymezíme od ostatních předmětů, aby naše zkoumání nic nerušilo a díky pozorování provedeme analýzu s ohledem na naše stanovené výzkumné cíle.

Další definicí je dle Švaříčka a Šedové (2007) zúčastněné pozorování dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování aktivit, které probíhají ve zkoumaném terénu, jehož cílem je objevit a reprezentovat proces sociálního života a tyto objevy zprostředkovat čtenáři. Zúčastněný pozorovatel, kterým je v této práci autorka práce, je badatelem, jehož záměrem je najít nějakou novou teorii o pozorovaném předmětu a také je samozřejmě účastníkem interakcí, ale s poněkud menší mírou zapojení se do aktivit v rámci svého pozorování, jehož cílem je deskriptivně zachytit, co se děje a jak vypadá daná

situace. Badatel by měl popisovat stručně a přesně. Musí mít snahu ve svém popisu, aby čtenář pochopil kontext, protože to má zásadní význam pro pochopení studovaného problému v jeho celistvosti. Metoda pozorování byla zvolena záměrně, jelikož autorka práce je zároveň zaměstnanec HR oddělení v organizaci XY a má možnost přímo pozorovat dění na tomto oddělení. Pozorování probíhalo na denní bázi při běžných pracovních činnostech a také i v rámci firemních výjezdních zasedání, kdy se aktéři adaptačního procesu na oddělení HR dostali do interakce s ostatními členy firemního týmu mimo své pracovní prostředí.

V rámci volby metod pro získávání výzkumných dat jsou výše zvolené metody shledány jako naprosto relevantní a vhodné. Taktéž Disman (2011) potvrzuje, že nejvhodnějšími metodami pro sběr informací v kvalitativním výzkumu jsou zúčastněné pozorování, rozhovor a analýza interních dokumentů.

8.4 Výběr výzkumného vzorku

Vzhledem k tématu není výběr respondentů náhodný. Jedná se o velice úzký okruh čtyř pracovníků HR oddělení, kteří se pro potřeby tohoto výzkumu stali výzkumným vzorkem. Tito zaměstnanci byli označeni písmeny Z a k tomuto písmenu přiřazena jednotlivá pořadová čísla 1,2,3,4.

Zaměstnanec Z1 pracuje v organizaci XY na pozici HR Senior Manager 7 let. Jeho kompetence jsou nejrozsáhlejší z celého personálního oddělení. Je vedoucím pracovníkem a nadřízeným třem zaměstnankyním.

Zaměstnankyně Z2 pracuje na pozici Payroll Accountant, což je pozice mzdové účetní. Její pracovní poměr trvá již 6 let.

Z3 je zaměstnankyně, která je momentálně na rodičovské dovolené, před tím zastávala pozici HR Generalisty 2 roky.

V průběhu výzkumu pracovala na pozici HR Generalisty nová zaměstnankyně Z4. Jakožto nováček působící na této pozici 1 rok, byla

přímým účastníkem adaptačního procesu po nástupu do nového zaměstnání v organizaci XY a její pohled na adaptaci bude ve výzkumu stěžejním zdrojem výzkumných dat.

Tabulka č. 1 Charakteristika zkoumaného vzorku

Pracovní pozice	Typ zaměstnance	Identifikace	Délka zaměstnání
HR Senior Manager	Přímý nadřízený	Z1	7 let
Payroll Accountant	Kolegyně	Z2	6 let
HR Generalista toho času na rodičovské dovolené	Kolegyně	Z3	4 roky
HR Generalista	Nový zaměstnanec	Z4	1 rok

8.5 Limity výzkumu

Při provádění výzkumu byly identifikovány dva zásadní limity, které mohly ovlivnit jeho výsledek. Prvním z nich byl zákaz zveřejnění interních dokumentů využitých pro analýzu výzkumu. Organizace XY si přála zachovat v rámci tohoto výzkumu anonymitu. Druhým limitem práce byla identifikována sama autorka práce, která se jako tazatelka při pokládání otázek v polostrukturovaných rozhovorech se svými kolegy mohla stát součástí jevu zkreslení, nazývaného anglicky "interview bias", jehož podstatou je, jak respondent vnímá tazatele, který ho svým chováním může ovlivnit k volbě odpovědi. Neutrální chování tazatele je nesnadná úloha, obzvláště pokud je pro něj daný výzkum významnou záležitostí (Disman, 2011). Autorka si je vědoma, že v rámci přátelských a kolegiálních vztahů na pracovišti, mohlo dojít ke zkreslení odpovědí od respondentů a ty potom mohly ovlivnit výsledek výzkumu.

Empirická část

V této části práce budou interpretovány a analyzovány poznatky, které byly zjištěny z výzkumného šetření. Za pomoci 6-ti indikátorů, které byly identifikovány jako klíčové okruhy a které vznikaly napříč otázkami a odpověďmi respondentů z polostrukturovaných rozhovorů, dojde k propojení celého obsahu práce v jeden celek. Stanovení indikátorů pomohlo lépe pochopit celý průběh adaptačního procesu a zasloužilo se o přehledný souhrn pracovní adaptace tak, jak ho vidí jeho aktéři.

Indikátory jsou následující:

- 1) průběh adaptace
- 2) evaluace
- 3) organizační struktura a kultura
- 4) aktéři adaptačního procesu
- 5) očekávání
- 6) firemní vzdělávání

V kapitole, která se bude věnovat diskuzi výsledků, bude rozvinuta linie klíčových problémových okruhů pro lepší porozumění složitosti výzkumného případu a na závěr spojí a vysvětlí dosažené výsledky, díky kterým zodpoví výzkumnou otázku (Hendl, 2005).

9. Výsledky výzkumného šetření

V následujících kapitolách práce budou obecně popsány výsledky z pozorování, dotazování a z analýzy dokumentů s cílem odhalit témata a jejich vztahy a propojení s výzkumnými otázkami (Hendl, 2005).

9.1 Průběh adaptace

Z rozhovoru s dotazovanými, zkoumáním dokumentů a pozorováním vyplynulo, že v organizaci XY možná kdysi bylo snahou oficiální nastavení adaptačního procesu na oddělení HR a stanovení vnitřního předpisu, který by tato pravidla a postupy určoval, ale tento záměr se neuskutečnil. Jsou zde pouze artefakty rozpracovaného projektu a návrhy prezentací a formulářů, které měly sloužit jako podklady k oficiálnímu adaptačnímu plánu, ale do praxe se toto nikdy neuvedlo. Průběh adaptačního procesu je zde spíše neformální a nemá pevnou strukturu a systém. Předávání informací potřebných pro zvládnutí adaptace, jak kulturní, sociální tak i té pracovní, probíhá více méně ústní formou. Při otázce položené zaměstnankyni Z4, jestli jí byl předán nějaký adaptační plán a jestli její začleňování do pracovního procesu probíhalo dle tohoto plánu, bylo odpovězeno: „*Ne adaptační plán jsem nedostala do rukou, ta formulace adaptačního plánu probíhala ústně*“ a „*No víceméně ano, ale ten ústní plán se v průběhu doby hodně měnil.*“ Rymeš (1985) říká, že pokud se ponechá proces adaptace nahodilému vývoji a aplikuje se neřízená a spontánní adaptace, může to znamenat materiální a morální škody. Z4 uvádí v odpovědi na otázku, jak dlouho jí trvalo, než byla schopna pracovat samostatně, takto „*jsou věci, které jsem mohla dělat již po 14 dnech a nebyl s tím problém a jsou věci, které samostatně nedělám do teď*“. Z čehož lze vyvodit dle Průchy a Vetešky (2014), že její adaptace nebyla formalizována a řízena a nedošlo k rychlejšímu dosažení adekvátního pracovního výkonu. Z1, jako nadřízený pracovník, potvrzuje, že zaškolení na této pozici vyžaduje delší dobu a uvádí rok a až dva roky. Navzdory tomu Z4 tvrdí, že považuje dobu, kterou dostala na adaptaci za dostatečnou. Přesto je doporučováno (Rymeš, 1985) snažit se o řízení procesu adaptace. To také naznačila zaměstnankyně Z4 v odpovědi na otázku, zda je něco, co by do procesu doplnila: „*Určitě bych příště začala konkrétnějším stanovením toho adaptačního plánu.*“

První pracovní nebo takzvaně nástupní den probíhá v organizaci XY jak uvedla zaměstnankyně Z4 *"hekticky, ale probíhá standardně."* Shoduje se také s názorem zaměstnanců Z1, Z2 a Z3 kteří uvádí, že první nástupní den je především o podpisu smlouvy a absolvování zákonných školení, jako je BOZP, Požární ochrana, Školení řidičů referentských vozidel. Dále je pak nováček seznámen s organizačním a pracovním řádem, etickým kodexem, podmínkami stravování apod. Dále pak dochází k seznámení s nejbližšími spolupracovníky a zabydlení se na pracovišti. To vše je v orgnaizaci XY nazýváno jako onboarding a dle SHRM (2023) je hlavním úkolem onboardingu integrovat nováčky do organizace, dozvědět se o ní více, o její struktuře, kultuře, vizi a hodnotách.

