

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

DESIGNOVÁNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU OPERÁTORŮ CALL
CENTRA

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Valér Dzvonik

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

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Designování adaptačního procesu operátorů call centra*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 22.06.2021

Podpis

Poděkování

Děkuji Mgr. Vítovi Dočkalovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a připomínky.

Anotace

Jméno a příjmení:	Valér Dzvonic
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Designování adaptačního procesu operátorů call centra
Anotace práce:	Diplomová práce řeší problematiku adaptačního procesu operátorů call centra ve vybrané organizaci. Cílem práce je návrh nového adaptačního plánu. Diplomová práce pracuje s hlavní výzkumnou otázkou: Jak má vypadat ideální adaptační proces operátorů call centra ve vybrané organizaci? Práce obsahuje teoretickou část, která poskytuje hlavní teoretická východiska pro realizovaný výzkum. Další část charakterizuje organizaci a její procesy. V empirické části je odpověď na hlavní výzkumnou otázku hledána prostřednictvím kombinací kvantitativních a kvalitativních metod výzkumného šetření. Naplnění cíle diplomové práce je ve vypracovaném návrhu designu adaptace, který zohledňuje závěry z výzkumné části práce. Právě v této navrhované změně způsobu řízení adaptace nových zaměstnanců call centra ve vybrané společnosti spočívá hlavní přínos diplomové práce.
Klíčová slova:	Adaptační proces, orientace, organizace, organizační kultura, pracovní adaptace, řízení lidských zdrojů, sociální adaptace, tréninkový program, vzdělávání zaměstnanců.
Title of Thesis:	Designing an adaptation plan of the call centre operators
Annotation:	The diploma thesis addresses the issue of the adaptation process of the call centre operators in the selected organization. The aim of this thesis is to design a new adaptation plan for the employees. The diploma thesis answers the main research question: How should be designed the best adaptation process of call centre operators in the selected organization? The thesis is

	divided into different parts. The theoretical part focuses on main theoretical resources for the research. The next part describes the organization and its processes. An answer to the main research question is sought through a combination of quantitative and qualitative methods of research. The aim of the thesis is reached in the last part of the thesis, where was developed a proposal of a new adaptation design. The identification and description of a new design of the adaptation of new call centre employees represents a significant contribution for the selected company.
Keywords:	Adaptation process, orientation, organization, organizational culture, work adaptation, human resources management, social adaptation, training program, employee education.
Názvy příloh vázaných v práci:	Vzor dotazníku, přepis rozhovoru s team leaderem, přepis rozhovoru se školitelem (trenérem) úvodního tréninku.
Počet literatury a zdrojů:	34
Rozsah práce:	113 s. (171 992 znaků s mezerami)

OBSAH

Úvod	8
1 Adaptace zaměstnanců	10
1.1 PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE	12
1.2 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ ADAPTACE	13
1.3 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU	14
1.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST STRATEGIE HR	16
1.5 SHRNUTÍ	17
2 Řízení adaptačního procesu v organizaci	18
2.1 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU	19
2.2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	21
2.2.1 ADAPTAČNÍ PLÁN.....	22
2.2.2 VSTUPNÍ ŠKOLENÍ.....	24
2.3 SPOKOJENOST V PROCESU ADAPTACE.....	25
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ	27
2.5 IDEÁLNÍ OBSAH VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ.....	28
2.5.1 PRVNÍ DEN NA PRACOVIŠTI.....	29
2.5.2 VSTUPNÍ ŠKOLENÍ.....	30
2.6 SHRNUTÍ	31
3 Charakteristika organizace	32
3.1 HR PROCESY	32
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	35
3.3 SOUČASNÝ MODEL ADAPTAČNÍHO PROCESU	37
3.4 SHRNUTÍ	39
4 Metodologie výzkumu	40
4.1 VÝZKUMNÝ CÍL.....	41
4.2. VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	42
4.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	44
4.4 VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU	45
4.5 OPERACIONALIZACE OTÁZEK A ETIKA VÝZKUMU.....	45
4.6 SHRNUTÍ	47
5 Analýza a interpretace dat	48
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48

5.2 ANALÝZA VÝSTUPNÍCH INFORMACÍ.....	58
5.3 ANALÝZA INFORMACÍ Z ONBOARDINGOVÉ APLIKACE	61
5.4 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ S MANAŽERY.....	63
5.4.1 INTERPRETACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	64
5.5 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ SE ŠKOLITELEM.....	71
5.5.1 INTERPRETACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	73
6 Shrnutí a diskuse.....	76
6.1 SHRnutí DÍLČÍCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	78
6.2 DISKUSE	81
7 Design nového adaptačního procesu.....	83
7.1 WELCOME DAY.....	84
7.2 VSTUPNÍ TRÉNINK	85
Závěr	92
Literatura a zdroje	94
Seznam zkratek.....	97
Seznam obrázků	98
Seznam grafů.....	99
Seznam tabulek	100
Seznam příloh	101

Úvod

Úkolem adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci je usnadnit, zefektivnit a urychlit proces seznámení nových pracovníků s jejich budoucími pracovními úkoly, s podmínkami práce, pracovním prostředím, spolupracovníky a v neposlední řadě s firemní kulturou organizace. Adaptační proces má za úkol seznámit zaměstnance s potřebnými znalostmi a rozvinout jejich dovednosti tak, aby byl jejich pracovní výkon co nejdříve na požadované úrovni.

Adaptačnímu procesu se z těchto důvodů věnuje v organizacích a v oboru řízení lidských zdrojů velká pozornost. I mnoho menších organizací a společností přechází z intuitivního procesu na proces, který je plánovaný a řízený. Zároveň dochází k propojování s ostatními činnostmi a odděleními v organizaci. Z celkové doby adaptace nových zaměstnanců ve vybrané organizaci je pozornost v textu zaměřena na vstupní školení, kde procesy prvního kontaktu s novým pracovním prostředím probíhají nejintenzivněji. Diplomová práce se zaměřuje na to, jak by ve vybrané organizaci měl vypadat ideální model adaptace zaměstnanců, konkrétně vstupní školení operátorů call centra, ve kterém probíhá pracovní a sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu. Z analýzy dokumentů vyplývá, že v období mezi prvním a druhým měsícem je fluktuace nejvyšší a v tomto období může být zapříčiněna nedostatky v procesu adaptace, nebo nesprávně nastaveným přechodem ze vstupního školení do výkonu práce. Nesprávně nastavený proces adaptace nového zaměstnance tak může způsobovat obtížné vykonávání svěřených úkolů směřující až k neplnění pracovních povinností a konečně k fluktuaci, tedy k opuštění pracovní pozice a ukončení pracovního poměru. Správně nastavené kroky v průběhu adaptačního procesu by měly míru fluktuace snižovat. Hlavním cílem této práce je vytvoření návrhu nového adaptačního procesu pro operátory call centra ve vybrané společnosti. Práce pracuje s výzkumnou otázkou: Jak má vypadat ideální adaptační proces pracovníků call centra ve vybrané organizaci?

Práce je rozdělena na několik částí. Úvodní je teoretická a poskytuje východiska k další části práce. Cílem první části práce je definovat adaptaci zaměstnanců a adaptační proces, jeho fáze a členění. Teoretická část je dále zaměřena na způsoby řízení adaptačního procesu, na jeho nástroje, odměňování zaměstnanců a jejich spokojenost v průběhu adaptace a v závěru nabízí pohled na ideální obsah vstupního školení na základě teoretických východisek. Výzkumná část se poté již zaměřuje na vybranou organizaci a její vybrané procesy spojené s adaptačním procesem. Je zjišťováno, ve kterých částech nebo oblastech se současný adaptační proces liší od ideálního a jak by měl vypadat. Odpověď na hlavní výzkumnou otázku je hledána prostřednictvím kombinací kvantitativních a kvalitativních metod výzkumného šetření. Po analýze a interpretaci získaných informací jsou dílčí závěry a limity výzkumu diskutovány.

Naplnění cíle diplomové práce je v závěrečném vypracovaném návrhu nového designu adaptace operátorů call centra, který zohledňuje závěry z výzkumné části práce. V této navrhované změně způsobu řízení adaptace nových zaměstnanců call centra ve vybrané společnosti spočívá hlavní přínos diplomové práce.

1 Adaptace zaměstnanců

Cílem této kapitoly je popsat teoretická východiska pro zkoumanou problematiku – uvádění nových pracovníků do organizace. V kapitole bude definována adaptace zaměstnanců a cíle onboardingového procesu.

Pojmem adaptace zaměstnanců rozumíme systematické začlenění nově nastupujícího zaměstnance do pracovního systému organizace (Stýblo a kol., 2011). Adaptace je také chápána jako proces přizpůsobování se nového zaměstnance novým pracovním podmínkám, resp. jejich změnám a prostředí (Palán, 2002). Ovlivňování je přitom obousměrné. Zaměstnanec není pasivním příjemcem podmínek, v nichž pracuje, ale snaží se je rovněž přizpůsobovat svým vlastním potřebám, zájmům, cílům nebo hodnotám (Bedrnová & Nový 2009). Koubek zase definuje adaptační proces jako *„důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“* (2009, s. 192). Dále dodává, že *„hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník, pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru i v organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace.“* Z toho vyplývá, že bude-li proces orientace kvalitní, měla by se doba potřebná pro adaptaci zkrátit. Vedle samotné odborné integrace je nutné v rámci adaptace zaměstnanců také zohlednit psychologickou stránku, konkrétně plnohodnotným přijetí členství v organizaci. Adaptační programy pro nově nastupující zaměstnance obsahují souhrn formalizovaných opatření na podporu adaptace jak po stránce odborné, tak sociální.

Ve všeobecnosti obsahují prvky jako jsou písemné informace a instrukce – příručky, materiály s instrukcemi pro řídicí pracovníky nebo školitele, dále různé formy samostudia a e-learningové ověřování znalostí.

Správně nastavené kroky v adaptaci zaměstnanců snižují jejich fluktuaci a vedou k naplnění těchto cílů: k překonání počáteční fáze, kdy je pro zaměstnance vše cizí; k vytvoření pozitivního a příznivého postoje a vztahu k podniku tak, aby se zvýšila jeho stabilita a budoucí loajalita. Dále vedou k tomu, aby výkon nového zaměstnance byl na žádoucí úrovni v co nejkratším možném čase po nástupu, a konečně aby se i snížila pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2007).

Z uvedeného důvodu nemůže být adaptace zaměstnanců ponechána na intuitivním formování prostřednictvím volného zapojení se do činností. Měla by být řízena a vyhodnocována, a to především přímým nadřízeným nebo personálním oddělením (Stýblo a kol., 2011). Nastavení adaptace zaměstnanců patří mezi personální činnosti v organizaci, primárně tedy za ni odpovídá oddělení lidských zdrojů. Veškeré informace, materiály, způsob komunikace a první dojmy již ovlivňují názor, který si o podniku zaměstnanec vytváří, a mohou mít podíl na jeho setrvání v organizaci. Podle Urbana (2013) začíná samotný proces již v okamžiku, kdy se uchazeč a zaměstnavatel dohodli na uzavření pracovní smlouvy. Dobu mezi rozhodnutím o výběru a nástupem zaměstnance je vhodné považovat za součást vlastní adaptace a ze strany organizace je nutné k ní přistupovat plánovitě a systematicky (Hroník 1999). Během této doby je potřeba dbát na kontakt s uchazečem, být s ním v kontaktu a vytvářet pocit spolupříčinnosti, např. ve zkoumané organizaci dochází mezi výběrem a nástupem k velkému časové rozpětí (10–14 dní) a výše zmíněné aktivity můžou nejen pomoci udržet si vybrané uchazeče do nástupu, ale je i náležitě motivovat.

Délka adaptačního procesu může být různá, dle Tureckiové (2004) trvá obvykle 1–6 měsíců dle náročnosti vykonávané práce a zařazení pracovníka v organizační

strukturu organizace. V praxi to potom znamená, že adaptační doba může přesáhnout zkušební dobu.

1.1 Pracovní a sociální adaptace

Zaměstnanec se po nástupu do zaměstnání přizpůsobuje náplni pracovní pozice a úkolům, které jsou s ní spojené. Přizpůsobuje se dále organizaci, její kultuře a sociálním vztahům. Dle Bedrnové a Nového (2009) probíhá proces adaptace ve dvou rovinách: pracovní adaptace a sociální adaptace, a jak uvádí dále, procesy pracovní a sociální adaptace, a především míra jejich úspěšnosti, mají značný význam pro formování vztahu zaměstnanců k vykonávané práci, pracovní skupině a následnému promítání do výsledku práce a výkonnosti.

K úspěšné pracovní adaptaci významně přispívá profesní příprava zaměřená na odborné zvládnání přidělených úkolů. Jedná se o řízení tréninku tzv. tvrdých a měkkých dovedností rozdělených do bloků studia, školení, workshopů a trénování systémových a komunikačních dovedností. Na pracovní adaptaci je nutné pohlížet jako na trvajícím proces, který začíná ještě před samotným školením prostřednictvím vyplňování dotazníků a domácí přípravy na první den školení (viz předchozí kapitola). Adaptace se potom v různé podobě a různé míře projevuje v průběhu celé kariérní cesty zaměstnance, a proto pod pojem pracovní adaptace lze zařadit i průběžné zvládnání změn, ke kterému dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku (Bedrnová & Nový, 2009).

Sociální adaptace je na rozdíl od pracovní adaptace procesem, ve kterém je zaměstnanec zařazený do již existujících struktury vztahů v pracovní skupině (Bedrnová & Nový, 2009). Tento proces následně směřuje k vytvoření relativního souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovníka se zaměřením, hodnotami a normami skupiny. V rámci této sociální adaptace dochází k adaptaci na pracovní skupinu a zároveň k adaptaci pracovníka na organizační, resp. firemní

kulturu. Smyslem adaptace na firemní kulturu je „ *přijetí cílů organizace, souboru hodnot, norem, názorů a rolí, které vymezují priority a žádoucí formy chování pracovníků uvnitř i vně organizace.*“ (Rymeš, 2003, s. 91). Nový pracovník totiž nestojí pouze před požadavkem přizpůsobení se obsahu práce, ale také před požadavkem začlenění se do struktury sociálních vztahů na pracovišti a vůbec sociálního systému organizace. Úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou rovin. Pracovní a sociální adaptace se tedy vzájemně prolínají a nelze je zcela oddělit (Kleibl a kol., 2001).

1.2 Formální a neformální adaptace

Je zřejmé, že množství informací a jejich typ závisí na charakteru vykonávané práce a taky na postavení v rámci organizační struktury. Vzhledem k tomu, že pracovníkovi je potřeba poskytnout jak formální informace týkající se jeho pracovního místa, tak další informace, které je svým způsobem a obsahem možné zařadit do oblasti neformální, probíhá pak orientace ve dvou liniích (Kocianová, 2010):

- formální – řízený proces zajištěný především HR oddělením, resp. přímým nadřízeným
- neformální – jako spontánní proces, který zabezpečují spolupracovníci a má pro nového zaměstnance značný význam.

Význam formální adaptace, kterou dle Koubka (2009) lze popsat i jako oficiální linii, a význam neformální adaptace, kterou tvoří především interakce mezi novým zaměstnancem s ostatními pracovníky, bude možné sledovat ve výzkumné části diplomové práce. Možným rizikem neformální adaptace ale je, že noví zaměstnanci mohou ze začátku získat špatné návyky, které mohou být pro organizaci kontraproduktivní (Foot & Hook, 2012). Proto na rozdíl od neformální adaptace, je formální adaptace vždy řízená a vědomá. Zpravidla je koncepčně zajišťována oddělením lidských zdrojů, jak bylo uvedeno výše, a je realizována ve spolupráci

s přímým nadřízeným nového pracovníka (Kocianová, 2010). I ve zkoumané organizaci vytváří koncept adaptačního procesu a harmonogram úvodního školení oddělení lidských zdrojů, které následně celý proces realizuje ve spolupráci s managementem a přímými nadřízenými nových zaměstnanců.

1.3 Fáze adaptačního procesu

Dle Kocianové (2010) lze adaptační proces rozdělit do tří fází. Jedná se o přednástupní fázi – tato fáze zahrnuje rozhodnutí zaměstnance o nástupu na konkrétní pozici, začíná výběrovým procesem a končí náborem daného zaměstnance. Dále se jedná o nástupní fázi – zde lze zahrnout jak samotný nástup, tak jistou konfrontaci vlastního očekávání s prožívanou realitou např. na vstupním (úvodním) školení, a konečně na integrační fázi – překonání dílčích vstupních fází v jeden celek. Po ní už následuje plné členství v organizaci.

V přednástupní fázi je nejdůležitější předejít kognitivní disonanci a zajistit, aby očekávání zaměstnance i zaměstnavatele byla ve vzájemné souladu. Aby nedocházelo k rozporům v očekávání obou stran, které se by se mohly promítnout do nespokojenosti pracovníka a v krajním případě vést k jeho vynucenému odchodu z organizace, je vhodné dle Tureckiové (2004) vyjasnit vzájemné očekávání ještě před nástupem pracovníka, v ideálním případě ještě před podpisem pracovní smlouvy. Mezi nejčastější nesoulady v očekávání patří kromě jiného i rozdíl mezi skutečnou a slíbenou mzdou (Urban, 2013). V call centru k tomu může docházet obvykle při nabídce zaměstnání, kdy je cílem zaujmout uchazeče. Zkoumaná organizace se z toho důvodu snaží o vyjasnění mzdových očekávání zpravidla už během výběrového řízení.

V následující nástupní fázi prochází každý zaměstnanec procesem, jehož cílem je seznámení se s pracovním místem, týmem a organizací, dále s pracovními úkoly, podmínkami práce, odměňováním a dalšími souvislostmi v co nejkratším období, kdy

nový zaměstnanec nepodává standardní výkon. K tomuto účelu slouží tzv. orientace pracovníků, která představuje specifický a detailně vytvořený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nového pracovníka s výše popsanými úkoly, podmínkami a prostředím tak, aby jeho pracovní výkon, pokud možno co nejdříve, dosáhl požadované úrovně (Koubek 2000).

Duchoň a Šafránková (2008) popisují tento proces jako tři následující fáze:

1. fáze obsahuje přiřazení zaměstnance na konkrétní pracoviště, kde je seznámen s náplní své práce, organizací jako takovou a se svým týmem spolupracovníků
2. fáze pokrývá orientaci nového pracovníka v novém prostředí a jeho postupné nabývání potřebných zkušeností, které potřebuje mít pro úspěšné vykonávání své pracovní činnosti
3. fáze obsahuje jeho začlenění do pracovního kolektivu, postupné vytváření iniciativního a aktivního přístupu nového zaměstnance k jeho práci, a ztotožnění se se strategií a cíli dané společnosti

Orientace nových zaměstnanců je potom dle Koubka (2009) zaměřená na tři oblasti:

- organizační orientace – ta obsahuje informace, které jsou společné pro všechny pracovníky podniku (bez ohledu na charakter práce)
- týmová orientace – vztahuje se k určité organizační jednotce, resp. týmu, do které patří obsazované místo. Orientace je zaměřena na specifické plnění pracovních činností vlastní této jednotce a na její zvláštnosti (je typická pro všechna místa v tomto týmu)
- orientace na konkrétní pracovní místo – v rámci obsahu je diferencovaná podle obsahu práce konkrétního pracovního zařazení.

Z výše uvedeného vyplývá, že dobře orientovaný pracovník má o svém zaměstnání realističtější představy. Přesto, že dobře připravený plán orientace zaměstnanců je v konečném důsledku efektivní metodou, nejdůležitějším prvkem by měla být pravidelná interakce nadřízeného s adaptovaným zaměstnancem v řízeném

rozhovoru za účasti personálního pracovníka, případně mentora (Stýblo, 2003). Orientační programy proto napomáhají sociálnímu začlenění nových zaměstnanců a jsou přínosné i pro organizaci. V rámci adaptačního procesu by tedy tyto programy neměly být podceňovány, ale dle Werthera a Davise (1995) pečlivě řízeny a plánovány.

1.4 Adaptace zaměstnanců jako součást strategie HR

Orientace pracovníků má dle Koubka (2009) značně vzdělávací aspekt. Jedná se o formování pracovních dovedností zaměstnance pro splnění požadavků pracovního místa. Vzhledem k tomu, že součástí orientace je získávání informací o vykonávané práci, pracovních postupech, technologiích, interních systémech a podobně, bývá orientace pracovníků zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2009). Jak již bylo uvedeno, adaptací nových zaměstnanců se v organizacích obvykle zabývá oddělení lidských zdrojů a v ideálním případě s managementem dané organizace na adaptaci úzce spolupracuje. Stejně oddělení se dále podílí i na vzdělávání pracovníků při změně pracovní pozice v rámci organizace, kdy je potřeba znalosti přizpůsobit novým podmínkám práce nebo jinému zaměření, a to i když se ve většině případů jedná o formu dočasné výpomoci a sdílení zaměstnanců napříč odděleními. Koubek (2009) používá v souvislosti s touto formou vzdělávání pojem reorientace. Ve vybrané organizaci probíhá reorientace při přestupu na jiné oddělení např. z oddělení příchozí linky na oddělení odchozích volání nebo výpovědní oddělení. S tím souvisí i změna produktové nabídky a znalost nových CRM systémů. Veškeré informace o následujících možných přestupech jsou součástí procesu orientace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Významnou podporou pro adaptaci nových pracovníků mohou být příručky pro nového pracovníka neboli tzv. onboardingové materiály. Pro nové zaměstnance je vhodné zpracovat informační materiály, které mohou obsahovat informace o činnosti organizace, organizační strukturu a kontakty na pracovníky organizace,

pravidla komunikace v organizaci, pracovní řád a pracovní podmínky, informace o benefitech a odměňování, možnosti vzdělávání a rozvoje atp. (Kocianová, 2010).