Z1 hodnotí tento proces *"z části formalizovaný, ale z významné části je to ad hoc zaškolení, jak kdo může a rozhodně ten prvek hození do vody je tady silný"*. Podobný názor má i zaměstnankyně Z2, která říká, že nová kolegyně Z4 do své pracovní role, jako nováček, *"skočila rovnýma nohama a neměla žádný prostor pro adaptaci."*

Při adaptaci se mohou vytknout i překážky, se kterými se aktéři musí potýkat. Také mohou identifikovat jeho slabé a silné stránky. Jednu z velkých překážek vidí Z2 *"nemožnost řádného zaučení a předání práce na tomto malém oddělení o čtyřech zaměstnancích, pokud je zaměstnanec nahrazen novým, který je v době, kdy se rozhodl rozvázat pracovní poměr u svého stávajícího zaměstnavatele, sám ve výpovědní lhůtě a nemůže tak nastoupit na nové místo ihned. Tito dva lidé se vlastně minou a není šance pro předání pracovních informací a povinností."*

Z1 vidí překážku v adaptačním procesu jako *"častou změnu denního programu práce. Neustále adaptace na něco nového. Každý den v podstatě nelze naplánovat, co bude zítra a musíme my na to musíme reagovat, protože jsme podpůrnou službou a expertní službou, musíme vlastně reagovat na podněty z venku a tady je to každodenní čili ani neexistuje možnost, že bychom se tady zavřeli a přesně dodrželi ten plán to nelze. Vlastně jste vhození do více jednotlivin, než umíte*

zvládnout, a proto je to velmi náročný na prioritizaci. A schopnost nebo neschopnost prioritizovat je tady v podstatě ukazatelem vašeho zvládnutí té práce. S tímto se setkáváme i v názoru Nového a Suryňka (2006), kteří říkají, že při adaptaci člověk čelí náročnosti pracovních povinností a musí zvládnout adaptovat se na pracovní podmínky a její inovační změny.

Jako silnou stránku adaptačního procesu vidí Z2 v tom, že byl na místo HR Generalisty, což je pozice nové zaměstnankyně Z4, přijat tzv. *"hotový člověk"*, což znamená, že má předešlé a dlouholeté zkušenosti z oboru personalistiky. Evangelu (2009) potvrzuje, že při adaptaci se odrazí všechny životní zkušenosti a dovednosti. Z2 dodává, že: *"Adaptace na personální pozici probíhá díky tomu, že měla zaměstnankyně Z4 již předešlé dlouholeté zkušenosti v oboru personalistiky, mnohem rychleji, protože se nezabývala podstatou té profese, tu umí."* Což potvrzuje i Kociánová (2010) a říká, že adaptace je závislá na osobnostních charakteristikách člověka, na jeho profesní úrovni a na jeho předešlých zkušenostech.

Dále z dotazování i pozorování vyplynulo, že i v rámci sociální a kulturní adaptace probíhalo vše dle představ nové zaměstnankyně Z4. Kolegy byla přijata dobře a potvrzuje to: *"Ano, přijali mě dobře. Velké plus je to, že ty lidi tady jsou otevření, že je to vztahová firma a když byla nějaká akce v rámci výroby, tak pozvali i personální oddělení a díky tomu to začlenění vylo mnohem jednodušší."*

Při adaptaci na firemní kulturu je důležité vnímání její atmosféry. Na otázku, jak vnímá tamější atmosféru a co jí pomohlo cítit se ve firmě jako doma, jaké firemní aktivity jí k tomu pomohly, odpověděla zaměstnankyně Z4, že jí velmi pomohlo zapojení v rámci jiného oddělení do společných aktivit, které byly na principu teambuildingu: *"Určitě to byly aktivity, který dělala ta výrobní sféra, různý výjezdni zasedání, nebo když přijela třeba ta manažerka BOZP z mateřské společnosti, měli jsme s ní společně dělat nějaké úkoly s výrobním úsekem. Oni mě tam přizvali, tak určitě tady ty aktivity. Ale bylo jich málo a mohlo by jich být i víc. Myslím si, že by to urychlilo určitě spoustu věcí. Ale to je zase prostě nešvar té maticové*

struktury bohužel.“ Maticovou strukturu vidí jako překážku a doplňuje: *“ No překážkou určitě je to, že ta společnost má maticovou strukturu, protože se pořád odděluje ta výrobní sféra od té podpůrní sféry, což jsou finance, HR oddělení apod.”* I z pozorování vyšlo najevo, že převážně v sociální adaptaci se tento jev objevuje, protože jednotlivá oddělení a nadřazení jsou od sebe separovaní. A jak píše Smejkal a Rais (2010), nevýhodou je v maticové struktuře neschopnost určit priority v komunikaci, kterou Halík (2011) považuje uvnitř firmy za důležitý prvek pro fungování její organizační kultury.

9.2 Evaluace

Z dotazování a pozorování vyplynulo, že za evaluační proces je v organizaci XY zodpovědný vedoucí HR oddělení, tedy zaměstnanec Z1. Zaměstankyně Z4 uvádí v rámci otázky, zda proběhla evaluace adaptačního plánu, že *“neproběhla taková ta finální evaluace, ale průběžná. A řekli jsme si s mým manažerem s vedoucím personálního oddělení, v jaké fázi jsme, co zoládám, co nezoládám.”* Což odpovídá Koubkově (2011) definici o neformální evaluaci, která má charakter příležitostného a náhodného hodnocení v rámci každodenního pracovního vztahu, kdy nadřízený má pocit nebo dojem, že je zrovna tato chvíle vhodná k hodnocení, zda jsou úkoly plněny tak, jak byly zadány. K tomu potom poskytuje okamžitou zpětnou vazbu.

Z1 uvedl, že zde v organizaci se formální evaluace děje v podobě jednorázového hodnocení na roční bázi, které je zde nazýváno PDD. Je to zkratka z anglických slov Performance development discussion. Jedná se o výkonnostní hodnocení. Na tomto hodnocení jsou závislé roční finanční odměny zaměstnanců oddělení HR. Dále bylo zjištěno, že je zde ještě vyšší nadřízený z globálního hlediska struktury organizace XY, který má také pravomoci hodnotit pracovní výkon zaměstnanců na oddělení HR a rozhodovat o přidělení bonusů nebo zvýšení mzdy. Zaměstnanec Z1 k tomuto dále uvádí, že: *„ Za tou formální evaluaci stoprocentně stojí přímý nadřízený. Za tu*

dlouhodobější evaluaci taky přímý nadřízený, ale v tomto případě je to diskutováno i s o jeden stupeň vyšším manažerem, což je v tomto případě viceprezidentka pro lidské zdroje, která je jako kdyby vtažená nepřímo do zaškolování celého HR týmu. Jednak se toho minimálně účastní, ale dohlíží to supervisuje, jak to tady vlastně probíhá v Čechách, takže ona taky má přehled, jak ten tým funguje, pracuje. Dále je na tom třeba závislá ta mzda nebo nějaké bonusy. Máme roční hodnocení cílů, to PDD, kde sice pro tyto pozice nejsou nastavovány nějaké osobní cíle, ale v případě, že by ten průběh byl buď špatný, nebo naopak zase výrazně lepší, zohledňuje se to v rámci salary planning, což je roční zvyšování mezd od května, kde jako manažer mám možnost finančně to zohlednit.

Dle Koubka (2011) je takové formální hodnocení systematické, standardizované, racionálnější a má charakter pravidelného periodického intervalu. Z1 na otázku, jak je možné adaptační proces zefektivnit uvedl: *“ No, určitě by se mohlo, řekl bych striktněji dodržovat to formální vyhodnocování v určité době v rámci třeba 1 roku. Jo, to se nedělo úplně ideálně z mé strany. A to by se nejenom tady na našem oddělení, ale obecně ve firmě mohlo víc dodržovat.”*

9.3 Organizační struktura a kultura

Pozorováním, zkoumáním dokumentů i dle rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že maticová struktura celého globálního koncernu organizace XY výrazně ovlivňuje její kulturu, řízení, hodnoty, pravidla i adaptaci. Podle všech kolegů na oddělení HR, tedy zaměstnanců Z1, Z2, Z3 i Z4 je nejsilnější stránkou to, že firma je založená na vztazích. Z1 konkretizuje a říká, že: *„Tady v této firmě panuje kultura spolupráce a vzájemné pomoci, to znamená, není to jenom fráze, prostě ti lidi to mají za povinnost a funguje to tak skutečně i neformálně, že si vycházíme vstříc a pomáháme si“*. Ovšem samotnou maticovou strukturu považuje stejně jako Z4 za nevýhodu. V tomto směru z hlediska chaotičnosti při adaptaci v prvních dnech a uvádí: *„Opravdu jsme maticová struktura, a tudíž se v těch prvních dnech musí jít podle požadavků té práce, takže je to ad hoc už fakt*

hodně i o neformální stránce, jak můžeme toho člověka ovlivnit. Takže ta chaotičnost potom v těch následujících dnech je vysoká.“

V rámci adaptace na kulturu organizace XY zaměstnanec Z1 vyzdvihuje specifičnost jejího prostředí a kultury a výchovný přístup v rámci adaptace na kulturu organizace XY. *„Celá ta škála kultury a hodnot je o výchově. A to si myslím, že tu probíhá stoprocentně, protože jsme specifičtí. Kultura v této firmě je specifická, výrazná změna, to znamená ten přechod nováčka sem je vždy i kulturním šokem, takže ta výchova a sebevýchova se tady objevuje stoprocentně.“*

Z4 potvrzuje tvrzení Z1, že je firma tzv. vztahová. Dále hodnotí kulturu organizace jako překomunikovanou a říká: *“Bylo mi řečeno, že jde právě o vztahovou kulturu, oni jsou seveřané velmi otevření. Ale zároveň je to teda překomunikovaná kultura, tak je občas složitější se v tom vyznat, ale ty lidi jsou víceméně vstřícní.“* Tento jev se objevuje i v tvrzení Lukášové (2010), která říká, že poznatky o kultuře organizace můžeme pozorovat zejména z pohledu manažerů a jejich komunikace s příslušníky z jiných kultur. Tato komunikace jim umožňuje chápat myšlení a chování příslušníků jiných zemí a kultur. Vzhledem k tomu, že je organizace XY globálním korporátem, je zcela přirozené, že manažeři a kolegové z jiných zemí potřebují komunikovat s větším nasazením, než by bylo obvyklé v jiných organizacích jiného typu. Proto budí organizace XY dojem oné *“překomunikovanosti“*.

Dle Sheina (2004) musí být kultura učení postavena na předpokladu, že komunikace a informace jsou zásadní pro blaho organizace, a proto musí vytvořit vícekanálový komunikační systém, který umožňuje každému se otevřeně připojit ke všem ostatním. Víceero informací není ale nutně dobrá věc, protože čím více toho víme, tím více otázek vzniká. Pokud však dojde k zahlcení informacemi, může dojít dočasně a dobrovolně k uzavření komunikačních kanálů. Ovšem podmínka, že je tento způsob komunikace dostupný pro kohokoli a s kýmkoli jiným musí zůstat zachována.

9.4 Aktéři adaptačního procesu

V organizaci XY, která je předmětem zkoumání, se všichni dotazovaní na oddělení HR shodli na tom, že za adaptační proces na tomto oddělení je zodpovědný vedoucí oddělení Z1. Vedoucí pracovník je dle Pavelky (1970) velmi důležitým článkem celého pracovního procesu. Má za úkol dosažení stanovených cílů prostřednictvím svých podřízených. Wágnerová (2008) tvrdí, že hlavními funkcemi vedoucích pracovníků jsou plánování, organizace, vedení a kontrola. Jaký styl vedení bude v organizaci zvolen záleží na každém vedoucím, jeho osobnosti, politikou v organizaci, jejím cílovým zaměřením apod. (Pavelka 1970). Nadřízený Z1 vnímá svou kompetenci v tomto procesu jako zásadní a cítí se v ní komfortně, jelikož dává svým podřízeným důvěru a volnější pole působnosti. Říká: *"Mám kompetenci zásadní, protože vlastně jsem ten, kdo koncipuje obsah i formu toho zaškolení, říkám, co by mělo být součástí, i jak by se to mělo dělat. Takže ta moje role je obrovská. Nicméně u nás to nefunguje mikro managementem a neustálým dohledem. Funguje to opravdu na tom, že už jsme jaksí lidsky vyspělí a bavíme se kolegiálně. Kdyby to nefungovalo, tak tady spolu nejsme. A jaksí člověk tu důvěru dá. Je tady zvykem, že ne všechna očekávání jsou všude někde zaznamenána, musíme se spíš o nich bavit, než abychom je povinně vyhodnocovali. Takže ta moje role je zásadní. Cítím se v ní komfortně, protože můj přístup vždycky byl takový dávat komukoliv na tom útvaru vysoké pole působnosti. Dokud funguje důvěra a dokud se skutečně nestane průšvih, v tom případě už bych byl velmi účasten na těch jednáních, ale dokud vidím, že to jde, tak ta míra volnosti tam je, a tudíž je ta spolupráce moje s vámi, ale i v rámci toho útvaru je hodně na vás, jak si to uděláte, protože jsme malý tým a tam asi nechci a nikdy jsem nefungoval jako udržovatel každodenní administrativy.*

Vedoucí zaměstnanec Z1 se také na oddělení HR zároveň stává mentorem. Na tom se shodli všichni zaměstnanci. Je to dáno organizační strukturou, kdy pracují na oddělení HR pouze 4 zaměstnanci. Pátá zaměstnankyně je toho času na rodičovské dovolené. Z4 odpověděla na otázku, jak jsou zapojeni do

adaptace kolegové z oddělení a přímý nadřízený a jestli jí byl přidělen mentor následovně: *„Mým mentorem byl vedoucí personálního oddělení, protože na stejné úrovni a na stejné pozici tady nikdo není. Obracela jsem se na něho pořád v průběhu adaptace, i po jejím skončení. No a tu orientaci mi asi usnadnil tak, jak mohl v rámci časových možností.“* Svou funkci mentora potvrdil i zaměstnanec Z1, když uvedl, že: *“Vždycky je to jen moje role, je to malý úsek a tam není možnost nikoho jiného.”*

Zaměstnankyně Z2 se cítí být v pozici kolegyně a aktéra adaptačního procesu jako *„nápomocný prvek a snaží se pomoci co nejvíce svými radami.“*

9.5 Očekávání

Dle Rymeše (1985) nastává problém, když dochází k rozporům mezi představami zaměstnance o práci a pracovních podmínkách se skutečností. V tomto ohledu ze strany nové zaměstnankyně Z4 nebyly žádné zásadní rozpory. Uvádí, že se jí dostalo dostatečného prostoru k dotazům a připomínkám a při otázce, jestli došlo k naplnění jejího počátečního očekávání, které blíže definuje Urban (2010) jako nevyřčenou smlouvu, v jejímž základě stojí očekávání zaměstnance, že jej firma odmění za jeho úsilí, že bude mít práci v příjemné firemní kultuře, že bude mít možnost se seberealizovat, vzdělávat apod., odpověděla: *„Ano, bylo to navýšení mzdového ohodnocení po skončení zkušební doby.“*

Vedoucí pracovník Z1 tvrdí, že se tato očekávání ze strany nových zaměstnanců v organizaci XY dějí, ale spíše až později v horizontu několika měsíců trvání jejich pracovního poměru, kdy zjistí skutečný rozsah své práce. Říká: *„Spíše se to očekávání vyvine až po těch prvních měsících zaškolení, kdy ten nový zaměstnanec zjistí skutečný rozsah odpovědnosti a práce, který se dá někdy těžko říct před nástupem a ve chvíli, kdy to na něj plně dopadne a prochází si první fází té deziluze z toho charakteru práce, z té maticové struktury, komplexnosti a chaotičnosti, tak v té chvíli vyostávají ta niterní očekávání.“*

Z pohledu druhé strany zaměstnavatele se jedná o očekávání, že bude nový zaměstnanec loajální, že jeho pracovní výkon bude v plném nasazení (Urban, 2010). K tomuto se vyjádřil za stranu zaměstnavatele nadřízený pracovník Z1 a potvrdil, že počáteční očekávání ze strany zaměstnavatele vůči novému pracovníkovi jsou splněna, nedochází k nějakým prohřeškům, neloajalitě, ale naopak je dána zaměstnanci důvěra a na oddělení HR je přímo vtažen samotnou podstatou profese personalistiky, která je sice náročná, ale velmi zajímavá, do plného nasazení svého pracovního výkonu. Přesněji se vyjádřil takto: „*Ano, považuju to za samozřejmý. Myslím si, že se to určitě děje, protože mám pocit, že nikdy nedošlo k neloajalitě nebo nějakým pracovním zásadním prohřeškům. Myslím si, že je to dáno i tou kulturou té firmy, kdy tato firma dá obrovskou důvěru už v počátku, což není úplně typicky u všech firem to neexistuje. Ale celkem se to na oddělení HR neděje. Myslím si, že je to dáno i tím, že ta role toho HR pracovníka je tak zajímavá, i když je náročná, tak je zajímavá a ty lidi tady mají možnost se toho tolik naučit a realizovat se, že je to vtáhne.*“ Tuto rozličnost a náročnost personální práce potvrzuje i Koubek (1995), který uvádí, že personalista musí být znalý na poli personální práce jak v teoretické rovině, tak i praktické, protože jsou na něho kladeny požadavky a další znalosti, které se přímo dotýkají organizace, ve které pracuje. Musí být schopen orientovat se ve vnějších i vnitřních faktorech ovlivňující podnikové pracovní síly, musí být znalý v technologiích, legislativě, sociálním vývoji, trhu práce, v oblasti práva i psychologie, musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit a rozvíjet, být flexibilní a důsledný.