Informace pro nové zaměstnance jsou ve zkoumané organizaci zveřejněny na intranetu. Strategie oddělení řízení lidských zdrojů v oblasti nových nástupů se zaměřuje na samotný proces adaptace a na veškeré podpůrné procesy včetně přípravy a revize onboardingových materiálů. Prostřednictvím řízeného adaptačního procesu se oddělení HR spolupodílí na vytváření zaměstnanecké základny, která tvoří základ pro talentpool organizace při obsazování dalších pracovních míst.

1.5 Shrnutí

Cílem kapitoly bylo popsat teoretická východiska pro zkoumanou oblast uvádění nových pracovníků do organizace. V kapitole byla definována adaptace, adaptační proces a jeho cíle, mezi které patří překonání počáteční fáze, vytvoření pozitivního vztahu k podniku a dosažení výkonu na žádoucí úrovni v co nejkratším možném čase po nástupu.

Plán adaptace je tedy nastavený a řízený proces, který pomáhá novým zaměstnancům překonat vstupní překážky do takové míry, aby byli co nejdříve plnohodnotnými členy organizace. Z toho důvodu byly popsány různé aspekty adaptace a jejich fáze, včetně adaptace pracovní a adaptace sociální. V adaptačním procesu byla popsána orientace zaměstnanců, která představuje specifický a detailně vytvořený program adaptačních a vzdělávacích aktivit a je součástí výzkumu diplomové práce. Její plánování je zároveň součástí strategie oddělení řízení lidských zdrojů, které se prostřednictvím adaptačního procesu podílí na vytváření stabilního zaměstnaneckého prostředí s možností dalšího kariérního růstu uvnitř společnosti.

2 Řízení adaptačního procesu v organizaci

Adaptační období je nutné s ohledem na složitost systémů, procesy a komunikační strategii organizace, naplánovat a rozvrhnout do časové intervalu, aby nedocházelo k zahlcování zaměstnanců informacemi. V tomto období se zároveň dostává nový zaměstnanec do přímého styku s firemní kulturou. Informace jsou v průběhu adaptačního procesu poskytovány průběžně obvykle kombinací několika forem. Mezi nejčastější formy patří samostudia formou tzv. preworků posílaných jako příprava na první den adaptace, dále samostudia v průběhu adaptace, školící materiály, videa s vysvětlením postupů, online kurzy a školení na učebně pod vedením školitele. Podíl tištěných informací a ústního školení by přitom měl odpovídat tomu, o jaký druh adaptace se jedná. Je rozdíl v nástupu na administrativní pozici nebo na pozici s manuálním výkonem práce.

Orientace je různorodá vzhledem k tomu, že různé pracovní pozice vyžadují odlišný průběh, obsah a časový harmonogram. Obecně platí, že nový zaměstnanec se stává plnohodnotným zaměstnancem až po ukončení procesu adaptace, dle pozice to může trvat od několika dní až po týdny či měsíce. Ve vybrané organizaci toto období prakticky odpovídá době do ukončení vstupního školení. Koubek (2009) upozorňuje na nutnost formálního a systematického vyhodnocování průběhu adaptace, jelikož jde o důležitou součást procesu adaptace. Je zřejmé, že proces adaptace nemůže probíhat bez pravidelného kontaktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, v ideálním případě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným i v případě, že se nový zaměstnanec ještě nachází mimo organizační jednotku např. na tréninku nebo jiném oddělení, na kterém probíhá jeho adaptace. Ve výzkumné části proto budou nadřízení dotazováni na interakci s novými zaměstnanci v průběhu učebnového školení (viz kapitola 5).

Účelem řízené adaptace, jak již bylo zmíněno výše, je snižování nákladů spojených s fluktuací se současným snižováním ztrát na produktivitě a zároveň zvyšování spokojenosti pracovníků a získávání loajality. Lze předpokládat, že adaptovaný

zaměstnanec, který je identifikovaný s obsahem práce i se sociálním prostředím, bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný (Kocianová 2010).

2.1 Cíle adaptačního procesu

V této podkapitole jsou popsány cíle adaptačního procesu. Orientace nových zaměstnanců na jejich nová pracovní místa je jednou z nejdůležitějších činností v každé organizaci. Přesto, že byla zmíněná potřeba tištěných materiálů, resp. průvodců v elektronické podobě, příručky na řízení procesu nestačí. Mezi nejčastější stížnosti nových zaměstnanců dle Brown (2020) patří zahlcení množstvím informací (viz dále kapitola 5). Zaměstnanci mají pocit, že organizace pro ně vyčlenila co nejvíce materiálů k naučení se v co nejkratším časovém období. Častým výsledkem je pak zmatení nového zaměstnance, ztráta produktivity a zatížení personálních kapacit potřebným vysvětlováním a instruováním. Navíc může takto v prvních dnech a týdnech hrozit odchod zaměstnance. Orientace tak není jen úvodním gestem, ale je především programem pro udržení a zvyšování produktivity zaměstnanců. Pomáhá dostat pracovníky do pohybu tím, že v ideálním nastavení dojde k souladu mezi tím, co potřebuje organizace a tím, co dělají zaměstnanci.

Dle Brown (2002) má úspěšná orientace tyto cíle:

- **Snížení počátečních nákladů** – do pracovního procesu je zaměstnanec zařazený rychleji, a tím se snižují náklady na jeho školení.
- **Snížení úzkosti nových zaměstnanců** – zaměstnanec v novém prostředí pociťuje strach a obavy z neznámého prostředí. Cílená orientace zahrnující i neformální prvky pomůže zaměstnanci navázat vztahy ve skupině a cítit se pohodlněji.

- **Snížení fluktuace** – fluktuace bude klesat s narůstajícím pocitem zaměstnance, že si ho organizace váží, dbá na jeho rozvoj a poskytuje mu vše potřebné pro úspěch v zaměstnání.
- **Snížení času vyhrazeného pro nové zaměstnance** – po vhodné adaptaci nadřízený nemusí věnovat tolik času zaměstnanci vracejícímu se z úvodního tréninku, postačí jen cíleně posilovat jeho dovednosti a je možné se v podstatě ihned věnovat pracovním úkolům.
- **Posilování pozitivních postojů a zvyšování spokojenosti** – je důležité, aby se zaměstnanci co nejdříve dozvěděli očekávání ze strany svých nadřízených. Dále je potřebné seznámit je s programem a časovým plánem školení. Mnoho programů totiž z těchto důvodů nefunguje, zaměstnanec neví o požadavcích pracovního místa, nezná program školení a necítí se být na svém místě vítaný.

Je však nutné zmínit, že cíle adaptačního procesu můžou být vnímány různě z pohledu jednotlivých autorů. Bedrnová a Nový (2009) uvádějí hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska nového zaměstnance v dosažení:

- co nejlepšího a co nejrychlejšího zvládnutí pracovních požadavků na něj kladených
- získání perspektivy svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- přiměřeném začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace

Palán (2002) podobně popisuje tři cíle adaptace z pohledu nových pracovníků. Poukazuje na seznámení se s pracovní náplní, jako druhý cíl uvádí interakci a vytváření vztahu se spolupracovníky a nadřízenými a jak poslední cíl uvádí utváření sounáležitosti s organizací. Stýblo (2008) ještě doplňuje, že v cílem adaptačního procesu by zároveň mělo být ověření, zda a do jaké míry odpovídají způsobilosti nové zaměstnance nárokům pracovního místa. Mělo by být rovněž zajištěno, aby byla jeho výkonnost, jednání a chování co nejrychleji na úrovni standardních požadavků a taky

by cílem mělo být vytvoření vhodného pracovního prostředí a prostoru pro seberealizaci nového zaměstnance a jeho rozvoj.

Za nejdůležitější cíle celého adaptačního procesu z perspektivy nového zaměstnance lze tedy považovat zejména zvládnutí nároků pracovního místa v co nejkratší době a zapojení do života a organizační kultury organizace. S ohledem na hledání přístupu pro naplnění cíle diplomové práce se jeví jako klíčový i požadavek na začlenění se do struktury mezilidských vztahů a do sociálního systému organizace. Zároveň je při hledání přístupu možné vycházet i z cílů, které v rámci adaptačního procesu zdůrazňuje Armstrong (2007, s. 395) konkrétně *„překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé; rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace; dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším možném čase po nástupu; snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“* Pro shrnutí lze uvést, že nový zaměstnanec by měl projít řízeným programem adaptace, který je pro něj designován tak, že mu pomůže v přípravě na zaměstnání, rychlému se přizpůsobení se pracovním podmínkám a pozitivně ovlivní jeho přístup a motivaci. Zároveň se rychle začlení do sociálních vztahů na pracovišti.

2.2 Nástroje řízení adaptačního procesu

Z výše uvedeného vyplývá, že adaptace nových zaměstnanců je významnou součástí strategie HR a podílí se na stabilitě obsazenosti pracovních pozic. Aby bylo řízení adaptačního procesu správné a efektivní, využívají organizace nástroje adaptačního procesu. Mezi nejčastěji využívané patří především adaptační plán, adaptační program, informační příručka pro zaměstnance, vstupní školení a další jako je hodnocení v průběhu adaptačního procesu (Bedrnová a Nový 2009; Kocianová, 2010). Všechny nástroje jsou důležité, zde s ohledem na využívání v organizaci zejména adaptační plán a vstupní školení. Podle správně sestaveného adaptačního

plánu lze snadno zjistit, jestli je nový zaměstnanec vhodným pro obsazené pracovní místo. Skupinové programy zase kromě pracovní adaptace pomáhají pro začleňování do kolektivu a předávají firemní kulturu (Koubek, 2009). Zmiňované hodnocení adaptačního procesu ze strany nového zaměstnance a zároveň jeho hodnocení by mělo probíhat pravidelně v průběhu adaptačního procesu kde je dle Kocianové (2010) důležité se zajímat o pocity a dojmy nového zaměstnance z práce, kolegů a organizace. Dle Urbana (2013) by mělo v rámci zpětné vazby ze strany nového zaměstnance docházet k vyjasnění případných nejasností ohledně pracovních činností. Rozhovor potom může mnohé objasnit a být přínosem pro další spolupráci.

2.2.1 Adaptační plán

Většina organizací má pro nové zaměstnance vytvořený přesný rozvrh, který obsahuje souhrn opatření a úkolů na podporu sociální a pracovní orientace. Délka, obsah a jednotlivé kroky k dosažení závisí na pracovní pozici a potřebách organizace. Důležité je především rozdělení aktivit v čase, ideálně v přehledném a jednoduchém harmonogramu. Harmonogram musí obsahovat všechny kroky, které jsou v procesu adaptace nezbytné. Jak již bylo zmíněno, délka a intenzita můžou být různorodé v závislosti na typu pracovního zařazení či organizační kultuře. Dle Lorencové a Rohlíkové by však adaptace vždy měla probíhat systematicky a plánovitě (2008). Při tvorbě adaptačního programu je tedy potřeba vycházet z následujících zásad, jak je uvádějí Bedrnová a Nový (2009):

- obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou nový zaměstnanec bude vykonávat,
- při tvorbě adaptačního plánu je potřeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe pracovníka,
- plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka,
- obsah plánu by měl být dle možností přizpůsobený jeho představám a přáním.

Postup manažera při řízení adaptace nového zaměstnance pak může mít následující podobu (Bedrnová a Nový, 2009, s. 524):

1. seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení
2. nástupní pohovor s přijatým pracovníkem
3. zařazení pracovníka na konkrétní místo
4. představení nového pracovníka pracovní skupině
5. seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy
6. určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků
7. zpracování plánu či programu adaptace
8. průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny
9. pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu
10. závěrečná hodnocení průběhu adaptace

Tvorba adaptačního plánu by přitom měla vycházet ze zjištěného rozdílu mezi předpoklady zaměstnance k výkonu práce a nároky na pracovní místo (Kocianová, 2010). Pro adaptační plán, resp. jeho průběžné hodnocení, Kocianová (2010) doporučuje podobu formuláře, kde je uvedeno jméno zaměstnance, útvar, pracovní pozice a den nástupu. Do formuláře se potom k naplánovaným adaptačním aktivitám zapisují termíny splnění spolu s podpisy odpovědných osob. Ve formuláři by nemělo chybět hodnocení přímého nadřízeného po skončení adaptace.

Přesto, že adaptační plán je ve většině organizací písemný, ve vybrané organizaci probíhá jeho evidence prostřednictvím online nástrojů. Online nástroje poskytují okamžité informace o průběhu a stavu adaptace konkrétního zaměstnance a nabízí možnost podívat se na proces komunikace ze zúčastněných stran kdykoli a z jakéhokoli místa.

2.2.2 Vstupní školení

Na tomto místě je zaměřena pozornost na vstupní školení, které výše zmiňované adaptační plány v organizaci můžou zahrnovat. Jedná se potom o adaptační program, který je souborem opatření s cílem regulovat adaptaci nových zaměstnanců. Je to metodický návod pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků (Bedrnová a Nový, 1994). V rámci těchto programů potom dochází k zefektivňování procesu adaptace, prostřednictvím kterého se zaměstnanec začleňuje do organizace. Westwood a Johnson (2004) se zase na adaptační program, resp. vstupní školení pro nové zaměstnance dívají jako na design podobný jiným vzdělávacím akcím, a tedy podobně je potřeba nejdříve analyzovat vzdělávací potřeby, na jejich základě vytvořit předběžný plán, zvolit vzdělávací metodiku a připravit celý design. Vzhledem k předmětu výzkumu v diplomové práci nabízí doporučení, aby fáze plánování a přípravy adaptačního procesu byla provázána s náborovými procesy. Dále doporučují, aby adaptační program reflektoval jedinečnost firemní kultury organizace, byl vhodně načasován a byl chápán jako proces, který je dlouhodobý a nekončí posledním dnem vstupního školení. Vstupní školení tedy v kontextu designu vzdělávání lze chápat jako řízený adaptační program získávání znalostí a dovedností potřebných k výkonu zaměstnání.

Mezi nástroje adaptačního procesu, které jsou součástí vstupního školení a používá je přímý nadřízený nebo personální útvar, patří dle Stýbla (2011) udržování kontaktu s pracovníkem, předávání základních písemných informací o společnosti, vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice), předání a vysvětlení adaptačního plánu, vstupní rozhovor nadřízeného s pracovníkem, seznámení se se spolupracovníky, ověřování průběhu a výsledků vstupního školení a vzdělávacích kurzů, postupné seznamování se s činnostmi jiných útvarů, kontrolování průběhu celého adaptačního procesu a jeho závěrečné vyhodnocení. Souborem těchto formalizovaných činností pak mohou být Kaspera a Mayrhofera (2007) adaptační akce v širším slova smyslu

(setkávání pracovníků), příručky pro nové pracovníky a materiály s instrukcemi. V adaptačním programu jsou často využívány metody, které organizace používá při vzdělávání pracovníků jako je např. instruktáž při výkonu práce (kdy nadřízený nebo přidělený pracovník předvádí postup), koučování (dlouhodobé soustavné podněcování k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě), mentoring (mentor je zde facilitátorem, radí a usměrňuje), asistování (formování pracovních schopností zaměstnance přiděleného ke zkušenějšímu kolegovi, kterému pomáhá při plnění úkolů stále větší mírou a stále samostatněji) a další. Tyto uvedené metody dle Koubka (2009) patří k nejčastějším metodám vzdělávání používaných při výkonu práce, resp. na pracovišti jako metody tzv. on the job trénování. Vzdělávání má během adaptačního procesu přispět k co nejrychlejšímu dosažení požadovaného standardu výkonnosti (Hroník, 2007).

2.3 Spokojenost v procesu adaptace

Podkapitola popisuje pracovní spokojenost a její význam v rámci adaptace nových zaměstnanců. Obsah a charakter práce s mírou pracovní spokojenosti úzce souvisí. O celé organizaci si navíc může nový zaměstnanec vytvořit povědomí již v prvních dnech po přijetí nabídky k zaměstnání a zvláště v prvních dnech na pracovišti. Zaměstnanci vidí, jak pracoviště vypadá, jaké má vybavení nebo jaké služby jsou jim nabízeny. Duchoň a Šafránková (2008) hovoří o tzv. atraktivnosti podniku. Tato atraktivnost pak ovlivňuje začleňování nových pracovníků do organizace. Má také vazbu na hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jak uvádí, pozornost organizace věnována péči o zaměstnance bude zvyšovat jejich spokojenost a přispívat ke zlepšení pracovních vztahů. Zde je ale nutné upozornit, že růst spokojenosti s prací nemusí vést ke zlepšenému výkonu. Armstrong (2007) uvádí výzkum, který uskutečnil Brayfield a Crockett (1955) a kterého výsledky vedly k závěrům, že je jen málo důkazů o znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Co naopak dle

Armstronga (2007, s. 229) lze říci je to, že „to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.“ A dále uvádí, že „lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvenjšku nebo vnitřně pocitovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti.“ To naznačuje, a týká se to řízení adaptačního programu a předmětného výzkumu diplomové práce, že zlepšení výkonu u nových zaměstnanců lze dosáhnout, pokud bude novým zaměstnancům poskytnuta příležitost k výkonu a především to, že budou mít dostatečné znalosti a dovednosti potřebné k tomuto výkonu.

Z motivačních teorií vztahujících se k tématu lze zmínit Herzbergův dvoufaktorový model. Jak uvádí Armstrong (2007), je tento model rozdělený na skupiny faktorů, které ovlivňují motivaci:

- první skupinu tvoří motivátory (satisfactory), tedy vnitřní činitele, které motivují jedince k většímu úsilí a lepšímu výkonu.
- druhou skupinu tvoří hygienické neboli vnější faktory (dissatisfactory), které přímo souvisejí s pracovním prostředím a slouží jako prevence zaměstnanecké nespokojenosti.

Skupina hygienických faktorů nemá na rozdíl od motivátorů příliš velký vliv na pozitivní postoj k práci. Naopak, z hlediska této teorie přispívají ke spokojenosti motivační faktory jako jsou již zmiňovaný úspěšný výkon, obsah práce, odpovědnost, další možnosti rozvoje, uplatnění vlastních zkušeností, fungující spolupráce a vztahy mezi zaměstnanci a další. Naopak nadměrné pracovní zatížení, příliš vysoké nároky, nefungující vztahy nebo případné konflikty působí na pracovní spokojenost nepříznivě (Kocianová, 2010). Je potřeba ovšem zmínit, že hranice mezi vymezením motivátorů a hygienických faktorů není striktní a nepřekročitelná (Dvořáková, 2012).

Pracovník si uvědomí existenci vnějších faktorů, až když mu přestanou vyhovovat, tedy když nejsou v pořádku. V té chvíli začne pracovník pociťovat nespokojenost. Pokud jsou naopak tyto faktory bezproblémové, nelze říct, že by byl pracovník přímo spokojený, je jen ne-nespokojený. I podle Pauknerové (2012) může péče organizace o vnější faktory u zaměstnanců pozitivně ovlivnit pocit důležitosti a vážnosti. Dobré podmínky práce i její obsah ovlivňují na jedné straně spokojenost pracovníků, na straně druhé mají pozitivní vliv na jejich ochotu k práci. Pokud jsou spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k pracovnímu výkonu, budou zvyšovat motivaci zaměstnanců. Odliší se tak podle ní od demobilizující spokojenosti, která je spojená s nízkými nároky, a u které dochází k poklesu motivovanosti.

Neustále se zvyšující počet pravidelných měření zaměstnanecké spokojenosti ukazuje na zájem organizací zjišťovat spokojenost zaměstnanců jako měřítko vztahu pracovníka k vykonávané práci. Armstrong (2007) doporučuje používání strukturovaných standardizovaných dotazníků nebo dotazníků vytvořených na míru, rozhovory se zaměstnanci nebo kombinaci rozhovoru a dotazníku, případně využití diskusních skupin s reprezentativním vzorkem pracovníků.