9.6 Firemní vzdělávání

Z pozorování a zkoumání dokumentů vyplynulo, že je v organizaci XY nastaven vzdělávací plán. Je pravidelně vždy na začátku nového roku nastaven a sepsán na základě potřeb jednotlivých oddělení napříč celou organizací a na konci roku je pak vyhodnocen. Dále bylo zjištěno, že funguje

v organizaci XY přímo na oddělení HR informální učení a neformální vzdělávání. Neformální vzdělávání je zde zastoupeno povinnými školeními z oblasti bezpečnosti práce nebo ve formě školení řidičů referentů, nebo potom také odborná školení pro rozšíření znalostí v oboru personalistiky jako je školení zákoníku práce nebo pracovnělékařských služeb, či právní minimum pro personalisty.

Zaměstnancům Z2, Z3 i Z4 je dále umožněno v rámci pracovní doby účast na lekcích angličtiny, která jak bylo pozorováním zjištěno, je důležitým nástrojem pro komunikaci s kolegy z globálního koncernu. Toto neformální vzdělávání popisují Armstrong a Taylor (2015) jako rozvoj odborných dovedností a znalostí, při kterém se pracovník učí na základě svých vlastních pracovních zkušeností a také od jiných kolegů na pracovišti. Druhý typ informální učení, které má charakter nezáměrného a bezděčného učení, se dle zkoumání a pozorování projevuje při rozhovorech kolegů na oddělení, při poradách a meetinzích, při čtení článků na internetu. Jedná se o neplánované a spontánní učení, při kterém si člověk ani neuvědomuje, že je jeho účastníkem. V rámci neformálního vzdělávání zaměstnankyně Z3 při rozhovoru potvrdila, že se účastnila školení zákoníku práce a také, že ocenila to, že se hodně naučila o organizaci XY při interních školeních pořádaných jinými odděleními. Uvedla například *„školení kvality a ISO normy, seznámení se s výrobním programem a dalšími podpůrnými informacemi souvisejícími s výrobním úsekem, protože to považují ke své práci jako velmi důležité. Dále je důležité v práci personalisty absolvovat školení zákoníku práce, který se každým rokem mění a je potřeba na tyto změny reagovat, jelikož my personalisté jsme ti, kteří poskytujeme školení ostatním zaměstnancům, takže my bychom měli být vzděláváni na nejvyšší úrovni.“*

Zaměstnankyně Z4 uvedla při otázce, jakých vzdělávacích aktivit, které jí v adaptačním procesu pomohly, se měla možnost zúčastnit, uvedla, že to byl *„e-learning a ta online školení od kolegů z globálu, také máme info calls každý měsíc a literatura, knihy pracovně lékařské služby a zákoník práce, to používám pořád, tím*

jsem byla živá svůj adaptační proces.“ Při pozorování bylo zjištěno, že zaměstnanci HR oddělení jsou účastníci minimálně 2x týdně tzv. info callu, což je hromadný videohovor HR komunity z celé globální organizace XY za pomoci komunikační platformy MS Teams, který organizují a moderují zaměstnanci z ostatních poboček, primárně však z mateřské společnosti. Jeho význam a obsah je vzdělávací a informační. Dále se HR pracovníci účastní libovolného počtu e-learningových školení a kurzů, které jsou interně zveřejněny na globálním intranetu. Obsahují různá školení na téma well-being, psychological safety, etický kodex, odborná školení pro různé sekce firmy apod. Také obsahuje různé manuály a podpůrné materiály důležité k chodu intranetu a také slouží pro vyvěšování a zveřejňování pravidel a informací z korporátu.

Vedoucí zaměstnanec Z1 uvádí, že *„bez vzdělávání by to nešlo.“* Při doplňující otázce, zda nováček v rámci adaptace dokáže dostatečně vstřebat informace, které během vzdělávání a školení načerpá a jestli mu to pomůže nebo se naopak zalekne množství získaných informací, odpověděl: *“No určitě se zalekne, protože nemá nikdy dost času, aby to byl schopen vstřebat to prostředí tady, které na něho působí tak náročně. Musí si dobře svou práci prioritizovat. A i ty samotné informace se velmi rychle mění, takže ono se mění to, co se dozvíš, ale zároveň se mění i to, jestli máš šanci to upotřebit. To jsou ty zákony a novinky, lidi se mění generačně. Měníme se stejně jako prostředí firmy. To, co jsme se naučili, tak pomalu abychom zapomínali, teď nemyslím jenom legislativní školení jako zákoník, ale myslím i ty školení třeba o softwarech a tak dál, který používáme. To, co se používalo před 2 roky, už dneska není a mění se, takže oboje se mění a my jsme mezitím.“* Je tedy zřejmé, že i vliv technologií je pro vzdělávání v rámci adaptace v organizaci XY velmi zásadním faktorem. Z pozorování vyšlo najevo, že organizace XY používá pro vedení personální agendy 2 programy. Jedním je personální software využívaný pouze v české pobočce a druhým je výše zmíněná globální intranetová síť, využívaná všemi zaměstnanci celé korporátní

společnosti. Data jsou do každého z nich zadávána separátně a zcela odlišným způsobem, a i tak je s nimi nakládáno. Software v české pobočce má i mzdový a docházkový charakter a slouží pro kompletní archivaci personálních dat zaměstnanců z české pobočky, načež globální intranet funguje jako informační zdroj o profilech všech zaměstnanců z celého koncernu se základními údaji o jejich měsíční mzdě, pracovním zařazení v organizační struktuře. Manipulaci s ním zastřešují pouze zaměstnanci HR napříč celým koncernem. Z3 považuje tyto dva systémy za *„náročné a složité při používání, bohužel to nefunguje tak, že se zmáčkne jen jedno tlačítko a vyjedou všechna potřebná data. Člověk se v tom může ztratit.“* Je tedy zřejmé, že obtížnost těchto dvou personálních programů stěžuje práci zaměstnancům na oddělení HR.

Dalším stěžujícím faktorem vidí zaměstnankyně Z2 nadměru školení ve formě výše zmíněných info calls. Říká: *„Vzdělávání považuji za důležité a užitečné, ale nesmí mít zatěžující charakter a nesmí ho být přemíra. To potom vede k odvádění pozornosti od práce, což je špatně.“* Při pozorování bylo zjištěno, že tento faktor úzce souvisí s výrazem *„překomunikovanost“*, o kterém se zmínila zaměstnankyně Z4 v tématu o organizační kultuře. Jedná se o info calls, které fungují jako komunikační prvek od výše postavených zaměstnanců z mateřské společnosti směrem k ostatním členům světových poboček v organizaci XY. Zaměstnanci české pobočky organizace XY vidí četnost těchto komunikačních kanálů za nadměrnou.

10. Diskuze výsledků výzkumného šetření

Cílem této práce bylo zodpovězení výzkumné otázky, která se týká adaptace nového zaměstnance na oddělení HR. V následující kapitole práce budou shrnuty dosažené výsledky z výzkumného šetření a předložena odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

Požadovaného cíle práce bylo dosaženo s následujícími výsledky:

1) Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že **adaptační proces** nového zaměstnance na oddělení HR v organizaci XY je nastaven ústní formou a je nahodilý a nesystematický, což podle Ryměše (1985) stěžuje novému zaměstnanci identifikování se se svou prací. Novému zaměstnanci byl věnován dostatek času v prvním dni nástupu do zaměstnání, kdy se účastnil povinných vstupních školení jako je bezpečnost práce apod., byla mu představena společnost, její struktura a kultura, zaměření, politika, hodnoty, etický kodex, pracovní a organizační řád. Byl také oficiálně představen vedoucím ostatních oddělení a tím celý proces skončil. Adaptační plán není nastaven vůbec, byl jen letmo novému zaměstnanci sdělen ústně a několikrát se během prvních měsíců pracovního poměru měnil, což Koubek (1995) nedoporučuje. Forma předávání informací by měla probíhat jak ústně, tak i písemně a obě tyto formy by se měly navzájem účelně doplňovat. Také by se mělo nováčkovi dostávat informací průběžně a nespoléhat na to, že si vše z prvního dne svého nástupu zapamatuje. Kociánová (2010) uvádí, že někteří pracovníci nabydou dojmu, že jim byla věnována pozornost jen na počátku, když byli uchazeči, poté co nastoupí do zaměstnání, zájem o ně uhasne. Zaměstnankyně Z4 uvedla, že svou pracovní náplň znala detailně ještě před tím než nastoupila. To jí pomohlo se lépe orientovat, ale je nutno podotknout, že to bylo také dáno tím, že její předešlé pracovní zkušenosti v oboru personalistiky byly dlouholeté. To jí pomohlo se snadněji adaptovat na práci a potvrzuje to i tvrzení Bělohlávka (2016), který říká, že každá organizace chce bezesporu vybrat takového pracovníka, který bude skutečným přínosem při vykonávání své práce a při tom se bude cítit spokojený a motivovaný, čehož taková organizace dosáhne dobře provedeným nábořem, jehož cílem by mělo být vyloučení kandidátů, kteří jsou neschopní nebo neochotní se adaptovat.

Organizace XY tedy výborně zvládla náborový proces a vybrala na pracovní pozici vhodnou kandidátku.

Jako součást adaptace v organizaci XY na oddělení HR působí nadřízený zaměstnanec Z1 jako mentor, což z výsledků výzkumu vyplynulo, že mentoring zde může provádět pouze vedoucí pracovník, tedy zaměstnanec Z1. Na oddělení HR není nikdo jiný, kdo by tuto funkci mohl vykonávat z hlediska své kompetence, jelikož zde nikdo nepracuje na stejné či podobné pozici HR Generalisty, kterou vykonává nová zaměstnankyně Z4. Funkce mentora je být nápomocen novému pracovníkovi po odborné stránce a také by mu měl usnadnit orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizaci. Tento mentor je potřebný k úspěšné realizaci adaptačního plánu (Bedrnová & Nový, 2007). Zaměstnanec Z1 plnil dle charakteristiky Kaspera a Mayrhofera (2005) pouze funkci vzorovou, kdy způsoby chování mentora jsou sledovány a částečně přebírány. To se však odehrávalo v organizaci XY pouze v rámci jeho časových možností, spíše sporadicky, jelikož ze své pozice manažera často cestuje a je pracovníě vytížen. Sám uznal, že jeho dozor funguje pouze z povzdálí. Je to z toho důvodu, že věří v kvalitu práce, v odbornost a samostatnost svých podřízených a nechce je svým neustálým dohledem zatěžovat.

2) V rámci **evaluace** v adaptačním období probíhaly rozhovory pouze ústní formou mezi vedoucím a novou zaměstnankyní na téma jejího zapracování se. Nevedly se žádné písemné záznamy, což značí neformální typ evaluace. Dle Koubka (2011) je tento způsob hodnocení příležitostný, průběžný a odehrává se spíše náhodně v nějakém určitém okamžiku, kdy vedoucí pracovník má pocit nebo dojem, že je zrovna tato chvíle vhodná k hodnocení. Není však efektivní.

3) Výzkum ukázal, že míra působení firemní kultury a organizační struktury na adaptaci nového zaměstnance je značná. Organizace XY, která je výrobním závodem a součástí velkého globálního korporátu s mateřskou společností v jednom z evropských severovýchodních států, má maticovou strukturu. Smejkal a Rais (2010) popisují tento druh struktury jako cílově a programově nastavenou, která umožňuje v relativně krátkém čase dosažení těch nejlepších výsledků. Jednou z nevýhod maticové struktury je ovšem riziko zeslabení priorit v komunikaci. Jedná se zde o to, rozlišit, která informace je prioritní a která má spíše zatěžující charakter. Tento problém byl během výzkumu identifikován ve spojitosti s výrazem "překomunikovanost", kterou respondenti uvedli ve svých odpovědích v rozhovorech v tématu o organizační kultuře. Před tímto jevem varuje Shein (2004), když říká, že vícero informací není nutně dobrá věc, protože čím více toho víme, tím více otázek vzniká a pokud dojde k zahlcení informacemi, může dojít dočasně a dobrovolně k uzavření komunikačních kanálů.

4) Dle výpovědí respondentů a zároveň kolegů a **aktérů**, kteří sami jsou dle Kociánové (2010) personalisté a mají velký podíl na adaptaci nového zaměstnance, jelikož mohou zpracovávat koncept adaptačního procesu a spolu s nadřízeným pracovníkem mohou specifikovat plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst adaptačního procesu, se snažili být nápomocni při adaptačním období nového zaměstnance. Na vytváření adaptačního plánu se ale nijak nepodíleli. Panoval spíše zvyk hození do vody a učení se plavat. Tento způsob popisuje Koubek (1995) jako neformální adaptaci, což je spíše spontánní proces, který přichází od blízkých kolegů a spolupracovníků, a i když není přesně řízen, má také svůj vliv na sžívání se nového pracovníka na pracovní prostředí a kolektiv.

5) Dále z výzkumu vyplynulo, že **očekávání** z hlediska psychologické smlouvy jsou naplněna. Nedochází zde k výrazným odchylkám od prvopočátečního kontaktu s organizací po ukončení adaptace a plného začlenění do pracovního procesu a to jak ze strany nového zaměstnance, tak ani ze strany zaměstnavatele. Obě tyto strany shledávají očekávání za naplněné a to je dle Urbana (2010) v pořádku a není důvod k nespokojenosti.

6) V případě dotazování se na **vzdělávání**, díky kterému se dle názoru Plamínka (2014) rozšiřuje potenciál člověka a rozvíjí se lidské zdroje, data z výzkumu ukázala, že je zde zastoupeno neformální vzdělávání, což dle Armstronga a Taylora (2015) znamená, že není přesně specifikováno ani plánováno a vyplývá přirozeně z podnětů vykonávané práce. Metody vzdělávání novému zaměstnanci vyhovovaly jak v písemné formě, tak i v ústní a elektronické podobě ve formě manuálů, e-learningu, dialogů s kolegy, školení apod. Novému zaměstnanci se dostalo i možnosti vzdělávat se jazykově a absolvovat odborná školení. To vše mu bylo téměř ihned k dispozici. Taktéž vstupní školení v rámci prvního nástupního dne, který organizace XY nazývá onboardingem, hodnotí výzkum na základě analýzy interních prezentací a brožur jako velmi dobře zpracován. Dle Steina a Christiansenové (2010) plní princip čtyř základních pilířů, kterými jsou – podpora v rané fázi kariéry, orientaci na kulturu organizace a její výkonnostní hodnoty, vzhled do strategických záměrů a cílů směřování firmy a v neposlední řadě obsahuje takové činnosti, které pomohly novému zaměstnanci vybudovat si prospěšné vztahy na pracovišti i mimo něj. Jeho obsahem je bezpečnost práce, etický kodex, organizační a pracovní řád, školení řidičů referentských vozidel, protože se předpokládá, že pro svůj výkon práce bude potřeba nový zaměstnanec na oddělení HR i řídit služební vůz apod.

Dle dalšího zkoumání interních dokumentů bylo zjištěno, že je v organizaci XY sice vytvořen plán vzdělávání, ale pro nového zaměstnance je v okamžiku

jeho prvních měsíců nepoužitelný, jelikož se vytváří a aktualizuje vždy jen jednou ročně na začátku nového roku a potřeby nového zaměstnance na oddělení HR, který nastoupil v průběhu roku, v něm nejsou a ani nemohou být zahrnuty. Dále bylo z výzkumu zjištěno, že zaškolování ze strany aktérů adaptačního procesu probíhalo ad hoc, kdo byl zrovna v danou chvíli svolný k předání nějaké informace. To je přesný opak, toho co Bartoňková (2010) nazývá systematický přístup ve firemním vzdělávání. Tento přístup chápeme jako logický vztah mezi následnými stadii v procesu analýzy a určením vzdělávacích potřeb.

Shrnutí poznatků z výzkumného šetření nabízí odpověď na výzkumnou otázku: **Jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance HR oddělení v organizaci XY?** Adaptační proces **probíhá neformálně a není řízen**. Z výzkumu vyplynulo, že samotná práce personalistů v organizaci XY je nesmírně časově a intelektuálně náročná, proměnlivá, inovační a je při ní nutné zvládat umění prioritizace. Dynamika tohoto oboru, jeho náročnost, nutnost flexibility a operativnosti a neustálá změna pracovního programu na denní bázi vyžaduje dobrou přípravu takového pracovníka, který tuto pozici bude zastávat. Adaptační proces je faktorem, který může významně ovlivnit to, jak se nový zaměstnanec identifikuje se svou prací a se sociálním prostředím. Pokud je dobře adaptovaný, lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný (Kociánová, 2010). Vzhledem k tomu, že pracovní proces nové zaměstnankyně Z4 stále trvá a jeho délka je nyní více jak 1,5 roku, lze říci, že došlo v určité míře ke stabilizaci a adaptovanosti, i když nebyla její adaptace řízena a neprobíhala formálně. Sama říká, že některé věci mohla vykonávat samostatně po 14-ti dnech a nebyl s tím problém a jsou věci, které samostatně nedělá doteď. I Rymeš (1985) přiznává, že soubor požadavků v rámci adaptačního procesu může být složitý a jeho zvládnutí je spíše ideální než reálné. Organizace YX vyvinula patřičné úsilí při náboru a výběru vhodné

kandidátky na tuto pozici, ale adaptační proces po jejím přijetí do pracovního poměru již neprobíhal tak, jak je doporučováno v odborné literatuře.

Organizace XY v minulosti měla snahu o vytvoření adaptačního plánu nebo programu, její zkušenosti s tímto procesem tudíž nejsou nulové. Ale velkou mírou přispěli k adaptaci nové zaměstnankyně spíše její kolegové, kteří se snažili být nápomocni jak nejlépe mohli v rámci své časové vytíženosti. Mohelská, Rošický a Šabatová (2003) poukazují především na to, že pro klíčovou pracovní pozici, jakou bezesporu HR Generalista je, by měl být zpracován individuální adaptační plán.

Tento nástroj adaptačního procesu se tak může stát důležitým, pokud organizace chce, aby adaptace nového zaměstnance proběhla efektivně a systematicky.