2.4 Odměňování

Odměňování je důležitou součástí nejen řízení performance stávajících zaměstnanců, ale informace o vnitropodnikovém odměňování by měly být dostupné novým zaměstnancům již v přednástupní fázi. Systém odměňování plní v organizaci důležité funkce a měl by být řízený. Cíle řízení jsou potom dle Armstronga (2007) kromě dalších odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jich organizace cení a odměňovat pracovníky za hodnotu, kterou vytvářejí, dále vytvářet kulturu výkonu, získávat, udržovat a motivovat zaměstnance. Tím pak lze získávat jejich oddanost a angažovanost. Dále zdůrazňuje, že systém odměňování by měl být v souladu se

strategií organizace a strategií lidských zdrojů. Zároveň je silně ovlivňován vnějším prostředím jako jsou např. úrovně mezd a platů na trhu práce.

V obecné rovině je tedy odměňování realizováno formou mzdy, platu nebo jiné finanční odměny, která kompenzuje vykonanou práci, avšak organizace se v odměňování neomezují pouze na finanční odměny. Jiné formy odměňování mají přispět k větší spokojenosti zaměstnanců. Odměňování potom lze rozdělit na peněžní a nepeněžní (Měrtlová, 2014) resp. dle Koubka (2009) na tzv. vnitřní a vnější. Vnější odměny jsou podle něj více či méně hmatatelné odměny, o kterých rozhoduje a které kontroluje organizace. Vnitřní odměny naopak nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojenosti zaměstnance s vykonávanou prací a s radostí, kterou mu práce přináší. Souvisejí taky s příjemnými pocity z toho, že se zaměstnanec může zúčastňovat aktivit nebo úkolů a může zažívat pocit úspěšnosti, uznání.

Odměňování zaměstnanců tedy může mít různou podobu a je tedy vhodné zvolit taký systém odměňování, který bude odpovídat povaze dané společnosti. Protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace, který má organizace a její řídicí zaměstnanci k dispozici, bude odměna za odvedenou práci determinovat i množství a kvalitu budoucí práce (Koubek, 2009). Nově nastupující zaměstnanci budou už při nástupu do zaměstnání konfrontováni otázkou, zda bude jejich odměna dostačující. Zaměstnanec by se ale dle Koubka (2009) neměl ohlížet pouze na mzdu, která mu v rámci pracovněprávního vztahu náleží ale také na možné prémie a zaměstnanecké výhody. Ne všechny může nový zaměstnanec čerpat ve zkušební době, mohou však být motivací pro další rozvoj a zvyšování pracovního výkonu.

2.5 Ideální obsah vstupního školení

Cílem této kapitoly je představení ideálního obsahu vstupního školení na základě výše zmíněných teoretických informací především s ohledem na cíle adaptačního procesu. Popsaný ideální typ slouží jako teoretické východisko pro porovnání se současným

modelem, který používá vybraná organizace (viz kapitola 3). Obsahem vstupního školení je příprava na práci telefonního operátora call centra. V přednástupní fázi by mělo dojít k interakci mezi novým zaměstnancem a jeho budoucím nadřízeným a pozváním na neformální setkání. Mělo by tak dojít ke snížení možných obav z neznámého prostředí. Proto by ideální start na nové pozici měl začínat kontaktováním nového zaměstnance ze strany jeho nadřízeného.

2.5.1 První den na pracovišti

První den na pracovišti má být informační přípravou na nástup do nového zaměstnání. V ideálním případě by ji měl vést trenér interního tréninku nebo jiný lektor s letitou praxí. Výběr lektora je důležitý zejména s ohledem na schopnost zodpovědět otázky týkající se historie firmy a změn, kterými organizace v uplynulých letech prošla a prostřednictvím důležitých a zajímavých informací podpořit atraktivitu zaměstnavatele. Informace zároveň slouží pro pochopení firemní kultury, strategie a vize společnosti. Úvodní prezentace by měla mít za cíl prezentovat začátky společnosti, aktuálně nabízené produkty a služby a informace pro nové zaměstnance. Součástí prezentace by měly být i firemní hodnoty pro rychlejší adaptaci na firemní kulturu. Součástí těchto informací by dále měly být informace o organizační struktuře, průběhu a způsobu řešení zaměstnaneckých požadavků, informace o firemních procesech a v neposlední řadě informace možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje. V rámci prvního dne na pracovišti by mělo proběhnout seznámení s interními systémy společnosti a používanými komunikačními kanály. Mělo by dojít k nastavením zaměstnaneckého účtu, resp. aktivací potřebných přístupů a oprávnění, představení pracoviště, kontaktních osob. V ideálním případě by rovněž mělo dojít k dalšímu setkání s nadřízeným, tentokrát formálním. Cílem by měla být orientace na pracovišti, dále seznámení se s popisem pracovní činnosti a očekáváním se strany zaměstnavatele. Dále by měl vedoucí pracovník srozumitelně vysvětlit systém odměňování a prezentovat průměrnou výši výdělků. Poté by měl vedoucí pracovník

ověřit, jestli nový zaměstnanec odměňování rozumí a ujistit se, že možnosti zaměstnavatele jsou ve shodě s očekáváním zaměstnance. Součástí prvního dne na pracovišti je zároveň splnění všech administrativních požadavků na povinná školení ohledně bezpečnosti práce a požárních předpisů.

2.5.2 Vstupní školení

Po úvodním prvním dnu nastupuje nový zaměstnanec na vstupní trénink, který by pro přípravu na výkon operátora mohl trvat až jeden měsíc vzhledem k získání potřebných znalostí a dovedností pro vykonávanou práci. Zde bude záležet na nabízených produktech a službách a taky na potřebné orientaci v CRM systémech. Aby nový zaměstnanec mohl sám zvedat hovory a řešit zákaznické požadavky, je vhodné věnovat více času studiu a zkoušení než riskovat možné pochybení ze strany pracovníka. Nesprávným informováním zákazníka nebo aktivací nesprávných služeb by mohlo dojít ke zvýšení nákladů společnosti v souvislosti s možnou reklamací produktů a služeb. Z tohoto důvodu je nutné uvažovat o dostatečně dlouhé době školení, avšak s ohledem na co nejrychlejší zapojení do praxe.

Vstupní trénink je vhodné rozdělit do tematických bloků, aby nedocházelo k přílišnému zahlcení nových zaměstnanců informacemi. Bloky lze v případě potřeby zkrátit nebo prodloužit dle interakce trenéra se skupinou a průběžného ověřování získaných dovedností.

- **Základní blok** – obsahuje hlavní přehled předmětu podnikání společnosti, informace o službách a produktech, přehled informačních a komunikačních systémů, náhled na vyúčtování a fakturování, zákaznické programy a jejich kombinace a další.
- **Procesní blok** – obsahuje informace o interních procesech call centra jako jsou administrace hovorů a zpracování údajů a externích procesech jako jsou různé marketingové a prodejní kampaně.

- **Blok péče o zákazníka** – práce trenéra se skupinou je více zaměřena na detailní informace o produktech a službách. Trénink je zároveň zaměřený na práci s CRM systémy společnosti jako je praktické trénování zadávání objednávek pro zákazníka do školicích informačních systémů společnosti. Blok dále obsahuje trénink komunikace se zákazníkem a reakce na možné scénáře požadavků zákazníka.
- **Prodejný blok** – pod vedení trenéra je blok vedený směrem k prodeji, resp. aktivaci nových služeb na základě zjištěných informací. Trénuje se komunikace se zákazníkem a reakce na námitky.

Bloky by měly být v časovém harmonogramu doplňovány praxí s průběžným zaznamenáváním zpětné vazby. Cílem je chápat probírané informace v kontextu vykonávané práce a zároveň vytvářet neformální vztahy s kolegy na pracovišti. Nový zaměstnanec by měl mít dostatečný čas na vlastní rozvoj a příležitost seznámit se s týmem. Z tohoto důvodu by tento prostor pro interakci měl být zajištěný i ze strany managementu organizace.

2.6 Shrnutí

Cílem kapitoly bylo popsat, jak probíhá řízení adaptačního procesu v organizaci. Byly popsány nástroje řízení adaptačního procesu, konkrétně adaptační plán a vstupní školení. Pozornost byla věnována i spokojenosti zaměstnanců v procesu adaptace a odměňování. Na základě toho bylo uvedeno, jak by v organizaci mohl vypadat základní návrh vstupního školení pro nové zaměstnance call centra. Pozice operátora call centra je náročná s ohledem na možné požadavky zákazníků a je nutné počítat s poměrně obsáhlým objemem vstupních informací. S ohledem na teoretická východiska by školení nových zaměstnanců mělo mít co nejjednodušší strukturu a přiměřenou délku trvání, která se ale v tomto případě bude odvíjet od složitosti interních systémů a rozsahu nabídky produktů a služeb.

3 Charakteristika organizace

Pro designování vstupního školení v adaptačním procesu byla vybrána organizace XY, která je jedním z tuzemských poskytovatelů telekomunikačních služeb. Svým zákazníkům nabízí možnost využívání nejmodernější technologií. Disponuje ucelenou nabídkou hlasových i datových služeb a dále nabízí služby pevného internetu včetně dalších produktů a služeb pro jednotlivce nebo malé a střední firmy. Zvláštní pozornost v současnosti věnuje růstu v oblasti ICT.

Organizace, ve které probíhal výzkum, má své sídlo v Praze, avšak call centra se nachází i v jiných částech ČR. Pro diplomovou práci byla vybrána lokalita v Moravskoslezském kraji, ve které v současnosti probíhá vstupní školení na operátory příchozí linky zákaznické péče. Detailní informace o společnosti, o jejích interních procesech a obsahu interních dokumentů nejsou z důvodu ochrany citlivých informací a zachování mlčenlivosti popisovány nebo jsou zmiňovány pouze omezeně. Diplomová práce tak záměrně neuvádí např. detailní odměňovací politiku pro nové zaměstnance a vychází pouze z poskytnutých dokumentů a informací, které společnost povolila zveřejnit v rámci výzkumného šetření.

V budově call centra, kde probíhal výzkum, jsou k dispozici školící a počítačové místnosti. Zde probíhá nejen onboarding nových zaměstnanců, ale i školení stávajících zaměstnanců dle provozních nebo marketingových potřeb. Nachází se zde i oddělení tréninku zahrnující manažera vzdělávání a jednotlivé trenéry, obvykle se specializující na jednu oblast call centra. Aktuálně probíhají školení tzv. hybridní formou, kde dochází ke střídání online výuky a školení v učebně.

3.1 HR procesy

Cílem podkapitoly je seznámení s vybranými procesy oddělení lidských zdrojů, které mají vliv na zkoumanou problematiku nebo se na ni přímo podílejí. Ve vybrané

organizaci jsou HR procesy poměrně komplikované. Během analýzy HR procesů organizace bylo zjištěno, že mnoho aktivit v souvislosti s adaptačním procesem je definováno nejednoznačně a do řešení bývá zapojováno více oddělení napříč organizací. V konečném důsledku to může zpomalovat celkový proces řízení změny. V organizaci je zavedené nastavování a měření výkonu prostřednictvím tzv. KPI ukazatelů.

Fluktuace na pozicích všech operátorů call centra je poměrně vysoká a v období prvních 6 měsíců od nástupu do zaměstnání se dle interních dokumentů organizace pohybuje na úrovni v řádech desítek procent kumulativně za celý rok. V praxi to znamená, že výběrové řízení na obsazované pozice musí probíhat každý měsíc a úkolem HR oddělení je zajistit nástup minimálně 10 vhodných kandidátů. Reálně to znamená každý měsíc oslovit několikanásobně více uchazečů o zaměstnání.

Na vybraném oddělení je hlavní náplní práce příjem hovorů od zákazníků. Zákazník se spojí s operátorem prostřednictvím přímého zavolání na centrum zákaznické péče, nebo napsáním zprávy do chatbotu na webových stránkách zákaznické péče. Požadavky zákazníků nezahrnují jen dotazy na služby nebo faktury, ale i technické dotazy či žádosti o rušení služeb a mohou se týkat mobilních nebo fixních produktů nebo jejich kombinací. Řada požadavků je vyřešena bez nutnosti spojení s operátorem. Děje se tak především u technických požadavků jako je např. zjišťování dostupnosti služeb nebo ověření funkčnosti linky.

Při přímé komunikaci se zákazníkem probíhá hovor podle předem připraveného scénáře s cílem pomoci operátorům zachovávat při jednání se zákazníkem firemní standard a kvalitu informací kvůli předcházení reklamací nebo s cílem eliminovat případnou aktivaci nevyžádaných služeb. Náplň práce potom odpovídá profilu vhodného zaměstnance, na které se společnost zaměřuje při přípravě assessment center. Osobní profil operátora dle interních doporučení společnosti obecně odpovídá těmto požadavkům: extrovertní jedinec; vysoce komunikativní; znalý práce na PC; orientující se v moderních technologiích; schopný asertivního jednání; motivovaný

úspěchem; schopný naslouchání; zákaznický orientovaný, schopný improvizace a práce v náročném prostředí. S tím souvisí i požadavek odolnosti vůči stresu, resp. snášení vysokého zatížení a schopností přijímat změny.

Při obsazování pozic je veškerá pozornost kladena na externí zdroje. Počet uchazečů ovlivňuje mnoho faktorů, zejména platové podmínky a benefity, charakter pracovního místa a podmínky při práci. Organizace se ve sledovaném období zaměřuje na volné pracovní síly na trhu práce, absolventy středních a vysokých škol v regionu, zaměstnance jiných organizací a na další zdroje, jako jsou v aktuální době zaměstnanci sektoru služeb. Pro nástup na pozici operátora klientského centra není potřebná žádná předchozí specializace ani zkušenost.

Proces přijetí nového zaměstnance na pozici operátora call centra zahrnuje posloupnost těchto HR kroků:

- přijetí objednávky na obsazení volných pracovních míst
- zadání inzerátů na webové portály
- telefonické nebo video kontaktování zájemců o zaměstnání
- pozvání na pohovor (online/fyzicky)
- předvýběr uchazečů
- osobní setkání s manažerem
- vzájemné akceptování
- podpis smlouvy
- nástup do zaměstnání

Na výběrovém řízení na pozici operátora call centra se hodnotí osobnostní profil, který zahrnuje motivaci, komunikační dovednosti a zájem o společnost. Dále jsou testovány počítačové dovednosti. Součástí je i hodnocení modelového příkladu prodeje např. mobilního telefonu. Prodejní dovednosti jsou většinou hodnoceny pouze personalistkou.

3.2 Odměňování zaměstnanců

Cílem této podkapitoly je popsat systém odměňování, který je využíván v předmětné společnosti a má přímý vliv na pracovníky v adaptačním procesu. V kapitole jsou vymezeny jednotlivé složky celkové odměny, které jsou ve společnosti využívány k odměňování zaměstnanců a pro jejich motivaci. Oddělení zákaznického centra má stanovené sazby základních mezd a procentuální část provizí. Výše základní mzdy odráží náročnost vykonávané práce, složitost obsluhování zákazníků a míru odpovědnosti zaměstnanců. Provizní sazba je nastavena podle toho, jak dané oddělení ovlivňuje finanční hodnotu, která přichází do společnosti v případě prodejních linek nebo z ní neodchází v případě retenčních linek. Z toho důvodu mají prodejní oddělení a výpovědní v porovnání s jinými odděleními ve struktuře call centra nastavené vyšší odměňování.

Výše provizní sazby odráží výši provizí při 100 % plnění plánů. Vzhledem k tomu, že horní hranice stanovena není, je operátorům umožněno prodejní plán přeplnit a provize násobit. K základní mzdě a provizím je v rámci podpory a motivace poskytováno i několik různých bonusů podporujících spokojenost s vykonávanou prací jako např. příspěvek na nový mobilní telefon nebo zaměstnanecký tarif a další zvýhodněné služby.

Z pohledu adaptace nového zaměstnance je potřeba zmínit dvě důležité věci, a to nástupní bonus a prodejní plán pro nově nastupující zaměstnance.

- Nástupní bonus poskytuje společnost novému zaměstnanci jako finanční podporu v prvních třech měsících zaměstnání, ve kterých se nový zaměstnanec snaží dosahovat plnění prodejního plánu rozvojem prodejních a komunikačních dovedností. Bonus je vyplácený při splnění definovaných podmínek a zároveň není vyplácený při porušení povinností.
- Prodejní plán nového zaměstnance po nástupu je v prvních třech měsících nastavený na 50 % standardního prodejního plánu zaměstnance, v dalších třech

měsících je nastavený na úrovni 70 %. Cílem je postupný nástup na pozici a motivace z dosaženého úspěchu. Veškeré další odměny jako jsou benefity, zaměstnanecké výhody a další, jsou zaměstnancům k dispozici až po skončení zkušební doby.

System odměňování se řídí zákoníkem práce, součástí odměňování jsou příplatky za práci přesčas, o víkendy, nebo ve svátek. Zaměstnancům je dále poskytována odměna za doporučení nového zaměstnance. Tato odměna tedy úzce souvisí s vlastní zkušeností při nástupu do zaměstnání a prvními měsíci na nové pozici.

Pozice operátora call centra, resp. konzultanta telefonické zákaznické péče, je odměňována tarifní mzdou. Novému zaměstnanci je při nástupu přidělena tarifní třída podle pracovní pozice. Výši mzdy a politiku odměňování zaměstnanců uvádí společnost na svých intranetových stránkách v sekci Kariéra.

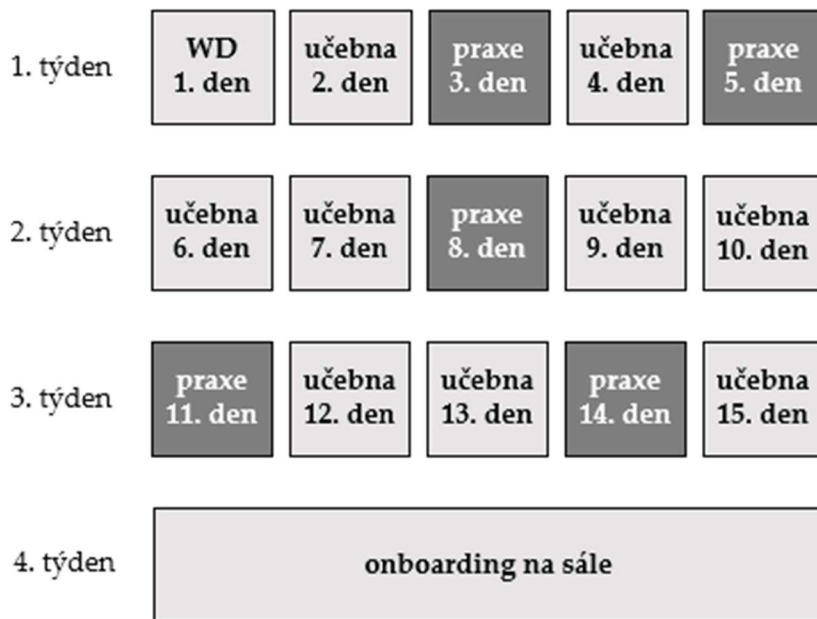
Pohyblivá složky mzdy slouží zejména pro motivaci zaměstnanců. Obě složky mzdy slouží k tomu, aby zaměstnanci dobře vykonávali svou práci a přispívali k naplňování prodejní strategie společnosti.

Kromě mzdy a provizní odměny, která závisí na plnění prodejního plánu, je dále nový zaměstnanec motivován bonusem pro nového zaměstnance. Cílem tohoto, dle interních materiálů společnosti nástupního bonusu je do jisté míry kompenzovat případné neplnění prodejního plánu ve zkušební době. Jak se prodejní dovednosti zlepšují a provize zvyšují, klesá i odměna, která je ukončena v šestém měsíci po nástupu. Nový zaměstnanec může dále dostat i speciální bonus za výkon. O vyplacení rozhoduje nadřízený zaměstnanec na základě dosažení stanoveného cíle (např. vynikající prodejní výsledky ve stanovené kategorii nabízených produktů a služeb). System odměňování tak poskytuje manažerům možnost pružně reagovat na prodejní priority, zároveň je nástrojem, který výrazně vstupuje do procesu adaptace a motivace zaměstnanců.

3.3 Současný model adaptačního procesu

Je nutné zmínit, že ve vybrané organizaci v rámci jednotlivých oddělení není jednotný pohled na adaptační dobu. Na pozicích operátorů call center se veškerá pozornost po nástupu nových zaměstnanců zaměřuje na vstupní školení a adaptace tak odpovídá právě době tohoto školení, přestože ji reálně před nástupem a po skončení školení výrazně přesahuje (viz první kapitola). Protože cílem práce není zkoumat všechny aspekty adaptace pracovníků, je pozornost v souladu s firemní strategií zaměřena právě na vstupní školení, které je pro nové zaměstnance primárním místem pro pracovní a sociální adaptaci a místem pro adaptaci na firemní kulturu.

Současný adaptační model úvodního školení v organizaci prošel revizí, jejímž cílem, jak bude uvedeno dále, bylo více propojit teoretické vzdělávání s praktickým zkoušením. Před touto revizí fungoval adaptační model jako 20denní detailní plán obsahující střídání bloků komunikace, orientace v systémech a trénování prodejních dovedností v modelových situacích. Po měsíci školení v učebně přicházeli noví zaměstnanci poprvé do praxe. Po revizi úvodního tréninku a celého procesu vstupní adaptace byl do průběhu zahrnutý požadavek na větší spojení s praxí, v tomto případě to znamenalo, aby noví zaměstnanci nejdříve slyšeli reálné hovory svých kolegů se zákazníky a další znalosti a dovednosti získávali až na základě těchto náslechnů. Současný adaptační stav nových operátorů call centra tak zahrnuje dny školení na učebně prokládané praktickým tréninkem, jak je zobrazeno na obr. 1. Po 15 pracovních dnech v učebně přicházejí noví zaměstnanci na sál, kde již probíhají vlastní hovory ve dvojicích pod vedením trenéra.



Obrázek 1 Současný adaptační plán školení pro operátory call centra (zdroj: interní materiály společnosti).

Uvedený model úvodního školení je východiskem pro pochopení, jak probíhá trénink nových zaměstnanců. Sociální adaptace zde probíhá společnou prací ve skupinách a naplánovaným setkáváním s nadřízeným (dále jako team leader). Tato setkání probíhají vždy v první den a ve čtvrtém týdnu. K dalšímu setkávání by dle interních materiálů společnosti mělo docházet v průběhu celého školení.

Současný model vstupního školení pro nové zaměstnance probíhá v organizaci dle poměrně detailního rozpisu harmonogramu jednotlivých školících dnů s cílem poskytnout zaměstnancům dostatečnou oporu a orientaci ve všech systémech potřebných pro obsluhu zákazníků a nabízení a prodeje služeb. Organizace sdílí adaptační plán na interních stránkách pro zaměstnance, které jim umožňují lepší přehled a jednoduché pochopení všech souvislostí školení. Stránky jsou vypracovány dle UX zásad, metod a technik. Obsah adaptačního plánu a jeho délka odpovídají dle informacím uvedeným ve druhé kapitole složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat. Naopak, liší se v postupu manažera při řízení adaptačního plánu. Bedrnová a Nový (2009) uvádějí vhodnost určení garanta, resp. konzultanta pro nové zaměstnance z řad zkušených a osobnostně vhodných

pracovníků (viz kapitola 2). Představený adaptační plán počítá pouze s podporou trenéra během úvodního školení. Po skončení školení a nástupu do provozu garant z řad zkušených kolegů pro nové zaměstnance chybí.

3.4 Shrnutí

Cílem kapitoly bylo charakterizovat organizaci a její procesy, které jsou součástí výzkumného zaměření diplomové práce, nebo se na něm výrazně podílejí. Byly představeny vybrané procesy řízení lidských zdrojů vztahující se k adaptačnímu procesu, a to především popis práce operátora call centra včetně požadavků, které na něj organizace klade při výběrovém řízení. Dále byl popsán současný model odměňování, který zohledňuje vyřizování zákaznických požadavků fixní částí mzdy a nabízení a prodej produktů společnosti provizní částí mzdy. Byl zároveň popsán používaný model vstupního školení, který je v organizaci využíván k adaptaci nových zaměstnanců nastupujících na pozici operátorů call centra. Možným nedostatkem při řízení adaptačního plánu zaměstnance se zde jeví absence garanta pro nové zaměstnance v období přechodu ze školící učebny do provozu. Organizace používá poměrně dlouhý plán úvodního školení, trvající vždy měsíc od nástupu. Plán adaptace není statický a je možné ho flexibilně upravovat v reakci na provozní situaci call centra. Teoretické bloky jsou provázané s praktickými dny, aby si noví zaměstnanci mohli v ideálním případě propojit, resp. porovnat naučenou teorii s praxí u kolegů. Poslední pracovní týden tráví noví zaměstnanci vlastním voláním na sále pod dohledem trenéra. Začínají vyřizovat nejen požadavky zákazníků příchozí linky, ale i samostatně nabízet a prodávat produkty a služby. Aby byly cíle na začátku dosažitelné, mají prodejci snížený prodejní plán a mají možnost získat první provize. Onboarding na sále, jak bylo uvedeno na obrázku výše, by měl dle očekávání společnosti v co největší míře připravit zaměstnance na přechod ze školení do provozu. Načrtnutý design současného tréninku je zároveň východiskem pro výzkumnou část diplomové práce.

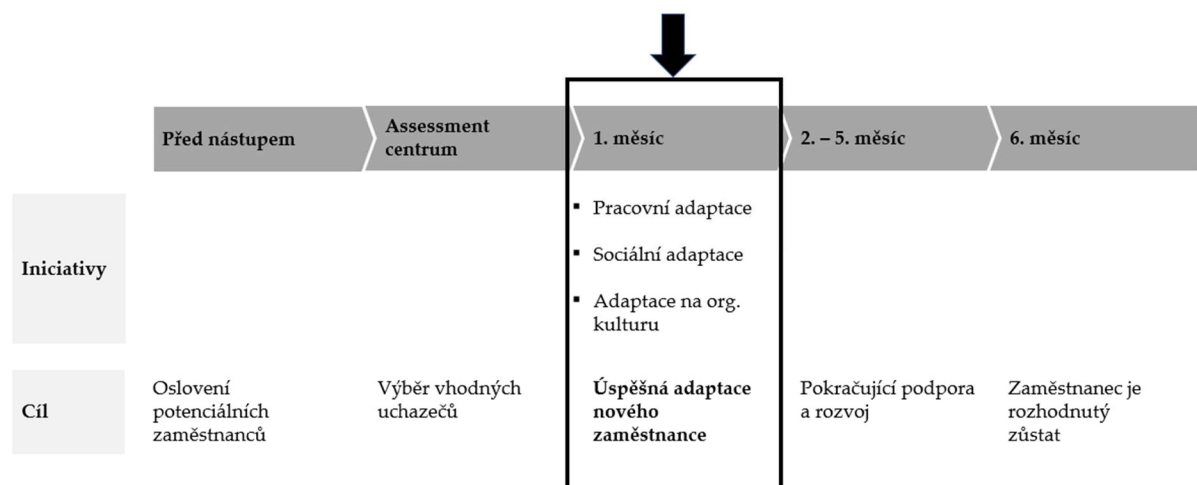
4 Metodologie výzkumu

Předmětem výzkumu je vstupní školení, které se výrazně podílí na úspěšné adaptaci nových zaměstnanců. Výzkum se soustředí výhradně na adaptaci nových zaměstnanců a veškeré ostatní personální činnosti, jako jsou plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jsou záměrně vynechány nebo zmiňovány pouze okrajově pro ucelený pohled na zkoumanou problematiku. V rámci odpovědi na základní výzkumnou otázku bylo využito více zdrojů informací. U každého zdroje byla použita jiná metoda získávání informací z důvodů specifikovaných níže. Na základě teoretických informací v předchozích kapitolách bylo pro návrh nového designu nutné zjistit, jak stávající proces hodnotí noví zaměstnanci, kteří ho absolvovali, a nyní mají možnost porovnat ho s vlastní praxí. Dále jak hodnotí výsledek jejich přímí nadřízení, kteří jsou zároveň zadavateli objednávky, a jak probíhá celý proces z pohledu trenéra úvodního školení. Zjištěné informace byly zároveň doplněny analýzou dostupných výstupních informací uvedených v exit interviews a přehledem informací získaných z interního nástroje měřícího spokojenost pracovníků.

Cílem této části práce je nastínit a popsat jednotlivé fáze výzkumného procesu. První podkapitola se zabývá stanovením výzkumného cíle. Druhá podkapitola popisuje hlavní a dílčí výzkumné otázky. Obsahem třetí podkapitoly je popis použitých metod získávání dat informací. Čtvrtá podkapitola popisuje výběr výzkumného vzorku a jeho odůvodnění a pátá podkapitola nabízí operacionalizaci otázek a etiku výzkumu. Výsledky výzkumu umožní odhalit, jaké části vstupního školení jsou pro zaměstnance a organizaci vyhovující, a kde jsou naopak slabá místa celého procesu. Dále bude zjišťováno, jestli se potřeby nových zaměstnanců slučují s potřebami ze strany organizace. Bude zkoumána pracovní a sociální adaptace jako oblasti pro úspěšný start na nové pozici. Výsledkem analýzy informací získaných ve výzkumu budou východiskem pro možné redesignování adaptačního procesu.

4.1 Výzkumný cíl

Cílem práce je vytvoření návrhu nového designu vstupního školení na základě teoretických východisek a vlastního zkoumání. Adaptační proces je v předmětné organizaci chápán z různých pohledů. Na jedné straně je chápán jako proces, který trvá prakticky pořád vzhledem k neustálému se přizpůsobování změnám a ekonomickým prioritám podniku. Na straně druhé je to proces týkající se pouze nově nastupujících zaměstnanců především v prvních třiceti dnech od nástupu, kdy probíhá intenzivní školení. Takto je k adaptaci přistupováno i v této práci. Toto období je považováno za klíčové jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Prakticky by ale mohla adaptace po formální stránce končit až šestým měsícem, kdy novým zaměstnancům ve vybrané organizaci končí určitá smlouva a sami rozhodují o jejím prodloužení.



Obrázek 2 Zkoumaná část adaptačním procesem (zdroj: vlastní šetření).

Na obrázku je uvedeno, jaké místo zaujímá v organizační adaptační strategii úvodní školení. Je klíčové pro další setrvání zaměstnance na pozici a pro jeho rozhodnutí zůstat v organizaci po vypršení určité doby po podepsání smlouvy. Úspěšný první měsíc je zároveň důležitý i pro další pokračování podpory a plánování jeho rozvoje ve všech oblastech definovaných již na úvodním školení. Z toho důvodu je výzkum zaměřený na aktéry adaptace, tzn. na nového zaměstnance, školitele a team leadera.

4.2. Výzkumná otázka

Pro dosažení cíle je stanovena výzkumná otázka, jak má vypadat ideální adaptační proces pracovníků call centra ve vybrané organizaci. V práci se od výzkumné otázky odvíjí celá podoba výzkumného designu. S ohledem na možnosti realizace šetření v organizaci byl pro diplomovou práci zvolený výzkumný design, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní techniky pro získávání informací. Kvantitativní výzkumná otázka by dle Gall & Borg (1999) měla vést k odpovědím, které lze kvantifikovat a zobecňovat, resp. nimi lze testovat teorii v případě, že jsou dodržena kritéria výběru reprezentativního vzorku. Kvalitativní výzkumné otázky se naopak zaměří na porozumění reality a probíhajících procesů skrze samotné aktéry, kteří s nimi mají zkušenost. Výzkumné otázky jsou formulovány jako široké a otevřené (Švaříček & Šedová, 2007).

HVO Jak má vypadat ideální adaptační proces pracovníků call centra ve vybrané organizaci?

DVO1 Jak je hodnocený současný adaptační model zaměstnanců?

DVO2 Jaká je interakce mezi novým zaměstnancem a nadřízeným v průběhu adaptace?

DVO3 Jak probíhá přechod nových zaměstnanců z učebny do ostrého provozu?

DVO4 Jaká je úroveň znalostí nových zaměstnanců po skončení školení?

DVO5 Kde jsou slabá místa adaptačního procesu?

DVO6 Co by mělo být na úvodním školení nejdůležitější?

Obrázek 3 Hlavní a dílčí výzkumné otázky (zdroj: vlastní šetření).

HVO je společná kvantitativnímu šetření i kvalitativní části výzkumu a je formulována široce, aby zahrнула nejen různé fáze adaptačního procesu, ale i hlavní klíčové oblasti utváření celého procesu. Hlavní část výzkumu spočívá v kvalitativním šetření, se kterým se shodují dílčí výzkumné otázky. DVO1 dává prostor zodpovědět, jak

je vnímán současný stav adaptace zaměstnanců. DVO2 zkoumá míru interakce mezi nadřízeným a novým zaměstnancem v průběhu adaptace. Cílem je porozumět vytváření pracovních a sociálních vztahů a zjistit, do jaké míry projevuje nadřízený zájem o nového člena týmu, a jestli tento zájem novému zaměstnanci pomáhá překonat počáteční obavy z nového prostředí. Předpokládá se, že čím vyšší míra interakce mezi nadřízeným a zaměstnancem bude od samého začátku, tím bude klesat fluktuace z důvodu chybějící opory, kterou trénink, který je dočasný a je tak i vnímán, není schopen plně nahradit. DVO3 souvisí s přirozenou mírou obav z přechodu z bezpečného prostředí školení do ostrého provozu. Výrazný rozdíl mezi očekáváním z tréninku, kde je možné do jisté míry chybovat, a realitou, kde je chyba nepřípustná, může negativně ovlivnit nejen výkon zaměstnanců, ale i jejich spokojenost. DVO4 se zaměřuje na úroveň znalostí nových zaměstnanců přicházejících z učebnového tréninku na místo pracoviště a ověřuje požadovanou úroveň jejich znalostí, zde tedy především možnost samostatného plnění pracovních povinností. DVO5 umožňuje vyjádřit se manažerům k oblastem adaptačního procesu, které sami považují za nedostatečné, a u kterých vnímají možný prostor pro zlepšení. DVO6 v závěru se zaměřuje na nejdůležitější výstupy z úvodního školení z pohledu samotných objednavatelů školení.

Volba kvantitativního šetření dotazníkovým průzkumem mezi novými zaměstnanci byla podpořena velikostí vzorku, pro ucelení závěrů byla potřeba získat data od co největšího počtu zaměstnanců, kteří v uplynulých měsících prošli úvodním tréninkem. Výsledkem je design výzkumu, který umožní identifikovat potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele do takové míry, aby mohl být stávající adaptační proces a orientační plán revidován.

4.3 Metody získávání informací

Před samotným výzkumem byl navržený výzkumný design, který kombinuje několik metod adaptovaných na konkrétní organizační prostředí. Díky kombinaci výzkumných metod mohou být získána relevantní informace, která povedou k zodpovězení hlavní výzkumné otázky a dosažení cíle celé diplomové práce. Na metody získávání informací je také vázána velikost výzkumného vzorku. Kvantitativní analýza byla zvolena z důvodu velikosti zkoumaného vzorku. Navíc nebylo možné odpojit z provozu tolik operátorů a vzhledem k individuální povaze každého z nich by bylo těžké vybrat reprezentativní vzorek. Na dotazník zaměstnancům navazovala kvalitativní výzkumná strategie prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a analýza interních dokumentů.



Obrázek 4 Přehled metod použitých při získávání výzkumných informací (zdroj: vlastní šetření).

Pro doplnění získaných dat byl dále využitý interní nástroj organizace, kterým zaměstnavatel zjišťuje spokojenost zaměstnanců po dobu 30 pracovních dnů od nástupu do zaměstnání. Nástroj slouží pro hodnocení pracovního dne, tzn. školení v učebně nebo praxe na pracovišti. Hodnocení je přístupné v období, kdy nový zaměstnanec může mít určité obavy, avšak chybí mu sociální vztahy na pracovišti. Zpětná vazba je poskytována výběrem dvou emotikonů – srdce jako pozitivního hodnocení a palce dolů jako negativního hodnocení. Obě možnosti nabízejí možnost komentáře. Cílem je poskytnutí možnosti vyjádřit se zcela otevřeně k vlastním pocitům v průběhu adaptace. Výsledky hodnocení umožňují manažerům a tréninku rychleji reagovat na potřeby nových zaměstnanců.

4.4 Výběr výzkumného vzorku

Hlavními aktéry dotazníkového šetření jsou nově nastupující zaměstnanci na pozici telefonního konzultanta zákaznického centra. Vzorek zahrnuje všechny nové zaměstnance, kteří nastoupili na oddělení příchozích hovorů v posledních šesti měsících, a prošli nebo procházejí zkušební dobou. Zároveň jsou pořád zaměstnanci, neabsentují a nejsou ve výpovědní době, a ve vybrané organizaci na této pozici nikdy předtím nepracovali. Výzkumný vzorek tvořili všichni zaměstnanci dle těchto kritérií s nástupem v posledních šesti měsících, tzn. od období, kdy má adaptační proces ustálenou strukturu a mezi nástupy nedošlo k žádným zásadním změnám, které by v konečném výsledku ovlivnily odpovědi a formulaci závěrů. Aktéry kvalitativního výzkumu prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru jsou zástupci středního managementu stejného oddělení zákaznické péče a zástupce oddělení lidských zdrojů zodpovědný za průběh adaptace. Vybrané oddělení call centra je první oddělení, kam nastupují noví zaměstnanci. Dotazování jejich team leaderů, kteří po učebnovém tréninku přijímají nové zaměstnance do svých týmů, proto vhodně odpovídá výzkumné strategii. Team leader nejlépe ví, jaký výsledný produkt od adaptačního procesu očekává. Zástupce lidských zdrojů z oddělení tréninku zase může vnést pohled na interní nastavení celého procesu. Kvalitativní výzkum vztahuje reprezentativnost především k výzkumnému problému, kvantitativní data naopak mohou podpořit kvalitativní výzkum ve vztahování výsledků nejen v předmětné organizaci.

4.5 Operacionalizace otázek a etika výzkumu

Hlavní výzkumná otázka byla rozpracována na šest dílčích výzkumných otázek, pomocí nichž se bude hledat odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Dílčí otázky byly sestaveny s ohledem na teoretickou část práce a navazují na procesy a vlivy, které proces adaptace ovlivňují. Dílčí výzkumné otázky byly rovněž zasazeny do prostředí

zkoumané organizace, její kultury a hodnot. Operacionalizace otázek poskytuje oporu pro kvantitativní a kvalitativní výzkum.

HVO: Jak má vypadat ideální adaptační proces pracovníků call centra ve vybrané organizaci?		
Dílčí výzkumné otázky	Indikátory	Výzkumné metody
DVO 1: Jak hodnotí aktéři adaptace současný adaptační proces v organizaci?	formální nastavení procesu časový plán činností hodnocení procesu	Rozhovor s manažery Rozhovor s trenérem Dotazníkové šetření Studium dokumentů
DVO 2: Jaká je interakce mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným v průběhu adaptace?	uvedení do pracovního týmu a vytvoření profesních a sociálních vztahů	Rozhovory s manažery Rozhovor s trenérem Dotazníkové šetření
DVO 3: Jak je aktéry procesu adaptace vnímáný přechod ze školícího prostředí do ostrého provozu?	zvládnání stresu a nervozity při přechodu ze školení	Rozhovory s manažery Rozhovor s trenérem Dotazníkové šetření
DVO 4: Jaká je úroveň znalostí nového zaměstnance po vstupním školení?	obdržení přiměřeného množství informací	Rozhovory s manažery Rozhovor s trenérem Dotazníkové šetření
DVO 5: Jaká jsou slabá místa adaptačního procesu?	teoretická a praktická příprava	Rozhovory s manažery Rozhovor s trenérem Dotazníkové šetření Studium dokumentů
DVO 6: Co je z pohledu managementu v průběhu adaptace nejdůležitější?	zvládnutí požadavků pracovního místa	Rozhovory s manažery

Tabulka 1 Operacionalizace výzkumných otázek (zdroj: vlastní šetření).

Aktéři výzkumu byli plně a srozumitelně informováni o cílech a průběhu výzkumu a o způsobu využití dat. Anonymita byla zaručena, stejně tak i možnost ukončit účast v jakékoli fázi projektu. Aktéři výzkumu byli ujištěni, že veškeré informace, které

budou poskytnuty, nebudou žádným způsobem použité proti nim. Zároveň bylo dbáno na princip přesnosti, aby data z výzkumu byla správná a nedošlo k interpretaci jiných závěrů než relevantních.

4.6 Shrnutí

Cílem kapitoly bylo popsat metodologii výzkumu, její design, aktéry a zdůvodnění zvolené strategie. Byl popsán výzkumný cíl, který se zaměřuje na vstupní školení, dále byla stanovena výzkumná otázka, od které se celý design odvíjí. Kromě hlavní výzkumné otázky byly popsány i dílčí výzkumné otázky. Na ně navazují metody získávání informací a jejich zdůvodnění, výběr výzkumného vzorku a operacionalizace otázek, která poskytuje oporu pro kvantitativní a kvalitativní výzkum. Celá kapitola nabídla základní představu, jakým způsobem se bude výzkum ubírat v další kapitole.

5 Analýza a interpretace dat

Cílem kapitoly je představit získané informace z realizovaného výzkumu, informace analyzovat a interpretovat. Postupně budou představeny výsledky z dotazníkového šetření mezi operátory, informace z exit interviews a kvalitativního dotazování manažerů. V závěru jsou analyzovány odpovědi zástupce oddělení lidských zdrojů – trenéra vstupního školení, který je zodpovědný za průběh adaptačního procesu.

Každá podkapitola obsahuje popis, jak zvolená výzkumná strategie probíhala a navazuje na metodologii výzkumu uvedenou v předchozí části. Na jejich konci jsou uvedeny dílčí závěry, které jsou vzájemně porovnány v následující kapitole. První podkapitola se zabývá dotazníkovým šetřením, druhá analýzou výstupních informací uváděných v exit interviews, třetí kvalitativním šetřením s team leadery a čtvrtá kvalitativním šetřením se školitelem úvodního tréninku. Součástí jednotlivých výsledků výzkumů je interpretace výzkumných otázek.