Závěr

Tématem této bakalářské práce byl adaptační proces nového zaměstnance na oddělení HR (Human Resources) v organizaci XY. Hlavním zkoumaným jevem byl průběh pracovní adaptace z pohledu nového zaměstnance, blízkých kolegů a přímého nadřízeného. Ze získaných poznatků, které byly čerpány z teoretické části a pak také i z výzkumného šetření metodou dotazování a formou polostrukturovaného rozhovoru s kolegy a přímým nadřízeným, dále pak zúčastněným pozorováním a analýzou dokumentů, si tato práce kladla za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, jejíž znění je následující: **Jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance HR oddělení v organizaci XY?**

Práce byla rozdělena na tři části: teoretickou, metodologickou a empirickou. Teoretická část vycházela z rešerší odborné literatury a nabídla strukturovaně definici základních pojmů a souvislostí, týkajících se adaptačního procesu nového zaměstnance na HR oddělení a představila přístupy jednotlivých odborníků a již provedených studií a výzkumů dotýkající se tématu adaptace. V metodologické části byly stanoveny výzkumné metody, které byly identifikovány jako nejvhodnější pro získávání výzkumných dat. Jsou jimi polostrukturovaný rozhovor, zúčastněné pozorování a analýza interních dokumentů. Dále byl blíže specifikován výzkumný vzorek, kterým se pro účely výzkumu stali kolegové na oddělení HR. S těmi jako aktéry adaptačního procesu byly vedeny polostrukturované rozhovory, díky kterým se blíže specifikovala užší témata pro analýzu v empirické části. Zúčastněné pozorování prováděla autorka práce na denní bázi v interakci s kolegy a především s novým zaměstnancem, jelikož sama pracuje na tomto oddělení. Stejně tak analýzu interních dokumentů prováděla autorka práce, jelikož k nim jako zaměstnankyně na oddělení HR má přístup. Zveřejnění těchto

dokumentů však nebylo organizací XY povoleno, což byl jeden z limitů této práce. Druhým limitem byla identifikována sama autorka práce, jelikož se v rámci pokládání otázek svým nejbližším kolegům v polostrukturovaných rozhovorech mohla stát součástí tzv. jevu zkreslení, který popisuje Disman (2011) jako možné ovlivnění respondentovy odpovědi chováním tazatele. Dále metodologická část definovala samotný výzkumný problém a výzkumné otázky a blíže popsala organizaci, která byla předmětem zkoumání. Empirická část se věnovala interpretaci a analýze poznatků z výzkumného šetření a odhalila hlavní témata a jejich propojení s výzkumnými otázkami. Tato hlavní témata byla opatřena šesti indikátory, které se ukázaly jako stěžejní pro lepší porozumění složitosti výzkumného případu a zodpovězení hlavní výzkumné otázky.

Díky propojení těchto tří hlavních částí výzkumu byl prozkoumán průběh vstupu nového zaměstnance do organizace, orientace na jeho nové pracovní místo a jakým způsobem byla novému zaměstnanci poskytnuta pomoc při pracovní adaptaci od jednotlivých aktérů adaptačního procesu.

Pravděpodobně výzkum neobsáhl všechny faktory, které by se mohly dotýkat adaptačního procesu nového zaměstnance na oddělení HR v organizaci XY, ale jeho snahou bylo co nejvíce přiblížit problematiku tohoto tématu a získat odpověď na výzkumnou otázku. Za pomoci zodpovězených dílčích výzkumných otázek a identifikace šesti nejdůležitějších indikátorů došel výzkum k odpovědi, že adaptační proces **probíhá neformálně a není řízen**. Přesto, že adaptační proces nebyl formální a nebyl řízen, pracovní poměr nové zaměstnankyně stále trvá. Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že došlo alespoň k nějaké určité míře adaptovanosti a to díky pomoci kolegů, kteří pomáhali jak nejlépe mohli v rámci svého časového vytížení. Z rozhovorů s nimi vyplynulo, že v organizaci XY *panuje kultura spolupráce a vzájemné pomoci* a že je tzv. *vztahová*. Tyto mezilidské vztahy a spolupráce mezi kolegy výrazně napomohli k sociálnímu začlenění nově přijaté

zaměstnankyně Z4 a k tomu, že se také ztotožňuje s cíly organizace a s její kulturou. Nelze se ale spoléhat pouze na pomoc kolegů při adaptaci nového zaměstnance. Organizace XY by měla co nejlépe využít dostupné nástroje pro vytvoření podmínek pro efektivní adaptaci a mělo by být její snahou navrátit se k předchozímu záměru vytvořit adaptační plán či program a implementovat ho do prvních týdnů či měsíců pracovního poměru nového zaměstnance na oddělení HR. Tímto vznikne proces, který bude systematický, strukturovaný a přehledný a bude především pomocným nástrojem pro snadnější a rychlejší adaptaci jak novému zaměstnanci, tak i aktérům adaptačního procesu.

Za přínos této práce je považován vzhled do problematiky adaptačního procesu přímo na oddělení HR. Ačkoliv personalisté operují napříč celou organizací a mají vždy otevřené dveře a přístup na ostatní pracoviště, sami pracují za zavřenými dveřmi, kam jiní lidé přístup nemají. Je to dáno podstatou práce, která obnáší přísná legislativní opatření v rámci Nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a další nařízení vyplývající se Zákoníku práce. Být proto součástí tohoto oddělení a vykonávat práci HR považuje autorka práce za přínos při rozšiřování obzorů a získávání nových pracovních dovedností a znalostí. Práci na tomto výzkumu řadí mezi své životní milníky a i nadále zde vidí velký potenciál a možnost věnovat se tomuto konkrétnímu výzkumnému problému.

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

Česko. 2023. Nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněné vydání. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009.

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6. 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

MOHELSKÁ, Hana, Marcela ŠABATOVÁ a Stanislav ROŠICKÝ. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-485-5.

OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

PAVELKA, Karel. *Vedoucí a kolektiv: některé otázky vedení lidí*. Praha: Svoboda, 1970. Racionalizace práce vedoucího.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. Racionalizace práce vedoucího.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

STEIN, Mark A. a Lilith CHRISTIANSEN. *Successful Onboarding, A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill Professional (Verlag), 2010. ISBN 978-0-07-173937-5.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZOUNEK, Jiří, Libor JUHAŇÁK, Hana STAUDKOVÁ a Jiří POLÁČEK, 2021. *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi*. Vyd. 2., aktualizované. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7676-175-9.

Internetové zdroje

Nekoranec, J., Nagyová, L. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resources management. Management and Economics, Land Forces Academy Review, 2014. [online]. Dostupné z: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf

SHRM. (2023). *Understanding Employee Onboarding* [online]. [cit. 24.02.2023] Dostupné z: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Pages/understanding-employee-onboarding.aspx?ga=2.61681765.897145568.1626968990-151836398.1626106211>

Seznam příloh

Příloha č. 1. Ukázka přepisu rozhovorů

Příloha č. 2. Dílčí výzkumné otázky

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Charakteristika zkoumaného vzorku

Příloha č. 1. Ukázka přepisu rozhovorů

Rozhovor se zaměstnancem Z4

T: Nejdříve se tě zeptám, jestli souhlasíš se záznamem tohoto rozhovoru?

Z4: Ano

T: Tak tedy začneme při úvodu otázkou, jaké je oficiální nastavení průběhu adaptačního procesu v organizaci XY pro nového zaměstnance na oddělení HR. Jaké byly tvoje pocity 1. den v nové práci? Jaké byly tvoje první dojmy? Jak tento 1. den probíhal? Vzpomeneš si?

Z4: Probíhalo to hekticky. Ale řekla bych, že standardně, protože jsem se nastěhovala do kanceláře. Prošla jsem úvodními školeními jako bezpečnost práce a požární ochrana a zabydlela jsem se. Seznámila jsem se s nejbližšími spolupracovníky. A tím to tak skončilo.

T: Když jsi dostala do rukou adaptační plán, byla jsi s ním seznámena v průběhu adaptačního procesu anebo dopředu?

Z4: Ne adaptační plán sem nedostala do rukou, ale ta formulace adaptačního plánu probíhala ústně.

T: Postupovalo tvoje začleňování do pracovního procesu i do prostředí organizace dle plánu? Dle toho ústního plánu?

Z4: No víceméně ano, ale ten ústní plán se v průběhu doby hodně měnil.

Ale ty základní body bych řekla, že se postupovalo tak, jak jsme si řekli na začátku.

T: Proběhla nějaká evaluace toho plánu a jistý ano, kdo tuto evaluaci prováděl to vyhodnocení?

Z4: Určitě neproběhla taková ta finální evaluace, ale průběžná. A řekli jsme si s mým manažerem s vedoucím personálního oddělení, v jaké fázi jsme, co zvládám, co nezvládám.

T: Jak dlouho ti trvalo, než jsi byla schopná samostatně pracovat? Považuješ tady tu dobu, kterou jsi dostala na adaptaci za dostatečnou?

Z4: No jsou věci, které jsem samostatně mohla dělat po 14 dnech a nebyl s tím problém a jsou věci, které samostatně nedělám doteď.

T: Vnímala jsi něco v procesu jako zbytečné? Je něco, co bys do procesu doplnila, popřípadě doporučila nějakou změnu?