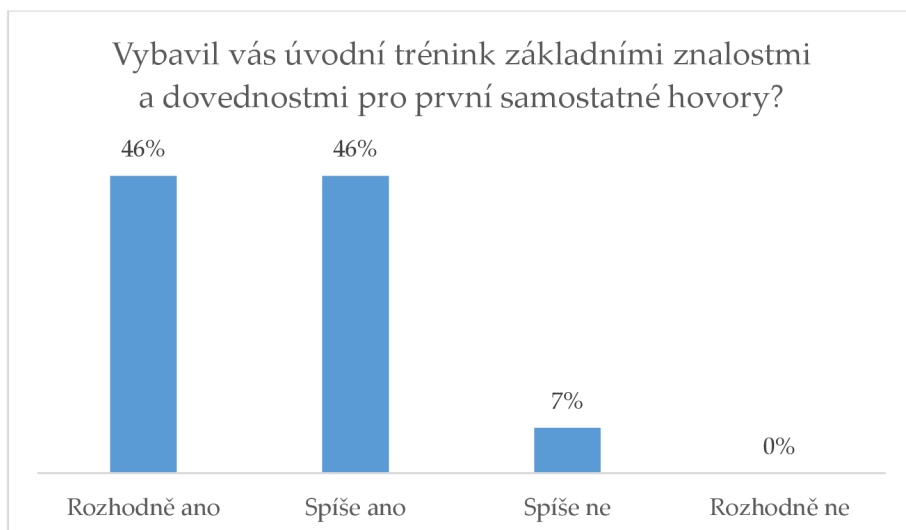
5.1 Dotazníkové šetření

Při vytváření dotazníkového šetření bylo nutno postupovat s ohledem na přesný rozvrh práce konzultantů call centra. Mezi jednotlivými příchozími hovory je pauza v délce deset vteřin, poté se automaticky operátor spojí s volajícím zákazníkem. Dle nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, musí k omezení nepříznivých vlivů při práci, např. psychickou nebo zrakovou zátěží, dojít k přerušení práce bezpečnostní přestávkou na 5 až 10 minut po každých 2 hodinách od započetí výkonu. Z těchto důvodů byl dotazník vytvořen tak, aby jeho vyplnění trvalo co nejméně minut a do provozu pracoviště zasáhlo pokud možno minimálně. Otázky byly rovněž formulovány jednoznačně se škálou hodnocení: rozhodně souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – rozhodně nesouhlasím. Možnost „nevím“ byla záměrně vynechána vzhledem k omezení získávání nejednoznačných odpovědí. Tendence mnoha zkoumaných osob volit střední

kategorii v uzavřených otázkách by mohla být zdrojem zkreslení. Proto byla zvolena technika tzv. nucené volby (Disman, 2002). V dotazníkovém šetření bylo formulováno celkem 11 otázek, z toho 8 uzavřených s výběrem výše uvedené míry souhlasu nebo nesouhlasu a tři otevřené pro možnost odpovědi vlastními slovy. Samotný dotazník byl vytvořen pomocí placené aplikace a jeho distribuce na vybrané zaměstnance probíhala prostřednictvím nástroje MS Teams. Chatovací nástroj umožnil rychle reagovat na případné dotazy, odpovědi byly ihned sdíleny ve skupině, a díky tomu se předešlo případným nedorozuměním.

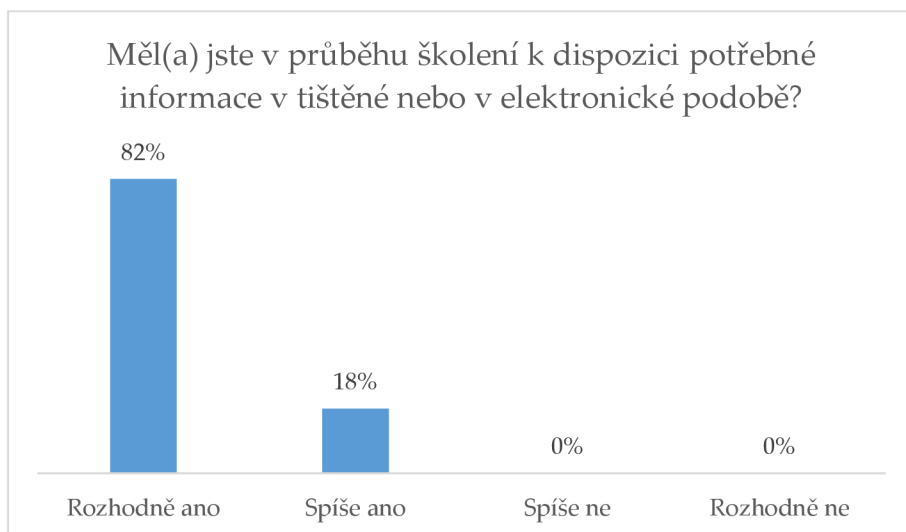
Dotazník byl vyplněn celkem 28 respondenty ze 42 nových zaměstnanců, kterým byl distribuován a otevřeli ho. Jeho návratnost (response rate) činila 67 %. Návratnost průzkumu je zde uváděná jako podíl získaných odpovědí (vyplněných dotazníků) na celkovém počtu zobrazení dotazníku. Průzkum probíhal jeden týden a pro získání co největšího počtu odpovědí byl jedenkrát připomínán. Všechny odpovědi jsou anonymní a možnost otevřeně se vyjádřit bez ohledu na odpověď byla zaručena. Průměrná délka odpovědi činila 4 minuty a 19 vteřin. Požadavku na minimální časové zatížení konzultantů tak bylo vyhověno. Otázky se škálou odpovědi byly povinné, otevřené otázky nepovinné, aby se minimalizoval počet opuštění nedokončených dotazníků. Otázky v dotazníku byly připraveny tak, aby reflektovaly teoretické poznatky a vhodně doplňovaly informace získané kvalitativním dotazováním a analýzou dokumentů. Vzor distribuovaného dotazníku je uvedený v příloze.

Hned první otázka měla za cíl zjistit odpověď na hlavní zaměření celého adaptačního programu organizace – nový zaměstnanec je po absolvování úvodního školení vybavený základními dovednostmi pro samostatné zvládnutí hovoru se zákazníkem. V praxi to znamená nižší zatížení nadřízeného nebo kolegů potřebnou podporou. Základní znalosti získané během vstupního školení umožňují rozvoj zaměstnance dalším směrem a stačí na to, aby se je noví zaměstnanci nemuseli samostatně doučovat. 92 % respondentů s uvedeným tvrzením souhlasilo.



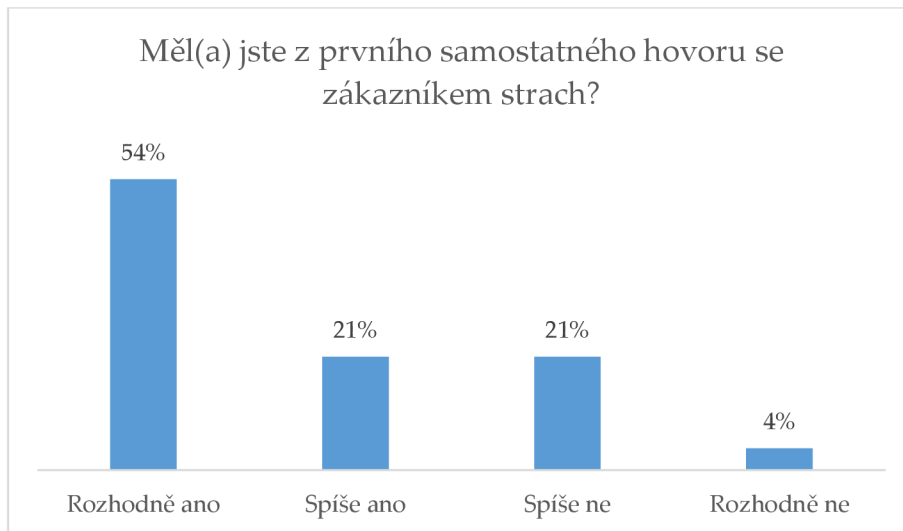
Graf 1 Přehled odpovědí na otázku č.1 (zdroj: vlastní šetření).

Druhá otázka z dotazníku zjišťovala, jestli jsou v průběhu úvodního tréninku distribuovány školící materiály. Interní organizační materiály s informacemi slouží novým zaměstnancům pro dohledání základních informací od potřebných kontaktů až po vysvětlení služeb. Materiály mají být pomůckou pro nahlédnutí a zároveň zapisování pokroku. Ani jeden z respondentů neodpověděl záporně. Předmětem k diskusi zůstávají respondenti, kteří odpověděli „spíše souhlasím“. Může se jednat o nové zaměstnance, kterým některé pro ně potřebné informace v dostupných materiálech chyběly.



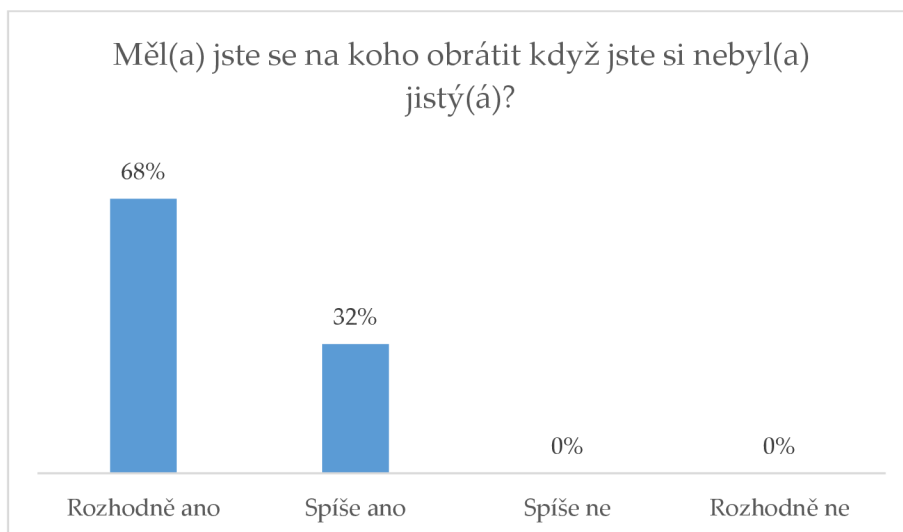
Graf 2 Přehled odpovědí na otázku č.2 (zdroj: vlastní šetření).

Třetí otázka měla za cíl zjistit míru strachu a obav z prvního samostatného hovoru se zákazníkem. Získané odpovědi odpovídají předpokladu, že většina nových zaměstnanců má z prvního hovoru strach, který může být způsobený nedostatečnou sebedůvěrou způsobenou nepřipraveností na všechny možné scénáře. Míra strachu a obav z volání by však postupem času měla klesat přímo úměrně s tím, jak se nový zaměstnanec učí různým požadavkům ze strany zákazníků.



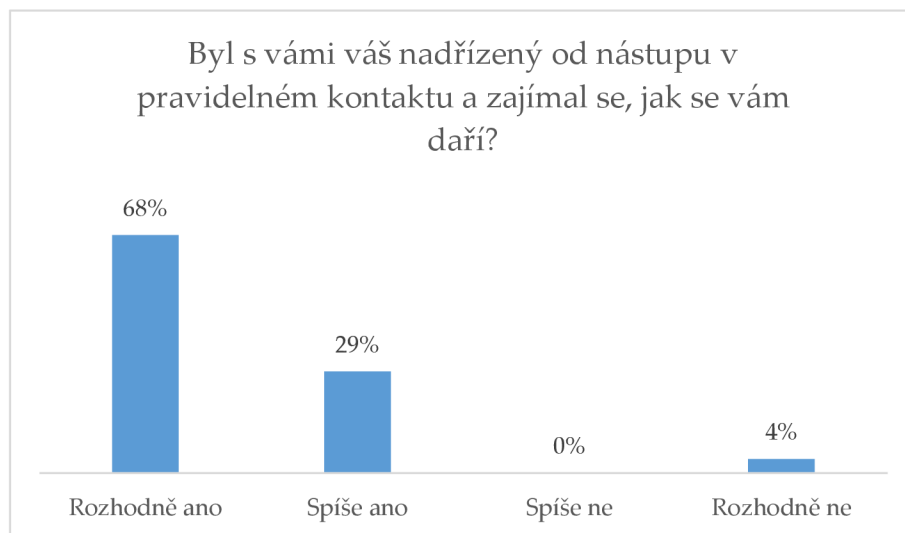
Graf 3 Přehled odpovědí na otázku č.3 (zdroj: vlastní šetření).

Přesto, že noví zaměstnanci z prvních hovorů cítí strach, adaptační proces v organizaci přes absenci vlastního garanta poskytuje novým zaměstnancům možnost obrátit se na další členy týmu nebo nadřízeného se žádostí o pomoc.



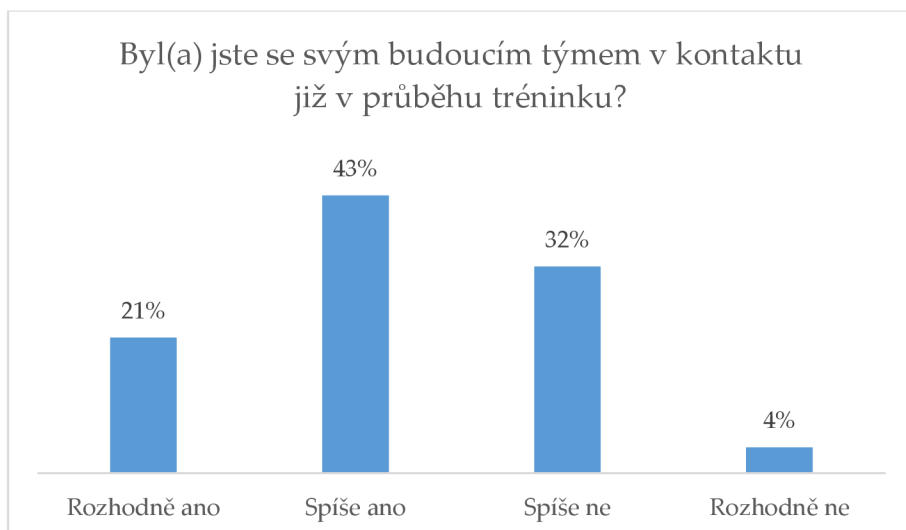
Graf 4 Přehled odpovědí na otázku č.4 (zdroj: vlastní šetření).

Z odpovědí na pátou otázku je zřejmé zapojení nadřízených do procesu adaptace a jejich zájem o nové členy svých týmů. Otázka vycházela z potřeby navázání sociálního vztahu ze strany nadřízených směrem k podřízeným a obráceně. Kromě jedné záporné odpovědi hodnotí noví zaměstnanci souhlasně zapojení team leaderů do interakce v době během úvodního školení.



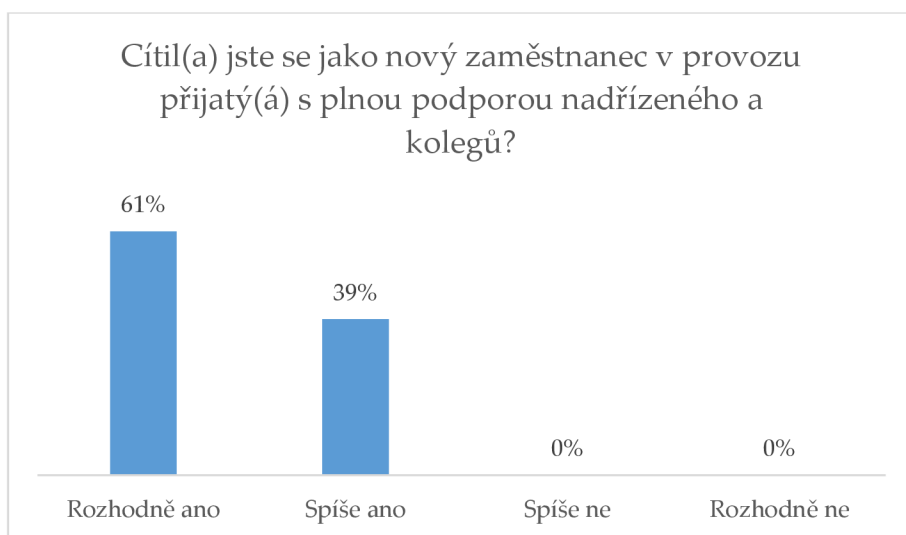
Graf 5 Přehled odpovědí na otázku č.5 (zdroj: vlastní šetření).

Otázka č. 6 měla na rozdíl od předchozí za cíl zjistit míru interakce nového zaměstnance a týmu, do kterého přichází. Ke vzájemné interakci by mělo docházet ve dnech praxe, kdy se učení přesouvá ze školící místnosti do sálu. Nový zaměstnanec zaujímá místo mezi budoucími kolegy a stává se součástí svého nového týmu. Pokud k tomu ve 36 % nedošlo, může to znamenat, že skupina nových zaměstnanců se i po přesunu na sál držela spolu, podobně jako v učebně, a byl tak narušen proces vzájemného seznamování se s týmem. První setkání s týmem až v ostrém provozu nemusí přispívat ke komfortnímu přechodu ze školení do praxe a může tak vzdalovat termín úspěšné adaptace.



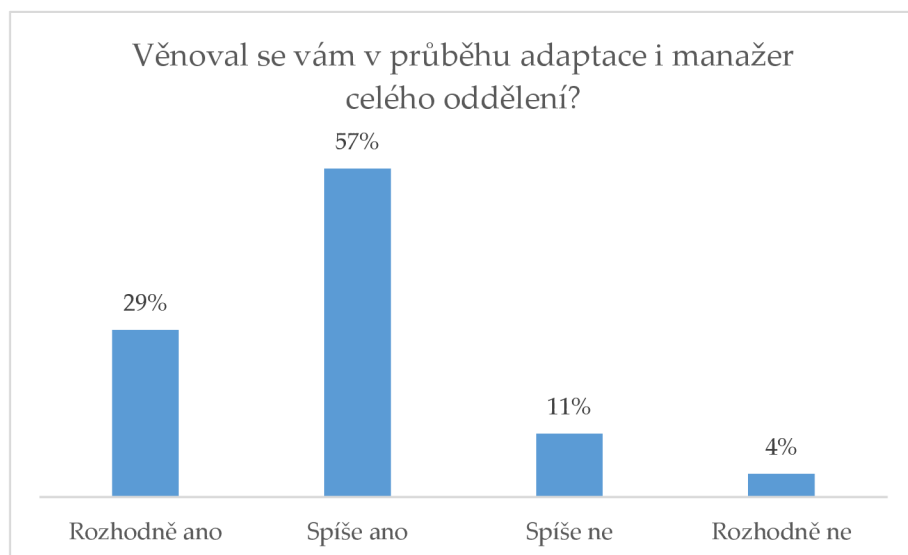
Graf 6 Přehled odpovědí na otázku č.6 (zdroj: vlastní šetření).

Přestože dle vyjádření respondentů v předchozí otázce nebyl zcela stoprocentní kontakt s týmem, po přechodu z učebny na sál je pro nové zaměstnance připraveno prostředí přijetí a podpory.



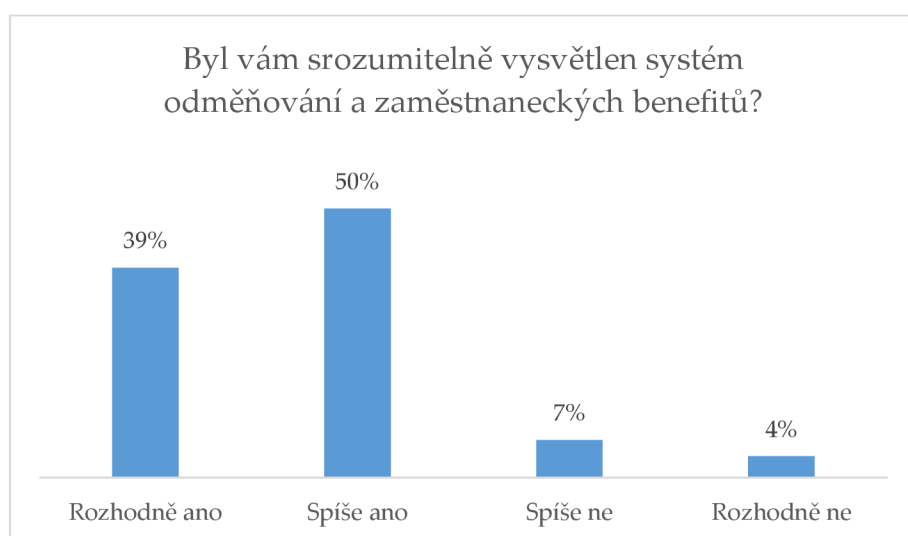
Graf 7 Přehled odpovědí na otázku č.7 (zdroj: vlastní šetření).

Na otázku, jestli se manažer oddělení věnoval novým zaměstnancům, odpověděla většina zaměstnanců kladně, nicméně se objevují i negativní odpovědi. Zapojení manažera oddělení dává smysl zejména v případě nastavení pravidel komunikace a hodnot firemní kultury již od prvních dnů v novém pracovním prostředí.



Graf 8 Přehled odpovědí na otázku č.8 (zdroj: vlastní šetření).

O odměňování je zaměstnanec informován na úvodním tréninku. Informace jsou součástí obsahu adaptačního plánu vzhledem k tomu, že tyto informace mají přímou vazbu na motivaci a zároveň na rychlé pochopení firemní strategie a cílů podnikání.



Graf 9 Přehled odpovědí na otázku č.9 (zdroj: vlastní šetření).

Díličí závěry k výsledkům z první části dotazníku lze shrnout do následujících bodů:

- většina nových zaměstnanců považuje adaptaci za dostatečnou pro přípravu na zvládnutí prvních hovorů se zákazníkem
- v průběhu adaptace jsou potřebné informace distribuovány v tištěné podobě nebo přístupné v elektronické podobě
- přestože k prvnímu hovoru dle současného modelu adaptace dochází až po třech týdnech školení, cítí většina nových zaměstnanců z prvních hovorů se zákazníkem strach
- pro všechny nové zaměstnance je v adaptačním procesu v okolí vždy někdo, na koho se můžou v případě potřeby obrátit
- nadřízení jsou aktivní součástí procesu adaptace
- ne všichni zaměstnanci jsou se svým budoucím týmem v kontaktu
- na pracovišti cítí všichni zaměstnanci přijetí a plnou podporu ze strany nadřízeného i kolegů
- většině zaměstnanců se po nástupu věnoval i manažer celého oddělení
- systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů není na úvodním školení sdělován všem zaměstnancům dostatečně srozumitelně

Druhá část dotazníku byla tvořena třemi otevřenými otázkami s možností volného komentáře. Odpovědi na tyto otázky nebyly povinné z důvodu zachování návratnosti odpovědí. Ze zkušeností z dotazníkových šetření mezi zaměstnanci, které v minulosti připravovalo oddělení lidských zdrojů, se ukázalo, že ne každý respondent je ochotný psát komentář. Pokud je pak psaní odpovědí povinné, někteří respondenti mají tendenci dotazník odložit na později, nebo ho rovnou opustit. Přesto, že délka komentářů nebyla nijak omezována, jsou získané komentáře velmi krátké. Díky tomu bylo snadné kategorizovat odpovědi do společných oblastí.

V celkem 24 odpovědích respondentů, kteří první otevřenou otázku „**Co vnímáte jako nejnáročnější během prvního měsíce od nástupu?**“ během vyplňování dotazníku

zodpověděli, se objevují odpovědi jako je složitost orientování se v CRM systémech organizace např. „nejnáročnější byl pro mě systém“ a „orientace ve všech systémech“. Jiní respondenti propojují systém s množstvím informací „orientace v systému a vstřebání informací“ nebo upozorňují na současnou obsluhu zákazníka „naučit se pracovat se systémem a zároveň s klientem“. Další oblastí je množství informací, konzultanti upozorňují na „hodně informací na poměrně krátký čas“, dále na „komplexnost informací, které jsem musela spojit do jednoho“ a rovněž na chybějící informace v průběhu školení „hodně informací, některé jsme slyšela až v hovorech a ne dříve. Nevěděla jsem, co a jak.“ U některých konzultantů se objevují obavy z možných scénářů, na které nejsou jako noví zaměstnanci připraveni „příprava na situace, které se na školení neprobíraly“ nebo obavy „přemocť svůj strach a trému mluvit před lidmi“ resp. „tlak ze zákazníků“.

Co vnímáte jako nejnáročnější během prvního měsíce od nástupu?	
Složitost systému	38%
Množství informací	17%
Komunikace se zákazníkem	25%
Ostatní (přechod z učebny do provozu, prodejní plány apod.)	21%

Tabulka 2 Kategorizace odpovědí na otevřenou otázku č. 1 (zdroj: vlastní šetření).

Na druhou otázku „**Co Vám nejvíce pomohlo zvládnout první měsíc v práci?**“ odpovědělo celkem 23 respondentů. Odpovědi bylo možné opět jednoduše kategorizovat a zařadit do tří oblastí: nadřízený, kolegové a ostatní. Kategorizaci výrazně pomohly krátké a poměrně přesné odpovědi. V odpovědích je pro zvládnutí práce zřejmá potřebná opora v členech týmu a v nadřízeném, objevují se odpovědi jako např. „kolegové“, „kolektiv“, „nadřízený“, „pomoc od kolegů“, „lidé kolem mě“.

Co Vám nejvíce pomohlo zvládnout první měsíc v práci?	
Nadřízený	43%
Kolegové	39%
Ostatní (poznámky, zápisky aj.)	17%

Tabulka 3 Kategorizace odpovědí na otevřenou otázku č. 2 (zdroj: vlastní šetření)

Třetí otevřená otázka nabídla prostor volně se vyjádřit „**Zde je prostor, pokud se chcete vyjádřit k čemukoliv jinému.**“ Na otázku odpovědělo celkem 11 respondentů, z toho dva respondenti uvedli „*vyjádřit se nechci*“ resp. napsali pouze jeden znak. Kromě poděkování trenérům a opět i nadřízeným byly v odpovědích i možné návrhy na zlepšení adaptačního procesu. Kategorizace odpovědí nebyla možná. Pro cíl práce a samotný výzkum byla ale i tato otázka a odpovědi na ni důležité. Pro cíl práce jsou využitelné zejména komentáře „*úvodní školení je více idealistické, ale realita je jiná. Mělo by být více z praxe.*“ nebo „*myslím, že by mi více pomohlo, kdybychom volali jednodušší kampaně už na tréninku s podporou trenéra, kde si každý hovor probereme a zjistíme co dělat lépe*“ a „*jediný tip na vstupní školení mám takový, že když má být dodržován harmonogram, tak ať se dodržuje a ať jsou připraveni i trenéři, když kvůli provozu neklapne počáteční plán.*“ Dále se v odpovědích dvakrát objevilo upozornění na příliš vysoké nastavení plánů, které může být pro nové zaměstnance nedosažitelné a demotivující „*Myslím si, že práce by byla mnohem efektivnější, a nepracovalo by se tak pod tlakem, pokud by byly nastaveny nižší plány. Člověk pak nemá možnost pracovat, aby se v tom případě i našel, ale jen se žene za novými prodeji, což je občas demotivující.*“ Další komentář ukazuje na rozdílnost mezi obsahem školení v učebně a realitou v ostrém provozu „*Jako nováček jsem byl brán cca měsíc v normálním provozu – šel jsem rovnou do týmu, na který je nejvyšší nátlak pro dodávání patřičného plánu. Provoz a prodej na call centru je primárně zaměřen hlavně na prodej jiného produktu, než jsme se učili prodávat v modelových situacích. Nováčci poté vůbec nejsou po tak přívětivém a přátelském školení připraveni na pracovní nátlak, který je na operátory vytvářen*“.

Využití dotazníkové metody se vzhledem k velkému počtu dotazovaných ukázal jako efektivní nástroj pro zjišťování připravenosti konzultanta na výkon povolání. Otevřené otázky prohloubily zkoumanou realitu o další prvky, jako je důležitost dobrých vztahů na pracovišti – sociální adaptace a identifikace oblastí pro zlepšení v pracovní adaptaci s ohledem na plynulý přechod z učebnového školení do ostrého provozu.

5.2 Analýza výstupních informací

Cílem analýzy informací z výstupních pohovorů ve vybrané organizaci bylo hledat spojitost s adaptačním procesem, resp. odhalit, jestli může mít současný design adaptačního procesu zaměstnanců vliv na odchody zaměstnanců. Dalším cílem bylo v dokumentech hledat informace, které by bylo možné zpracovat ve vytváření návrhu designu ideálního adaptačního procesu. Branham (2009, s. 17) na základě průzkumů a studií uvádí, že *„80–90 procent zaměstnanců odchází kvůli důvodům nesouvisejícím s penězi, ale naopak se samotným zaměstnáním, manažerem, kulturou nebo s pracovním prostředím. Tyto interní důvody (také známé jako faktory „vytlačení“ – push factors – kontrastující s faktory „přetažení“ – pull factors, ke kterým patří například externí nabídky vyššího platu) jsou v pravomoci organizace a manažera, který je může ovlivňovat a řídit.“* Některé informace, jako jsou tlak nebo pracovní prostředí, již byly zmíněny výše. I přesto, že se nejednalo o výpovědi odešlých zaměstnanců, získané informace budou využity pro úpravu adaptačního procesu.

Odchod od zaměstnavatele je ve vybrané organizaci možný prakticky dvěma způsoby, a to ze strany zaměstnavatele – v tomto případě se exit interview se zaměstnancem neprovádí, nebo ze strany zaměstnance – v tomto případě probíhá exit interview s personalistkou. Pro zajištění co největšího souboru informací k odchozím zaměstnancům bylo zjišťováno, jak se odchozím zaměstnancům vedlo na úvodním školení, jaké důvody uváděli při odchodu ze společnosti, a pokud odcházeli v druhém a třetím měsíci, tak i informace z provozu, tj. jak byli vnímáni jejich team leadery. Před samotnou analýzou a následnou interpretací je nutné upozornit, že vzhledem ke zkoumanému vzorku, jeho velikosti a reprezentativnosti, se jedná o závěry, které mohou praxi pouze přibližně ilustrovat a slabá místa adaptace jen nastínit.

Pro analýzu důvodů exit interviews bylo možné nahlédnout do dokumentace za poslední kvartál roku 2020. Dokumentace zahrnovala veškerá ukončení ve zkušební době na zkoumaném oddělení. Období pro zkoumání bylo dle interních

materiálů organizace období s největší mírou fluktuace v porovnání s celým rokem. Jak bylo uvedeno výše, byly zjišťovány důvody dle informací uvedených v exit interviews, které byly doplněny dosaženými výsledky na vstupním školení a informacemi z provozu.

doba odchodu od nástupu	důvod odchodu	úvodní školení	exit interview	informace z provozu
do 1 měsíce	6x ze strany zaměstnance 4x ze strany zaměstnavatele	2x nehodnoceno 2x nadprůměr 2x průměr 4x podprůměr	1x jiná práce s nižší mírou stresu a větším finančním ohodnocením 1x nevhodné skloubení studia a práce 1x návrat k původnímu zaměstnání 3x důvod nesdělen	
do 2 měsíců	3x ze strany zaměstnance 1x ze strany zaměstnavatele	2x nadprůměr 1x průměr 1x nehodnoceno	1x návrat k předchozímu zaměstnání 1x obavy z nakažení covidem 19 z důvodu velkého kolektivu pracovníků 1x pocit nevhodně zvoleného zaměstnání	1x nemoc ihned po přechodu do ostrého provozu 1x nezvládnutí stresových situací
do 3 měsíců	4x ze strany zaměstnance	3x podprůměr 1x nehodnoceno	1x upřednostnění práce s fyzickým kontaktem 1x v průběhu si hledal jiné zaměstnání, které upřednostnil z důvodu nedostatečně vysvětlených provozních informací (odměňování, navyšování plánů) 1x vysoké očekávání ze strany zaměstnavatele (očekával náročnost, ne však takto vysokou) 1x nabídka vyššího základu v jiné firmě a práce pouze na ranních směnách	1x slabý výkon 1x způsobená škoda 1x neomluvené absence 1x ztráta pracovní motivace

Tabulka 4 Přehled odchodů ve 4Q 2020 (zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní šetření).

Dílejší závěry k výsledkům analýzy poskytnutých interních dokumentů lze s ohledem na adaptaci shrnout do následujících bodů:

- nejvíce zaměstnanců ve zkoumaném období odešlo v prvním měsíci od nástupů, tj. v průběhu úvodního školení
- vyšší požadavky na výkon kladené na zaměstnance mohou být důvodem k odchodu nových zaměstnanců
- míra stresu a obav z přechodu do ostrého provozu může být důvodem k odchodům zaměstnanců
- hledání si jiného zaměstnání může ukazovat na absenci motivace před nástupem nebo na ztrátu pracovní motivace v průběhu

Výrazným limitem analýzy exit interviews byla praktická nemožnost spojit se s bývalými zaměstnanci, a bylo proto nutné vycházet pouze z poskytnutých informací. Pouze tyto informace by však byly bez zasazení do kontextu zkoumané problematiky a pochopení souvislostí zcela nedostačující.

5.3 Analýza informací z onboardingové aplikace

V teoretické části v kapitole 2 byla popsána spokojenost a její význam v procesu adaptace nových zaměstnanců. Bylo již zmíněno, že organizace využívá pro měření spokojenosti nových zaměstnanců onboardingovou aplikaci, prostřednictvím které noví zaměstnanci sdělují, jak se v adaptačním procesu cítí. Tento nástroj je novým zaměstnancům po přihlášení do portálu společnosti k dispozici po dobu prvních 20 pracovních dní od nástupu. Podat novým zaměstnancům detailní informace o cílech a zpracování výstupů z této aplikace je úkolem trenéra na úvodním školení. Ohledně etického pozadí je nutné zmínit, že sběr informací není anonymní, a to z praktického důvodu – v případě negativních hodnocení je potřeba vědět, v jakém týmu se nový zaměstnanec nachází a kdo je jeho nadřízeným pro další kontaktování. Komentář a hodnocení dne jsou následně přístupné specialistům adaptace, trenérům

a team leaderům. Přes limity tohoto interního výzkumu je tento nástroj v organizaci vnímám jako důležitý zdroj zpětné vazby, a to z důvodu vysokého počtu reakcí a komentářů vztahujících se k adaptaci. Získané informace do jisté míry poskytují přehled o adaptaci nových zaměstnanců na firemní kulturu (např. používání interních výrazů pro jednotlivé procesy nebo interního neformálního slovníku).

Vlastním šetřením v databázi aplikace byly identifikovány relevantní komentáře vztahující se k procesu a nastavení současného onboardingu, a tím k předmětu diplomové práce, jako např. *„velký nátlak a často velké zmatky. Pořádně jsme tu týden i s četou voláme, ale není to úplně ono, člověk je nervózní a je to prostě velký špatný“*. Dále se objevují komentáře před vlastním voláním *„nervozita při modelovkách a před ostrým zítřkem“* a související tak přímo s výzkumem, nebo odpovědi na dotazování po právě proběhlém volání se zákazníkem *„bylo to chaotický, ještě pořádně nevím, co a jak“*. Celá databáze odpovědí se nachází v intranetovém prostředí organizace a je přístupná zaměstnancům vstupujícím do procesu adaptace. Komentář jako je např. *„dneska to bylo špatný moc moc moc moc informací. Nejsem si jistá, jestli se hodím pro tuhle práci“* pomáhají nejen team leaderům lépe interagovat s novým zaměstnancem a předcházet fluktuaci, ale následně slouží i jako další zdroj informací pro diskuzi vzhledem k designování nového adaptačního procesu.

Tento nástroj má své výzkumné limity a při interpretaci závěrů je potřeba pracovat s dalšími nástroji, nabízí však unikátní a dlouhodobé ukládání informací, které by jinak nebyly k dispozici. Zároveň je zřejmá důvěryhodnost aplikace mezi novými zaměstnanci, kteří kromě výše zmíněných komentářů uvádějí i např.: *„dneska paráda, je pátek a konečně jsem přišla na to, že na to mám, doufám že se bude dařit i v příštích dnech“*. Z důvodu důvěryhodnosti nástroje se využití získaných informací jeví jako vhodné doplnění k výzkumu diplomové práce.

5.4 Kvalitativní šetření s manažery

Cílem rozhovorů s manažery bylo hlubší porozumění zkoumaného problému. Dotazováni byli linioví manažeři organizace, kteří do svých týmů přijímají nové zaměstnance, a kteří adaptaci nových zaměstnanců během úvodního školení můžou náležitě zhodnotit. Odpovědi na otázky byly získány prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Výběrovým vzorkem byli zaměstnanci pracující na pozici team leadera na oddělení péče o zákazníka s alespoň jedním novým zaměstnancem měsíčně v uplynulých dvou kvartálech.

Před samotným rozhovorem byly stanoveny pravidla a zásady. Respondenti byli dle výše popsaných etických zásad informováni o způsobu průběhu dotazování a také o tom, co se po zpracování údajů bude dít. Dále bylo respondentům oznámeno, jak přesně bude společný rozhovor probíhat, co by měli očekávat, a jakým způsobem budou výsledná data zpracována. Po souhlasu s poskytnutím rozhovoru a souhlasu se zaznamenáváním bylo respondentům oznámeno, že veškerá data a jména, která budou prostřednictvím rozhovorů zjištěna, budou anonymizována, tzn. ve výsledku nebude možné určit jméno pracovníka. Přepis vybraného vzorového rozhovoru je uvedený v příloze. Všechny rozhovory probíhaly stejně, tzn. uvedený rozhovor poskytuje přehled o postupu, a je zároveň i návodem.

Cílem diplomové práce je zjistit, jak by ve vybrané organizaci měl vypadat ideální design adaptace nových zaměstnanců nastupujících na pozici operátora call centra. Otázky pro polostrukturovaný rozhovor vychází z operacionalizace otázek (viz kapitola 4). Výsledky by měly identifikovat problematické oblasti adaptace nových zaměstnanců z pohledu jejich přímých nadřízených. Cílem rozhovorů s manažery bylo najít odpovědi na tyto dílčí výzkumné otázky:

- DVO1: Jak je hodnocený současný model adaptace zaměstnanců?
- DVO2: Jaká je interakce mezi novým zaměstnancem a nadřízeným v průběhu adaptace?

- DVO3: Jaký je přechod nových zaměstnanců z učebny na pracoviště?
- DVO4: Jaká je úroveň znalostí nových zaměstnanců po skončení školení?
- DVO5: Kde jsou slabá místa adaptačního procesu?
- DVO6: Co by mělo být na úvodním školení podle team leaderů nejdůležitější?

Pomocí těchto specifických výzkumných otázek byly zjišťovány oblasti, prostřednictvím kterých se následně bude hledat ideální design adaptace nových zaměstnanců.

5.4.1 Interpretace výzkumných otázek

Z hlavní výzkumné otázky vyvstaly výše zmíněné dílčí výzkumné otázky. Cílem dílčích otázek bylo poskytnout ucelenou představu o zkoumané problematice. Otázky byly stanoveny tak, aby prostřednictvím získaných odpovědí bylo možné vytvářet design, který bude zohledňovat požadavky team leaderů přímo podílejících se na růstu performance ukazatelů call centra, a tedy i jednoho z pilířů podnikání organizace.

Otázkami bylo zjišťováno, jak vyhovuje aktuální model adaptace požadavkům team leaderů na co nejrychlejší a nejkvalitnější školení zaměstnance, a jestli tento používaný model splňuje předpoklady pro jeho další používání s tím, jak se zvyšují nároky a potřeby organizace, a jak se mění struktura uchazečů o zaměstnání. Samotní team leaderi jsou první, kteří přebírají zaměstnance z úvodního školení. V případě nedostatečné přípravy se oddaluje dosažení požadovaného výkonu nových zaměstnanců a z důvodu potřeby většího času jejich podpory klesá i výkonnost celého týmu. Pokud navíc u nových zaměstnanců dochází ke skokovému rozdílu mezi očekáváním z tréninku a požadavky kladenými ze strany team leaderů, může docházet k fluktuaci zaměstnanců.

První otázka na liniové manažery na pozicích team leaderů směřovala k celkovému obecnému hodnocení současného stavu adaptace, konkrétně: „**Jak hodnotíte současný stav adaptace nových zaměstnanců?**“ Toto hodnocení je důležité vzhledem k výše zmiňovanému vztahu objednavatel školení (management) – dodavatel školení (oddělení lidských zdrojů).

R1 *„Kvalita nových zaměstnanců není na požadované úrovni, mínus je, že s nimi jako manažeři nespolupracujeme od začátku, a tak nemáme dohled na tým, co chceme, aby se naučili. Stále co tam chybí je, že mají blok přejít do nabídky služby, protože ani neumí péči.“*

R2 *„Modelové situace mají a jsou připraveni i v teoretické části, ale ta praxe a klikání v systému, to si osvojují až na sále, a vlastně až pak, když už sedí v tom provozu.“*

R3 *„Vnímám značné nedostatky, co se orientace v systému týče, tak komunikace se zákazníky. Nováček je prakticky celý první měsíc nepoužitelný. Musím se o vše starat.“*

R4 *„Současný model není vůbec dobrý, po měsíci školení, když přijdou k nám, tak se neumí orientovat, a navíc vnímám, že spousta nových zaměstnanců dostatečně neví, do čeho jde a podle mě to zvyšuje i fluktuaci – za jejíž snížení bych třeba já osobně byl strašně rád.“*

R5 *„Vzhledem k tomu, kolik a jak dlouho se tam učí, tak jim chybí základní informace a občas ani neví, kde je mají hledat, což si myslím, že je dost velká chyba celého procesu.“*

R6 *„Celkově si myslím, že není dobře nastavený. Myslím si, že na tři týdny školení je toho na ně strašně moc. Pamatuju si, že když jsem nastoupila do firmy já, tak jsme se nejdříve čtyři dny učili, poté jsme to čtrnáct dní trénovali, a až pak jsme se začali učit něco dalšího. Samozřejmě, dřív to bylo jednodušší, teď je těch produktů a služeb moc. Podle mě ale stejně ty lidi na začátku zahlcujeme, a oni to nezvládají, absolutně to nezvládají.“*

V odpovědích je zřejmý značný rozdíl mezi očekáváním team leaderů v tom, co má nový zaměstnanec umět, a hodnocením z oddělení lidských zdrojů, které hotový produkt – nového zaměstnance, předává přímému nadřízenému. Kromě obsahové

přípravy se leaderi shodují na nesprávně probíhajícím procesu přípravy nového zaměstnance v současném modelu adaptace.