Z4: Asi tam nevidím nic zbytečného. Ale určitě bych příště začala konkrétnějším stanovením toho adaptačního plánu.

T: Byl ti dán dostatečný prostor pro tvoje dotazy a připomínky?

Z4: Ano, byl.

T: Došlo k naplnění tvého počátečního očekávání po skončení adaptace z hlediska například povýšení či navýšení mzdového ohodnocení?

Z4: Ano.

T: Můžeš konkretizovat? Povýšení to nebylo, že?

Z4: Ne. Bylo to navýšení mzdového ohodnocení.

T: Postupujeme dále k dílčí výzkumné otázce číslo 2, jak jsou zapojeni do adaptace kolegové z oddělení a přímý nadřízený? Byl ti přidělen nějaký mentor, jak se ti věnoval, obrátila ses na něj jednak v průběhu adaptace, ale i třeba po jejím skončení, když sis s něčím nevěděla rady a jak ti usnadnil mentor orientaci v organizaci?

Z4: Mým mentorem byl vedoucí personálního oddělení, protože na stejné úrovni a na stejné pozici tady nikdo není. Obracela jsem se na něho pořád v průběhu adaptace. I po skončení, adaptace. No a tu orientaci mi asi usnadnil v rámci možností tak jako co mohl. V rámci časových možností.

T: Cítila jsi během procesu podporu toho nadřízeného?

Z4: Ano

T: Kdo prováděl evaluaci adaptačního plánu? Vedl s tebou nadřízený nebo ten mentor nějaké průběžné rozhovory a sděloval ti výsledky tvého počínání?

Z4: Průběžně jsme měli rozhovory ohledně toho, jak se zapracovávám.

T: Vedli se z toho hodnocení nějaké záznamy?

Z4: Ne všechno ústní formou.

T: Dílčí výzkumná otázka číslo 3, jak probíhá samotná pracovní adaptace a co ji ovlivňuje? Dostala jsi do rukou adaptační plán a byla jsi s průběhem adaptačního procesu dopředu seznámena?

Z4: Ne ne, adaptační plán jsem nedostala do ruky a dopředu jsem byla seznámena v podstatě ústně, jednoduše, heslovitě.

T: Pokud to vztáhneme k té pracovní adaptaci k tvému pracovnímu místu. Dostala jsi popis práce?

Z4: Hned na začátku ano. Během adaptačního procesu jsme ho ještě dvakrát měnili.

T: Aha, takže byl i měněn, byl revidován.

T: Postupovalo tvoje začleňování do pracovního procesu i do prostředí organizace dle plánu?

Z4: Asi víceméně.

T: Jak dlouho ti trvalo, než jsi byla schopná samostatně pracovat?

Z4: No, v některých oblastech to bylo hned a v některých oblastech to trvalo delší dobu 14 dní, 3 týdny, 3 měsíce až do teď.

T: Považuješ dobu, kterou jsi dostala na adaptaci na to pracovní místo za dostatečnou?

Z4: Ano.

T: Jak probíhalo seznámení s tvou pracovní náplní a její učení se. Byl tento postup dostatečný?

Z4: Já věděla svoji pracovní náplň v podstatě docela detailně, ještě než jsem nastoupila a potom jsem jenom čekala, jestli to bude odpovídat realitě. A to učení probíhalo postupně, protože jsou tady samozřejmě specifika.

T: Takže s předstihem to bylo vlastně už v rámci nějakého interview pracovního?

Z4: Ano

T: Kdo nebo co a jaké techniky ti během adaptace na pracovní místo pomohli a jaká forma zaučování ti nejvíce pomohla? Například ústní ukázky, nějaké instruktáže, prezentace, manuály, Elearning?

Z4: Mě by samozřejmě vyhovovala nejvíc ústní zaučování ústní forma, ale vzhledem k tomu, že tady na té pozici nikdo nebyl, tak ta možnost nebyla, ale nejvíc jsem využívala nějaké ty Elearningy kvůli People Pointu, na dálku online školení jsme měli. Manuály taky, ale to spíš jako primárně to online školení na dálku, ty manuály až jako následně třeba po nějaké době.

T: Kdo ti předával informace, byly tyto informace srozumitelné a nechyběly ti nějaké?

Z4: Informace předávala spousta lidí. Byli to školitelé třeba z Ronu. Externí školitelé ano, ale také i interní, třeba v rámci korporátního týmu. Uvádím, že je to vlastně velký korporát. Je to globální firma, takže i z hlediska globálního týmu tam byla ta podpora.

T: Jaké vzdělávací aktivity, které ti v adaptačním procesu pomohli, jsi měla možnost se zúčastnit například různých školení kurzů nebo opět ten Elearning?

Z4: Jo Elearning a ta online školení od kolegů z globálu. Taky máme ty info cally každý měsíc.

A literatura. Kniha Pracovně lékařské služby a Zákoník práce to používám pořád. Tím jsem byla živá svůj adaptační proces.

T: Jak probíhá sociální adaptace a co ji ovlivňuje? Jak probíhalo tvoje seznámení s kolegy a jak se k tobě kolegové chovali?

Z4: Kolegové mě přijali otevřeně, šéf personálního oddělení mě představil na výrobní poradě i výrobním kolegům a potom jsem se postupně seznamovala se vším samostatně.

T: Takže potom to neprobíhalo systematicky strukturovaně?

Z4: Bylo to takové na volném pohybu. V rámci své vlastní aktivity.

T: Jaké máš vztahy s kolegy? Stýkáš se s nimi třeba i mimo práci?

Z4: Řekněme, že mít víc času, tak ano bych se s nimi stýkala.

T: Ale co třeba to vánoční setkání?

Z4: Jo vanocni setkání, měli jsme vánoční setkání, to bylo po práci. To bylo hezké.

T: Jak tě noví kolegové přijali do týmu? Cítíš se být plnohodnotným členem týmu?

Z4: Ano. Přijali mě dobře.

T: Co ti nejvíce pomohlo k začlenění do týmu? Pomohli ti ke sblížení se s kolegy nějaké firemní aktivity a pomáhal ti nějak tvůj vedoucí nebo nějaké kolegyně? Je něco, co bylo pro tebe překážkou v tady v té sociální adaptaci v tom kolektivu?

Z4: No překážkou určitě je to, že ta společnost má maticovou strukturu, protože se pořád odděluje ta výroba. Ta výrobní sféra od té podpůrní sféry. Což jsou ty finance, HR a podobně. To si myslím, že je velká překážka tady. Ale zase velké plus je to, že ty lidi jsou tady otevření, že je to vztahová firma, a když byla nějaká akce v rámci výroby, tak pozvali personální oddělení taky a díky tomu prostě to začlenění bylo mnohem jednodušší.

T: Jak probíhá kulturní adaptace a co ji ovlivňuje? Jak bys popsala organizační kulturu v organizaci? Jak jsi s ní byla seznámena?

Z4: Já bych řekla, že seznámeni s ní jsou všichni zaměstnanci ten 1. den. Já jsem byla taky. Bylo mi řečeno, že jde právě o vztahovou kulturu, oni jsou Fini velmi otevření. Ale zároveň je to teda překomunikovaná kultura, tak je občas složitější se v tom vyznat, ale ty lidi jsou víceméně vstřícní.

T: Je tu třeba nějaký dresscode?

Z4: Ne.

T: Jak ses po příchodu do organizace cítila a jak se cítíš nyní? Jak vnímáš ten rozdíl mezi tímto časovým obdobím? V rámci míry adaptovanosti na organizační kulturu.

Z4: Asi nevidím nějaký velký rozdíl, že bych třeba zažila kulturní šok nebo něco takového. Jako samozřejmě na začátku to bylo náročné, co do komunikace, jak se orientovat, ale.

Vidím to jako stejně. Pryč jako nevidím tam žádný větší rozdíl, že by to bylo něco, co bych. Vyloženě srovnáš s někým třeba úplně z venku s jinou firmou, se kterou si třeba pracovala v minulosti. No ono to bude znít paradoxně jako zvláštně, ale jako to lékařské prostředí, kde jsem pracovala předtím je velmi podobné těmi vztahy, tou kulturou, tou překomplikovaností. Takže mě to nepřijde diametrálně rozlišný.

T: Jak vnímáš tamější atmosféru? Co ti pomohlo cítit se ve firmě jako doma? Jaké firemní aktivity ti k tomu pomohli?

Z4: Určitě to byly aktivity, který dělala ta výrobní sféra, ta slévárna, různé výjezdní zasedání, nebo když přijela třeba ta manažerka BOZP z Finska, měli jsme s ní společně dělat nějaký úkoly se slévárnou. Oni mě tam přizvali, tak určitě tady ty aktivity. Ale bylo jich málo a mohlo by jich být i víc. Myslím si, že by to urychlilo určitě spoustu věcí. Ale to je zase prostě nešvar té maticové struktury bohužel.

T: Víš, jaké jsou firemní hodnoty? Jak jsi s nimi byla seznámena? Přijímáš tyto hodnoty za své?