Druhá otázka směřovala k míře jejich interakce s novými zaměstnanci, konkrétně: **„Jste s novým zaměstnancem v dostatečné interakci v průběhu školení?“** Otázka vychází z potřeb zjištěných v dotazníkovém šetření, kdy je vztah s nadřízeným jedna z hlavních věcí, která novým zaměstnancům pomáhá zvládnout první měsíc v ostrém provozu. Přesto, že většina zaměstnanců v dotazníku odpověděla, že jejich nadřízený je s nimi v pravidelném kontaktu a zajímá se, jak se jim daří, z pohledu jejich nadřízených je interakce vnímaná jinak:

R1 *„Interakce je nedostatečná, nováčky vidím v první den na přivítání, a pokud nejsem sám proaktivní a nevyhledám je, uvidíme se až po třech týdnech, kdy přijdou po školení do provozu. Potkávání na chodbě nebo v kantýně za interakci v tomto slova smyslu nepočítám.“*

R2 *„V kontaktu s nováčky jsem od prvního dne, já sám se snažím komunikovat s nimi přes teamsy, anebo s nimi jdu alespoň na společný oběd, případně na začátku nebo na konci směny na kafe. Tam se jich můžu zeptat, co se jim líbí, a co se jim nelíbí, z čeho mají strach. V kontaktu tedy jsme, ale není to takový kontakt, jak bych si přál, že by seděli od prvního dne vedle mě, a byli mezi týmem.“*

R3 *„Potřebovala bych s nováčky být častěji, více interakce, určitě více. Chtěla bych, aby nováček, který je na školení, tady přišel, ke mně do týmu, naposlouchal si to, aby slyšel své kolegy. Opravdu jsem s nimi hodně málo.“*

R4 *„Celý měsíc je nevidím. Pouze první kontakt na úvodním představení, a to samozřejmě nestačí.“*

R5 *„Máme pouze krátké interakce přes teams, napíšeme si vždy pár informací, ale nijak ve větším kontaktu nejsme. Až potom po školení.“*

R6 „Já teda se snažím přijít s nováčkama do kontaktu už v průběhu školení, právě abych se s nimi poznala, snažila jsem se třeba pomáhat i trenérovi s proškolením. Třeba si s nimi i píšu, ale není to takové, že bychom se vídali pravidelně.“

Za jednu ze slabin zkoumaného adaptačního designu, který organizace používá, je nedostatečná interakce mezi novým zaměstnancem, jeho budoucím nadřízeným a celým týmem vůbec. Vzhledem k tomu, že vytváření vztahu od prvního dne může zaměstnancům poskytnout oporu nejen v průběhu školení, ale i po přechodu z učeben do ostrého provozu, bude vytváření vztahu s novým zaměstnancem od prvního dne jeden z hlavních pilířů nového designování. Požadavek na rychlé začlenění zaměstnance, je zároveň jedním z požadavků vedení, který však současný model z pohledu liniového managementu nezohledňuje v dostatečné míře.

Jak je uvedeno v popisu současného modelu (viz kapitola 3), v prvních třech týdnech se zaměstnancům střídá učebnové školení a praxe, která probíhá formou příposlechu na sále, avšak praktické zkoušení naučených věcí nemusí být dostatečné. Z toho důvodu byli manažeři dotazováni: **„Jaký je přechod nových zaměstnanců ze školení do ostrého provozu?“**

R1 „Mají stres. Když to řeknu obecně, vnímají to jako maturitu ve škole. Přijdou, sednou si, a očekává se od nich, že teď budou komunikovat po tom co komunikovali s trenéry, ale rozdíl je v ostrém provozu. Bojí se, že zákazníkům nedokážou pomoci. Že prostě nebudou vědět, co dělat. Bojí se, že se budou muset někoho zeptat a v okolí nikdo nebude, že jim nikdo nebude stát za zády.“

R2 „Nováčci jsou ostýchaví, i co se týče požádání o pomoc. Pokud za nimi nepřijdu, tak jen sedí a rozhlíží se.“

R3 „Když přijdou ze školení, tak jsou z provozu úplně vyhoukaní. Ve školení by měli více času trávit na lince. Dále je to pro ně asi silná stresová situace, strach z neúspěchu. To jsou takové největší hlavní věci. Do práce sice chodí s úsměvem, ale bojí se hlavně toho, že nebudou mít úspěch.“

R4 „Nováčci, kteří přicházejí po měsíci školení, jsou totálně ztraceni. Sám vnímám taky organizaci jejich příchodů jako nedomyšlenou, třeba poslední nástup neměl připravená místa a celé to tu bylo chaotické a operátoři měli špatný pocit z toho, že si neměli kam sednout. Jeden mi třeba řekl, že pokud pro mě není místo, tak druhý den ani nepřijdu do práce. Často chybí základní vybavení.“

R5 „Všeobecně jsou hodně nervózní. Posledního nováčka jsem musela dokonce křísit, jak se bál. Vypadal, že to nezvládne. Hodně paniky a zmatku.“

R6 „Myslím, že je to pro ně hodně těžký, právě proto, že je vlastně hodíme do celého toho procesu, že to nemají natrénovaný postupně, ale že to už musejí umět komplexně.“

Další otázka „**Jak hodnotíte úroveň jejich připravenosti?**“ měla za cíl zjistit, s jakou výbavou znalostí a dovedností přicházejí noví zaměstnanci. Vybavenost informacemi je po vstupním školení klíčová. Míra úspěšného zvládnutí vstupního školení následně taky určuje, kolik času budou muset manažeři věnovat jejich dalšímu rozvoji.

R1: „Noví zaměstnanci obecně mají problém přejít z péče do prodeje, protože neví jak, a jsou si nejistí. Když se to nepovede a hovor končí nevyřešením požadavku, jsou pak stejně rádi, třeba, že to pokazili, ale hlavně že to ukončili a vydechnou si. Je fajn, že přichází do ostrého provozu s poznámkami, ale většinu věcí musíme udělat my manažeři za ně, co se péče o zákazníky týče.“

R2 „Je to individuální, je to hodně o tom daném člověku, jak se rozvíjí a jak se připravuje. Někteří přijdou a mají s sebou taháky, vše si polepí, a je to dobře, protože to mají po ruce a nemusí to nikde hledat. Ale jak říkám, myslím, že po obsahové stránce je to hodně individuální. Z tréninku v podstatě všichni přicházejí s tím, že neumí pracovat s kalkulačkou a nemají ani návod, jak s ní pracovat, neví, co se promítá do obsluhy zákazníků, mají pak problém přejít do nabídky.“

R3 „Vnímám značné rezervy ve spoustě věcech, fakt ve spoustě. Co do systému tak vůbec i v té péči. První měsíc je ten nováček nepoužitelný, jak už jsem říkala, v podstatě se musím starat vůbec o to, aby dýchal, když to takhle můžu říct. Má hodně teorie, ale chybí praxe.“

R4 „Je to velmi individuální, jsou zde lidé, co to mají naučené, a pak jsou lidi, kteří na to prostě kašlou. Po školení neumí dostatečně ani samostatně pracovat v systémech a zadávat objednávky. V provozu to pochybí až po týdnů nebo po dvou. Patří sem i podle mě nedostatečná komunikační příprava. Je tam málo modelových situací a spoustu věcí nemají vžitých.“

R5 „Neumí se orientovat v podpůrných materiálech, neví, kde to mají hledat. Problém je s praktickou stránkou.“

R6 „Nejsou dostatečně připraveni, nejsou. Ale to je stálá věc, to není něco, co by se změnilo za poslední dobu, to nikdy ty nováčci nebyli, vždycky jsme kolem nich lítali. To je prostě hrozně moc věcí najednou. Oni to na tréninku sice naklikají správně, ale pak je posadíte a oni ani neumějí otevřít zákaznickou kartu. Takže ta úroveň po tréninku je nedostatečná na samostatnou práci.“

Odpovědi na výše položené otázky ukazují na nedostatečnou připravenost po úvodním školení především po praktické stránce.

Na výše položené otázky navazuje otázka „**Kde vnímáte slabá místa adaptačního procesu?**“ Otázka byla zvolena pro možnou identifikaci konkrétních oblastí nutných pro revizi a redesignování.

R1 „To, jak od začátku zahrneme nového zaměstnance množstvím informací. Během každodenního sezení se ale spousty věcí stejně nenaučí. Měli by se něco naučit a pak třeba hned vyzkoušet v provozu. Praxe by mělo být více. Člověk si takhle jak je teď spoustu věcí nevyzkouší, neosahá.“

R2 „Naučit se nabízet produkty a služby zákazníkům je asi největším problémem, je to pak hodně o nás manažerech. Tam vnímám největší nedostatek, v rámci teorie se to podle mě na úvodním školení nemají šanci naučit.“

R3 „Hodně teorie a málo praktického zkoušení, informací je tolik a tolik, že bez praxe se to nedá zvládnout. Oni pak mají takovou tendenci přistupovat k praxi jako na tom školení, jako ve škole. Je to podle mě tím, že jsou tak dlouho na tom školení. Navíc jsme k nováčkům hodní, ale nevrací se nám to na jejich loajalitu.“

R4 „*Jak nabíráme ty lidi. Na konci bych upravil závěrečný call se zákazníkem nebo závěrečné testy a jen ty, kteří je udělají, poslat do ostrého provozu a ty, kteří neudělají, budou mít smůlu a ukončíme s nimi spolupráci. Líbilo by se mi tam zavést nějaké síto. Do provozu by šli jen ti, co na to mají.*“

R5 „*Že tolik času tráví učením se a chybí jim základní informace. Vůbec neví, jaké aplikace mají mít otevřené v průběhu komunikace se zákazníkem, nic, co by jim ulehčilo práci. Všechno jsem jim musela poslat, a navíc během hovorů. Nenaučí se prodávat, teoreticky se to naučit nedá. Navíc mi přijde, že kvalita lidí přicházejících z tréninku pořád klesá. Nepracují s kalkulačkou.*“

R6 „*že je zahltíme třítýdenním školením, nahneme na ně úplně všechno, necháme jeden dva dny, a pak rovnou volaj. Takže je toho strašně moc na ty lidi.*“

Team leaderi ve svých odpovědích poukazují na problematiku již zmiňovanou výše, konkrétně na chybějící praxi během školení, resp. přílišné zahlcení informacemi. To se prakticky prolíná celým výzkumem. Shodují se na nutnosti teoretického učení a nutnosti naučení se potřebných informací, avšak vnímají velmi slabou provázanost s praxí, kterou naopak oni sami považují za nejdůležitější. Do ostrého provozu se jim tak dostává nový zaměstnanec jako výsledný produkt řízené adaptace oddělení lidských zdrojů, který neodpovídá jejich očekávání. Hůře nesou i skutečnost, že veškeré nedostatky musí v konečném důsledku řešit oni, a to jim následně může ztěžovat práci s řízením svého týmu, případně podporu nových zaměstnanců z předchozích měsíců, kteří ještě pořád potřebují dohled.

Závěrečná výzkumná otázka „**Co by podle Vás mělo být na úvodním školení nejdůležitější?**“ nabídla team leaderům vyjádřit se k tomu, co sami jako objednavatele školení považují v adaptaci nových zaměstnanců za nejdůležitější.

R1 „*Jako prodejce tam budu vždy chtít mít co nejvíce prodeje. A taky by to měla být perfektně zvládnutá péče. Vše se dá naučit a ukázat, ale pokud chybí tento základ, nedá se na něm stavět. Ten člověk sám pak nic neví.*“

R2 „Seznámení se s vedoucím, vše je pak mnohem hladší, veškeré požadavky by se měli řešit přímo s námi, díky tomu pak máme přehled o těch lidech a jejich chování a potřebách.“

R3 „Že se po skončení seriózně zapojí do pracovního procesu. Není to školka nebo škola, kde se naučí říkat nechce se mi, a budou pak dostávat omluvy a absence. Trénink nemůže působit jako oddělení, které pak nemá zodpovědnost za nováčky. Nováčci by už na školení měli pracovat jako v ostrém provozu. Měli by například jít na víkendovou směnu. Příprava na realitu by měla být na školení to nejdůležitější.“

R4 „Nejdůležitější by mělo být naučit nové zaměstnance soustředit se na péči a pomoc zákazníkům, abychom jsme se mohli tak vyhnout opakovaným voláním a reklamacím. Prodej je poté naučíme, soustředit by se měli především na péči. Prodávání by je mohlo odradit.“

R5 „Nováčci by měli zvládnout vyřešit péči a požadavek zákazníka a umět přejít do prodeje. Hlavní scénáře by si měli dostatečně natrénovat mezi sebou, aby nezatěžovali provoz.“

R6 „Měli by se více učit samostatnosti a vlastní aktivitě.“

Výše položenými otázkami byli zjištěno, co manažeři od adaptačního procesu skutečně očekávají, jaká je realita, kde vnímají slabá místa a kde je prostor pro zlepšení. V odpovědích je zřejmý rozdíl mezi jejich potřebou a současnou podobou adaptačního procesu.

5.5 Kvalitativní šetření se školitelem

Podobně jak v kvalitativním výzkumu, který probíhal prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s team leadery, proběhl i rozhovor se zástupcem oddělení lidských zdrojů – školitelem úvodního tréninku. Byl vybrán lektor, který se na adaptaci nových zaměstnanců v organizaci prostřednictvím vlastního školení a organizace adaptace výrazně podílí. Podílel se i na adaptaci všech dotazovaných zaměstnanců v kvantitativním výzkumu a zároveň je i v přímé interakci s dotazovanými team leadery.

Před samotným rozhovorem byly opět stanoveny pravidla a zásady. Respondent byl dle výše popsaných etických zásad informován o způsobu průběhu dotazování a také o tom, co se po zpracování údajů bude dít. Dále bylo respondentovi oznámeno, jak přesně bude společný rozhovor probíhat, co by měl očekávat a jakým způsobem budou výsledná data zpracována. Po souhlasu s poskytnutím rozhovoru a souhlasu se zaznamenáváním bylo respondentovi oznámeno, že veškerá data a jména, která budou prostřednictvím rozhovorů zjištěna, budou anonymizována, tzn. ve výsledku nebude možné určit jméno pracovníka. Přepis rozhovoru je uvedený v příloze.

Otázky pro polostrukturovaný rozhovor vychází z operacionalizace otázek uvedených v kapitole 4. Odpovědi by měly být vhodným doplněním pohledu na adaptaci nových zaměstnanců v organizaci, a spolu s ostatními výsledky kompletním souborem informací pro vyhodnocení výzkumu dle původního záměru. Cílem rozhovoru se školitelem bylo zjistit:

- Do jaké míry je podle něj funkční stávající adaptační model?
- Kdy se poprvé setkává nadřízený a nový zaměstnanec, a jak jejich interakce probíhá?
- Co se dělá pro to, aby se nový zaměstnanec nebál prvního hovoru?
- Jak probíhá hodnocení znalostí a jejich ověřování?
- Kde jsou možná slabá místa adaptačního procesu?
- Co by mohlo pomoci adaptovat nové zaměstnance efektivněji?

Pomocí těchto výzkumných otázek byly zjišťovány oblasti, prostřednictvím kterých se bude společně s výše uvedenými informacemi designovat nový model adaptačního procesu.

5.5.1 Interpretace výzkumných otázek

Cílem dotazování bylo získat informace o adaptaci nových zaměstnanců, která primárně probíhá na úvodním školení. Opomenutí názoru trenéra, který se na adaptaci podílí, by mohlo výrazně ztížit designování nového procesu adaptace, kde se se zapojením trenéra počítá. Otázkami bylo zjišťováno, jak vyhovuje tréninku aktuální model a jestli tento používaný model splňuje předpoklady pro jeho další používání. Otázky byly přizpůsobeny výzkumu pro dosažení cíle diplomové práce.

První otázka, **„Do jaké míry je podle Vás funkční adaptační model?“** měla zodpovědět současné vnímání adaptačního programu z pohledu trenéra a najít případné nedostatky, na které se bude možné později zaměřit. Bylo zjištěno, že *„model adaptace v tuto chvíli nedosahuje kompletního propojení, které by mělo být mezi tréninkem a businesssem, např. pokud jde o zapojení team leaderů do modelových situací, které probíhají s nováčky. Za trénink jsme chtěli větší zapojení team leaderů, ale nesetkává se to s jejich kapacitou, která je pro ně v rámci businessu nastavená. Tzn. pokud budou dávat zpětnou vazbu novému zaměstnanci, bude jim utíkat jejich práce, protože tato aktivita není nikde evidována a nemají ji v harmonogramu“* a to znamená, že *„na interakci s nováčkem si nemůžou plnit kvóty, které mají nastavené.“* Reálně tedy dochází k tomu, že nadřízený nemá dostatek času věnovat se novým zaměstnancům dle návrhu tréninku, protože by se mu ten čas, který by mu věnoval, následně nezapočítával do jeho denních definovaných a naplánovaných rutin, a ty by potom musel dohánět na úkor jiných aktivit. Jednoduše řečeno, v harmonogramu nadřízeného není prostor pro větší zapojení nadřízených do adaptace dle požadavku trenéra.

Otázka interakce nového zaměstnance a jeho nadřízeného **„Kdy se poprvé setkává nadřízený s novým zaměstnancem a jak jejich interakce probíhá?“** je vnímána podobně, jak ji výše popisují dotazovaní manažeři: *„obvykle se team leader a nováček poprvé potkávají na Welcome day. Představuje tam sebe, i svého zástupce. Zároveň je přítomný i manažer oddělení. Manažer oddělení se představí, představí tam svůj tým a potom manažer a většinou i team leaderi odcházejí. Eventuálně pak nějaké setkání probíhá až v průběhu školení,*

kdy si je třeba team leaderi vezmou na kafe, ale není to pravidlem, že by to tak probíhalo.“ Vhodným stavem by naopak bylo „*aby si s nimi team leaderi dali prostě sedánek, ukázali jim pracoviště a řekli jim, co mohou očekávat, jak to bude vypadat. Na tréninku jim říkáme tréninkové věci, a oni by jim měli říkat, jak to bude vypadat po skončení školení.“*

Aby se nový zaměstnanec nebál prvního hovoru a první interakce se zákazníkem je cílem tréninku poskytnout novým zaměstnancům dostatečný prostor na přípravu, proto „*aby se nováček nebál první interakce se zákazníkem probíhají zkušební hovory, kdy my ty zákazníky v rámci přípravy hrajeme většinou pozitivně naladěné, nechceme na ně být moc hrkotní. Dále se dělá to, že v rámci prvního zapojení do provozu tam my trenéři zvedáme první hovory, aby to ten nováček slyšel, a mohl se podle toho nastavit. Na první hovor jdou taky vždy ve dvojicích, takže si můžou i sami v té dvojici zvolit, jestli někdo začne první, třeba kdo je na tom lépe, kdo se na to cítí atp.“* Na druhou stranu je to v organizaci podle všeho často probírané téma, pravděpodobně s ohledem na fluktuaci, která se detailně řeší. Jak dodává trenér, strach z prvních hovorů je „*nekonečně opakovaná mantra, nikdy nebudou umět všechno, nikdo tady nezná všechno, vždycky se může stát, že něco překvapí. Často se stává, že i trenér sedne na linku a spadne mu hovor, se kterým si neví rady. Základem je vždy ten požadavek nabrat, pokusit se zjistit co nejvíce informací od zákazníka, a pak se v případě potřeby odmlčet. Zákazník tu krátkou chvíli počká. Důležité je naučit se nepanikařit, dohledat si potřebné informace, nebo se někoho obrátit.“*

V rámci **hodnocení znalostí a ověřování** probíhá po každém bloku testování s požadovanou úrovní alespoň na úrovni 80 %. Veškeré údaje jsou zapisovány do hodnotící tabulky, jejímž výstupem je přehled hodnocení testů, ovládnání systému a hodnocení prodejních modelových situací. Jako **slabé místo adaptačního procesu** je zde považovaný obsah učiva a výše zmiňované nedostatečné zapojení nadřízených do úvodního školení a interagování s nováčkem. Požadavek na úvodní školení je dle vyjádření lektora připravit zaměstnance na 90 % zvládnutí provozních požadavků avšak „*realita je úplně jiná. Jsou témata, které nelze přeskočit, ale je jich tolik, že je postupně zapomínají v průběhu školení. Slabým místem adaptačního procesu je podle mě i celkové*

zapojení team leaderů – oni to nevnímají jako skutečnost, že k nim jde nový člověk, a že už v rámci toho prvního měsíce je jejich, a mají za něj zodpovědnost. Od tréninku očekávají plný servis od A do Z, od přístupů přes daňovku, přes nastavení slev, které ty lidi mají čerpat na daních a podobné věci, přes výpisy z rejstříků, objednání k doktorům a tak dále. Všechno řešíme na tréninku. Nakonec očekávají, že tak to bude i při přechodu na sál, že všichni budou všechno umět. To ale ani není možné docílit.“

Pro zefektivnění celého adaptačního procesu by dle trenéra bylo vhodné snížit počty nově nastupujících zaměstnanců z původních objednávek na maximální počet 10. Toto číslo by následně umožnilo trenérům věnovat se adaptaci intenzivněji i s ohledem na výše uvedené informace. Dále by bylo vhodné zapojit nadřízené nebo jejich zástupce do úvodního školení *„třeba na nějaké prodejní dovednosti, aby si už ty lidi zvykali na ten způsob, jakým způsobem jim ty informace pak budou předávány, jak budou komunikovat a vůbec aby si zvykli na kulturu v týmu.“*

Cílem kvalitativního šetření se školitelem bylo získat relevantní informace, který by doplnily informace získané z kvantitativního šetření mezi novými zaměstnanci a šetření uskutečněného prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s team leadery. Podobně jako u manažerů, kde je rozdíl mezi očekáváním a výsledkem, se i zde potvrzuje nutnost redesignování současného modelu adaptace s větším fokusem na vytváření vztahu mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným, resp. celým jeho týmem.