Z4: Ano, vím, jaké jsou firemní hodnoty. Máme 4 takové hlavní, přijímám je za své, asi bych řekla. I v rámci etického kodexu.

T: Já si je nepamatuju, jsou 4, nevíš, jak zní?

Z4: Jsou 4: High Ambitions-always, Customer in center, Getting it done – together, Open and honest.

T: Ok, to je všechno. Moc děkuji.

Z4. Není zač.

Příloha č. 2 Dílčí výzkumné otázky

Otázky na nadřízeného a kolegy z oddělení HR:

DVO1: Jaké je oficiální nastavení průběhu adaptačního procesu v organizaci XY pro nového zaměstnance na oddělení HR?

1. Jak je adaptační proces v organizaci XY aktuálně nastaven, řízen a plánován? Kdo je zodpovědný za naplánování adaptačního procesu a za to, jaké budou dosaženy výsledky?
2. Je adaptační plán sdělen novému zaměstnanci už před jeho nástupem nebo při jeho prvním nástupním dni?
3. Jaký je časový průběh adaptace? Jaké má fáze? Považujete dobu, která je nastavena na adaptaci za dostatečnou? Očekáváte, že dojde v tomto časovém úseku k plné adaptovanosti nového zaměstnance na oddělení HR?
4. Jaké jsou v organizaci XY podmínky pro adaptační proces? Jak byste toto nastavení zhodnotil/a?
5. Jak probíhá evaluace adaptačního procesu? Kdo je za evaluaci zodpovědný? Jak se s výsledky evaluace pracuje dále?
6. Jaké jsou podle Vás nejsilnější a nejslabší stránky adaptačního procesu v organizaci YX?
7. Jaké jsou podle vás nejdůležitější aktivity, které organizace XY dělá pro pracovní adaptaci nového zaměstnance na oddělení HR?
8. Jak je možné adaptační proces zefektivnit? Je něco, co byste do něj doplnil/a?
9. Jak přispíváte ke stabilizaci počátečního očekávání obou stran – zaměstnance a zaměstnavatele? Například ze strany zaměstnance je to očekávání povýšení či navýšení mzdového ohodnocení po skončení

adaptačního procesu a ze strany zaměstnavatele je to očekávání loajality a ochoty. (z hlediska psychologické smlouvy)

DVO2: Jak jsou zapojeni do adaptace kolegové z HR oddělení a přímý nadřízený?

1. Jak vnímáte v tomto procesu svou roli a kompetenci a jak se v ní cítíte?
2. Kdo se stává mentorem novému zaměstnanci na oddělení HR? Kdo ho vybere? Jakým způsobem je nový zaměstnanec podporován tímto mentorem či rádčem, aby byl jeho průběh adaptace co nejsnazší?
3. Evaluuje mentor v průběhu adaptace pracovní chování nového zaměstnance na oddělení HR, jeho chování ke spolupracovníkům a k vnějšímu prostředí organizace jako jsou zákazníci, dodavatelé apod. ? Sděluje Vám zjištěné výsledky?
4. Spolupracujete při neuspokojivých pracovních výsledcích nového zaměstnance na oddělení HR s mentorem a snažíte se společně novému zaměstnanci pomoci?

DVO3: Jak probíhá pracovní adaptace a co ji ovlivňuje?

1. Co považujete za nejdůležitější aktivity, které organizace XY dělá pro pracovní adaptaci nového zaměstnance na oddělení HR?
2. Jak je podle Vás adaptační proces úspěšný po pracovní stránce?
3. Co podle Vás je nejčastější překážka v pracovní adaptaci nového zaměstnance na oddělení HR? Jak se tomu snažíte předcházet?
4. Považujete vzdělávání během adaptace za důležité? A proč?
5. Vyjmenujte prosím vzdělávací programy, které jsou pro nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu dostupné či požadované – různá školení, kurzy, instruktáže apod.

DVO4: Jak probíhá sociální adaptace a co ji ovlivňuje?

1. Jak podporujete nového zaměstnance na oddělení HR v navázání sociálních vztahů v organizaci XY? Co jeho sociální adaptaci nejvíce ovlivňuje?
2. Jak je podle Vás adaptační proces úspěšný v rámci sociální adaptace?
3. Co je podle Vás největší překážka v sociální adaptaci nového zaměstnance na oddělení HR? Jak se těmto překážkám snažíte předcházet?

DVO5: Jak probíhá kulturní adaptace a co ji ovlivňuje?

1. Jak je nový zaměstnanec na oddělení HR seznámen s firemními hodnotami a kulturou v organizaci XY?
2. Jak je nový zaměstnanec podporován, aby tuto kulturu přijal za svou?
3. Jak je podle Vás adaptační proces úspěšný, co se týče kulturní adaptace?
4. Co podle Vás je nejčastější překážka v kulturní adaptaci nového zaměstnance na oddělení HR? Jak se těmto překážkám snažíte předcházet?

Otázky na nového zaměstnance oddělení HR:

DVO1: Jaké je oficiální nastavení průběhu adaptačního procesu v organizaci XY pro nového zaměstnance na oddělení HR?

1. Jaké byly Vaše pocity první den v nové práci? Jaké byly Vaše první dojmy? Jak tento první den probíhal?
2. Kdy jste dostal/a do rukou adaptační plán? Byl/a jste s průběhem adaptačního procesu dopředu seznámen/a?
3. Postupovalo Vaše začleňování do pracovního procesu i do prostředí organizace podle plánu?

4. Proběhla nějaká evaluace plánu? Kdo tuto evaluaci prováděl?
5. Jak dlouho Vám trvalo, než jste byl/a schopný/á samostatně pracovat?
Považujete dobu, kterou jste dostal/a na adaptaci za dostatečnou?
6. Vnímali/a jste něco v procesu jako zbytečné? Je něco, co byste do procesu doplnil/a, popřípadě doporučil/a byste nějakou změnu?
7. Byl Vám dán dostatečný prostor pro Vaše dotazy a připomínky?
8. Došlo k naplnění Vašeho počátečního očekávání po skončení adaptace z hlediska povýšení či navýšení mzdového ohodnocení?

DVO2: Jak jsou zapojeni do adaptace kolegové z HR oddělení a přímý nadřízený?

1. Byl Vám přidělen mentor? Jak se Vám věnoval? Obrátil/a jste se na něj jednak v průběhu adaptace, ale i po jejím skončení, když jste si s něčím nevěděl/a rady? Jak Vám usnadnil mentor orientaci v organizaci XY?
2. Cítil/a jste během procesu podporu nadřízeného?
3. Kdo prováděl evaluaci adaptačního plánu? Vedl s Vámi nadřízený či mentor nějaké průběžné rozhovory a sděloval Vám výsledky Vašeho počínání?

DVO3: Jak probíhá pracovní adaptace a co ji ovlivňuje?

1. Dostal/a jste do rukou adaptační plán? Byl/a jste s průběhem adaptačního procesu dopředu seznámen/a?
2. Postupovalo Vaše začleňování do pracovního procesu i do prostředí organizace podle plánu?
3. Jak dlouho Vám trvalo, než jste byl/a schopný/á samostatně pracovat?
Považujete dobu, kterou jste dostal/a na adaptaci za dostatečnou?
4. Jak probíhalo seznámení s Vaší pracovní náplní a její učení se? Byl tento postup dostatečný?

5. Kdo nebo co a jaké techniky Vám během adaptace na pracovní místo pomohly a jak? Jaká forma zaučování Vám nejvíce vyhovovala (např. ústní, ukázky, instruktáž, prezentace, manuály, E-learning)?
6. Kdo Vám předával informace? Byly tyto informace srozumitelné a nechyběly Vám nějaké?
7. Jakých vzdělávacích aktivit, které Vám v adaptačním procesu pomohly, jste měl/a možnost se zúčastnit (např. Školení, kurzy, E-learning)?

DVO4: Jak probíhá sociální adaptace a co ji ovlivňuje?

1. Jak probíhalo Vaše seznamování s kolegy? Jak se k vám kolegové chovali?
2. Jaké máte vztahy s kolegy? Stýkáte se i mimo práci?
3. Jak Vás noví kolegové přijali do týmu? Cítíte se být plnohodnotným členem/členkou týmu?
4. Co Vám nejvíce pomohlo v začlenění se do týmu? Pomohly Vám ke sblížení se s kolegy nějaké firemní aktivity? Pomáhal Vám nějak Váš vedoucí nebo kolega/kolegyně? Je něco, co bylo pro Vás překážkou?

DVO5: Jak probíhá kulturní adaptace a co ji ovlivňuje?

1. Jak byste popsal/a organizační kulturu v organizaci XY? Jak jste s ní byl/a seznámen/a?
2. Jak jste se po příchodu do organizace XY cítil/a a jak se cítíte nyní? Jak vnímáte rozdíl mezi tímto časovým obdobím v rámci míry adaptovanosti na organizační kulturu?
3. Jak vnímáte tamější atmosféru? Co vám pomohlo cítit se ve firmě jako doma? Jaké firemní aktivity vám k tomu pomohly?
4. Víte, jaké jsou firemní hodnoty? Jak jste s nimi byl/a seznámen/a? Přijímáte tyto hodnoty za své?