6 Shrnutí a diskuse

Cílem kapitoly je shrnutí závěrů z dílčích výzkumných otázek prezentovaných výše a zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Na základě odpovědi poté vytvořit doporučení pro redesignování stávajícího adaptačního procesu operátorů call centra.

K zodpovězení cíle diplomové práce byly formulovány následující otázky, na které odpovídali team leaderi jednotlivých týmů prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů:

- Jak vnímáte současný model adaptace zaměstnanců?
- Jaká je interakce mezi Vámi a novým zaměstnancem v průběhu adaptace?
- Jaký je přechod nových zaměstnanců z učebny na pracoviště?
- Jaká je úroveň znalostí nových zaměstnanců po skončení školení?
- Kde jsou slabá místa adaptačního procesu?
- Co by podle Vás mělo být na úvodním školení nejdůležitější?

Podobně byl prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru dotazován interní lektor úvodního školení pro nové zaměstnance, který se na jejich pracovní a sociální adaptaci primárně podílí:

- Do jaké míry je funkční stávající adaptační model?
- Kdy se poprvé setkává nadřízený a nový zaměstnanec, a jak jejich interakce probíhá?
- Co se dělá pro to, aby se nový zaměstnanec nebál prvního hovoru?
- Jak probíhá hodnocení znalostí a jejich ověřování?
- Kde jsou možná slabá místa adaptačního procesu?
- Co by mohlo pomoci adaptovat nové zaměstnance efektivněji?

Na následující tvrzení pro kvantitativní šetření odpovídali všichni noví zaměstnanci, kteří prošli současnou podobou adaptace od její poslední změny.

- Úvodní trénink mě vybavil základními znalostmi a dovednostmi pro první hovory.
- Během školení jsem měl(a) k dispozici potřebné informace v tištěné nebo elektronické podobě.
- Z prvního samostatného hovoru se zákazníkem jsem měl(a) strach.
- Když jsem si nebyl(a) jistý(á) měl(a) jsem se na koho obrátit.
- Team leader byl se mnou od nástupu v pravidelném kontaktu a zajímal se, jak se mi daří.
- Se svým budoucím týmem jsem byl(a) v kontaktu již v průběhu tréninku.
- V ostrém provozu jsem se cítil(a) jako nový zaměstnanec přijatý(á) a měl(a) jsem plnou podporu ze strany nadřízeného i kolegů.
- Manažer oddělení se mi po nástupu věnoval a řekli jsme si vzájemné očekávání.
- Systém odměňování a zaměstnanecké benefity mi byly vysvětleny srozumitelně.

V závěru dotazníku byl prostor pro vlastní komentář k třem otázkám s možností komentáře:

- Co vnímáte jako nejnáročnější během prvního měsíce od nástupu?
- Co Vám nejvíc pomohlo zvládnout první měsíc v práci?
- Prostor pro vyjádření k čemukoliv jinému.

Ve třetí kapitole byl popsán současný design adaptačního procesu pro zaměstnance nastupující na pozici operátora na call centru ve vybrané organizaci. Adaptační proces je formalizovaný a jeho cílem je v prvním měsíci po nástupu prostřednictvím úvodního školení plně připravit zaměstnance na požadavky pracovního místa. Celý tento proces zahajuje první uvítací den, tzv. welcome day. Následující část školení, ve které převažuje teoretické učení a samostudium, je delší a zabírá první tři týdny resp. 15 pracovních dnů. Teoretické učení je provázáno se dny praxe, kdy zaměstnanci tráví čas na příposleších u stávajících operátorů. Cílem této části je naslouchat si

co nejvíce hovorů a spojit si získané vědomosti s reálnou podobou v praxi. Posledních 5 dnů je věnováno vlastnímu volání pod dohledem trenéra v ostrém provozu. Až po těchto 20 pracovních dnech je zaměstnanec předán business oddělení, kde se po přijetí team leaderem stává součástí svého nového týmu a plně vykonává pracovní povinnosti obsluhou zákaznických požadavků a aktivním nabízením produktů a služeb. Na tento stručně popsany proces a jeho aktéry se zaměřil výzkum realizovaný v předchozí kapitole.

6.1 Shrnutí dílčích výzkumných otázek

V dílčí výzkumné otázce č. 1 bylo zjištěno, že současný stav adaptace zaměstnanců vedoucí pracovníci nepovažují za vhodný především z důvodu chybějící dostatečné praktické přípravy a dále z důvodu nedostatečné teoretické a komunikační přípravy. Je zmiňována také skutečnost, že manažeři nemají dohled nad tím, co se noví zaměstnanci na vstupním školení učí. Tento komentář je ale potřeba chápat v kontextu situace na call centru. Liniový manažer má v průběhu dne velké množství úkolů, které musí splnit, navíc je sám prodejcem a se zákazníky uskutečňuje hovory. Možnost sledovat pokrok zaměstnance má k dispozici, není to ale automatické a sledování ho může dovádět od jiných povinností, jak uvádí i lektor úvodního tréninku. Školení navíc probíhá v jiných částech budovy, než ve kterých probíhá ostrý provoz. Toto oddělení nových zaměstnanců od svých budoucích týmů neumožňuje dostatečně kontrolovat jejich praktické znalosti. Jak již bylo zmíněno, v odpovědích je zřejmý rozdíl mezi očekáváním manažerů a adaptací nových zaměstnanců. Tento rozdíl by mohl být zmenšován jednotným řízením nebo užší spoluprací mezi kanály. Na jedné straně zde totiž stojí řízení tréninku pod dohledem oddělení lidských zdrojů a na straně druhé stojí požadavky ze strany manažerů podléhající řízení business oddělení.

V dílčí výzkumné otázce č. 2 bylo na základě teoretických východisek zjišťováno, jak probíhá interakce mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným v průběhu úvodního

školení. U nových zaměstnanců bylo zase zjišťováno, jak oni sami vnímají zájem team leadera o jejich pokrok, a míru, do jaké se jim po nástupu a v průběhu úvodního školení věnuje. Zatímco noví zaměstnanci tuto interakci hodnotí z větší části pozitivně, team leaderi tuto interakci považují za zcela nedostačující. Je to jedna ze slabin adaptačního procesu. Ze strany team leaderů je zájem o užší spolupráci s novým zaměstnancem od prvního dne, brání však tomu harmonogram jejich volání a předem definovaných aktivit v rozvoji stávajících členů týmu. Team leaderi tak nemají dostatek času z vlastní iniciativy vyhledávat své zaměstnance, zvláště pokud školení probíhá v jiných částech budovy. Přesto, že se nejedná o velké vzdálenosti, význam tohoto oddělení není zanedbatelný.

Přechod nových zaměstnanců ze školícího prostředí do ostrého provozu je i ze strany samotných zaměstnanců vnímán jako stresový okamžik. Naopak pozitivně vnímají, že se mají na koho obrátit, že jsou celkově ve svých týmech přijatí a mají plnou podporu svých kolegů a nadřízených. Přesto, že z pohledu trenéra je příprava na přechod dostatečná a snaží se jim vždy pomáhat a modelovými situacemi je připravovat na možné scénáře, realita je dle vyjádření team leaderů zcela odlišná. Možné obavy z probíhajících hovorů by bylo možné minimalizovat dostatečnou praxí s reálnými hovory zákazníků nebo intenzivnějším propojením tréninku s provozem, případně zapojením team leaderů přímo do prodejních modelových situací s jejich vlastními novými zaměstnanci dle návrhu školitele.

S výše uvedeným souvisí i úroveň jejich připravenosti. Zatímco samotní zaměstnanci hodnotí úvodní trénink a adaptaci jako úspěšnou z pohledu přípravy na první samostatný hovor se zákazníkem, očekávání manažerů to nenaplnuje. Přesto, že trenér se snaží o pokrytí zhruba 90 % možných scénářů a potřebných informací a noví zaměstnanci mají k dispozici školící materiály v tištěné nebo elektronické podobě a můžou si je kdykoli dohledat, nestačí to na hladké zvládnání požadavků pracovního místa při první interakci se zákazníkem. Je zřejmé, že pokud se nový zaměstnanec obává komunikace se zákazníkem, resp. není dostatečně připravený na možné scénáře

vedení hovoru, případně jeho modelové situace neodpovídají reálným hovorům, klesá postupně míra prodejní úspěšnosti v prvních hovorech. Pro úspěšný prodej je potřeba se umět orientovat v systému, rozumět celému spektru služeb a možným kombinacím a pro zákazníka najít užitek, tzn. naplnění jeho potřeby. To předpokládá i zvážení nastavení routingových cest s jednoduchými požadavky zákazníků tak, aby je noví operátoři mohli bez obtíží zvládat, a měli dostatek prostoru orientovat se v systému. V praxi to znamená odklánět např. reklamační požadavky na zkušenější kolegy, a naopak novým zaměstnancům nastavit příchozí hovory např. na vysvětlení stávajících služeb nebo informacích o tarifu.

Novými zaměstnanci popisované nejnáročnější oblasti v prvním měsíci od nástupu byly: složitost systému, množství informací a komunikace se zákazníkem. V oblasti systému a množství probíraných informací není ve společnosti možné v krátkodobém horizontu změnit jejich počet nebo rozsah, je však možné lépe to zvládat, pokud je školení více propojené s praxí. Díky tomu je potom možné vyvarovat se rozdílu mezi očekáváním a realitou. Tomu odpovídají i reakce manažerů v odpovědi na otázku, co by mělo být na úvodním školení nejdůležitější.

Cílem kapitoly bylo sjednocení závěrů z výzkumných otázek. Bylo zjištěno, že současný adaptační model nedosahuje požadované kvality. Byly definovány oblasti pro rozvoj a doporučení. Nedostatky byly definovány zejména v těchto bodech:

- nedostatečná interakce mezi novými zaměstnanci a nadřízenými
- velké množství informací
- složitost orientace v CRM systémech
- obavy z prvních hovorů se zákazníky
- nízká úroveň prodejních dovedností

Těchto pět oblastí je východiskem pro design nového adaptačního modelu, který bude tato slabá místa v návrhu zohledňovat.

6.2 Diskuse

V práci jsem se zaměřil na adaptační proces nových zaměstnanců, konkrétně na období prvního měsíce od nástupu, které odpovídá období, ve kterém probíhá vstupní školení. Je nutno zmínit, že obecně není situace na call centrech pro zaměstnavatele příznivá, protože zde dochází k poměrně vysoké fluktuaci, která může být dána i přes snahu zaměstnavatele jistou neatraktivitou práce. Přitom je kontaktní centrum pro zákazníky nesmírně důležité. Dle informací uvedených v exit interviews však vždy existuje riziko, že přes veškerou snahu o záchranu a péči o zaměstnance dojde k jeho návratu k původnímu zaměstnání, nebo po změně aktuálních opatření k přechodu na jiné pracovní zařazení. Přes jisté negativní vnímání náplně práce může být zase na druhou stranu vnímána tato pracovní pozice jako startovací pozice pro start kariéry.

Vzhledem k tomu, že rozdíly ve vzájemném očekávání mezi tréninkem a businesssem oddělení v oblasti adaptace zaměstnanců jsou zásadní, nabízí se otázka proč tomu tak je. Může to být dáno jinou formou řízení. Každý kanál má vlastní komunikaci a vlastního ředitele, který stanovuje cíle dle priorit oddělení. Až dalším interním šetřením by bylo možné definovat konkrétní rozdíly a důvody. Nicméně jednou z možností, která by rozdíly do jisté míry eliminovala, by mohlo být zařazení úvodního tréninku přímo do organizační struktury call center. Odstranily by se tak rozdíly mezi očekáváním a realitou a samotní trenéři úvodního tréninku a noví zaměstnanci by byli těsněji spjatí se strategií a vizí celého kanálu.

Přesto, že výsledky výzkumu se jeví jako dostatečné pro formulaci závěrů a designování nového návrhu, i během výzkumů nemohly být zohledněny některé skutečnosti. Například dotazník předkládaný odcházejícím zaměstnancům nemusí zohledňovat zkoumanou problematiku, případně personální pracovník nemusí vědět, jak velmi je důležité správné zodpovězení všech otázek a může se pro něj jednat pouze o administrativní úkon. Navíc se důvody zjišťují pouze u pracovníků odcházejících z vlastního rozhodnutí. Zaměstnanci odcházející z rozhodnutí společnosti dotazováni nejsou a informace proč došlo k tomu, že musí odejít, a co tomu předcházelo, jsou

nedostupné. Stejně tak zaměstnanci, kteří byli po nástupu na dlouhodobých absencích. Dalším limitem kromě exit interviews jsou také použité metody výzkumu. Dotazník byl distribuován pouze aktivním zaměstnancům a názor fluktuovaných na adaptační proces tak zůstává nezjištěn. Není možné říct, jak by se jejich odpovědi projevily v dílčích závěrech, ani to, jestli jejich odchod souvisel právě s adaptačním procesem. V interní aplikaci měřící spokojenost zase lze nalézt limit v získávání odpovědí ať už se jedná o omezenou škálu emotikon nebo absenci komentářů u fluktuovaných zaměstnanců, kteří přitom celý proces hodnotili pozitivně.

Nástrahou v kvalitativním šetření mezi team leadery může být v souvislosti s jejich s postupující praxí určitá provozní slepota vůči některým prvkům adaptace. Dalším limitem výzkumu byla chybějící možnost rozhovoru s novými zaměstnanci, a tedy bylo nutné získávání informací pouze dotazníkovým šetřením. Výrazným limitem byla nemožnost účastnit se pozorování celého vstupního školení s ohledem na omezení v době výzkumu. Kvalitativní výzkum a snaha porozumět celému procesu by se v tomto směru výrazně prohloubila o širší informace a perspektivu, jak vlastní adaptaci rozumí noví zaměstnanci a jak věci fungují z pohledu pozorovatele. Proces adaptace dále mohla ovlivnit celá řada dalších faktorů např. způsob výběru nových zaměstnanců, jejich osobní nastavení a schopnost učit se novým věcem a další. V průběhu výzkumu se navíc ukázala adaptace těchto zaměstnanců jako poměrně široký proces s mnoha vlivovými faktory, které je potřeba pozorovat. I přes uvedené limity ve výzkumu však šetření přineslo cenné informace, které mohou posloužit pro návrh nového designu adaptačního procesu operátorů call centra ve vybrané společnosti.

7 Design nového adaptačního procesu

Přesto, že návrh designu, který bude popsán dále, se zaměřuje na období od welcome day až po poslední den úvodního školení, je nutné uvést několik dalších doporučení, které tento návrh překračuj. Vychází se přitom z teoretických závěrů a výsledků realizovaného výzkumného šetření. V předchozí kapitole byla zmiňována potřeba vytváření formálního a neformálního vztahu mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným. Již před samotným welcome day by proto v ideálním případě mělo proběhnout setkání nového zaměstnance se svým budoucím nadřízeným, resp. jeho zástupcem. Tato interakce se tak může podílet na odstraňování přirozených bariér a obav z neznámého prostředí ještě před samotným zahájením vstupního tréninku. Interakce s novým zaměstnancem ještě před prvním dnem školení navíc nabízí výhodu omezení přijetí pracovní nabídky z jiné společnosti v případě, že uchazeč rozeslal před nástupem své žádosti o zaměstnání i do jiných firem. Společnost by tak na trhu práce mohla získávat výhodu. Byl proto vytvořen seznam doporučených aktivit pro team leadery, který by měl být součástí jejich manažerských rutin pro nové zaměstnance dříve, než budou procházet vstupním školením. Aktivity by přitom měly být součástí pracovního harmonogramu team leaderů. Fixace této činnosti v pracovním kalendáři je nutná pro omezení možné kolize s jinými aktivitami a předcházení stavům, který byl zmiňován v kvalitativním šetření se školitelem (viz kapitola 5).

Doporučené aktivity pro team leadera před nástupem nového zaměstnance:

- kontaktování nového zaměstnance po přijetí nabídky zaměstnání
- pozvání na pracovní setkání
- osobní vyzvednutí na vrátnici
- nabídka občerstvení
- představení týmu
- sdělení vzájemných očekávání

- ujištění se, že očekávání nového zaměstnance a možnosti zaměstnavatele jsou ve shodě
- srozumitelné vysvětlení systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů a ověření správného pochopení
- zadání pracovního úkolu k vyplnění v online formulářích (slouží pro zjištění míry zájmu o společnost a pro přípravu na první den na pracovišti)

První setkání je možné vykonat kdykoli v období mezi podpisem pracovní smlouvy a prvním dnem nástupu do zaměstnání. Cílem je vytvoření vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jeho novým podřízeným, snížení míry obav a nejistoty plynoucí z neznámého prostředí a vytvoření spolupříčinnosti s novým týmem ještě před samotným nástupem, jak bylo uvedeno výše.

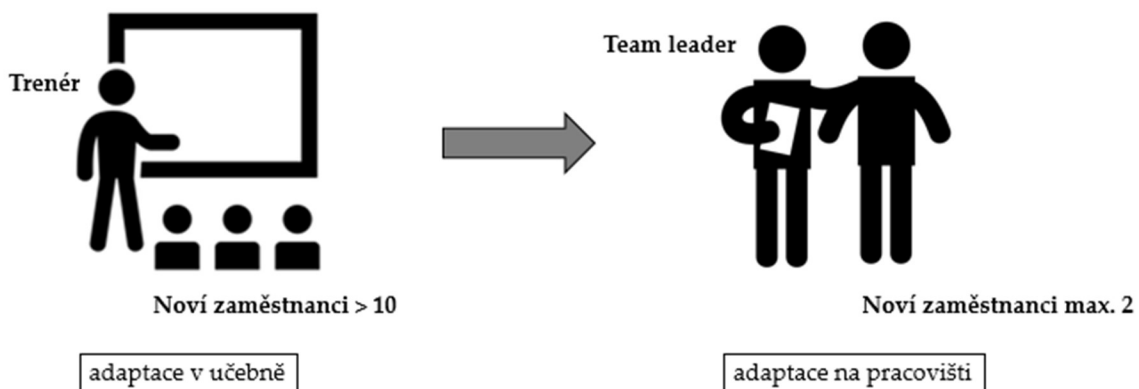
7.1 Welcome day

První den v práci má poskytnout novému zaměstnanci potřebné informace pro orientaci v organizační struktuře, na pracovišti, možnostech kariérního růstu nebo odměňování. Inovací v tomto směru by mohlo být postupné vytváření vztahu s organizací prostřednictvím osobního setkání s ředitelem divize, který se novým zaměstnancům představí (MS Teams / osobně). Dále je vhodné zajistit přidání nových členů týmů do existujících pracovních skupin v MS Teams hned na začátku. Je důležité, aby noví zaměstnanci rychleji vnímali firemní kulturu a používaný jazyk a způsob komunikace na pracovišti. Prostřednictvím chatovací aplikace tak mohou být součástí všech diskuzí a porad týmu. Vše pomáhá k vytváření vztahu nejen ze strany nového zaměstnance, ale jak bylo požadováno výše, především ze strany team leadera, který si s novým zaměstnancem sám tvoří sociální i profesionální vazbu. S tím souvisí i další návrh pro první den na pracovišti, a to je kromě seznámení se s team leaderem i seznámení se s jeho zástupcem a celým týmem, pokud k tomu nedošlo ještě před zahájením vstupního školení, jak bylo uvedeno výše.

7.2 Vstupní trénink

Dle výzkumných závěrů uvedených výše, je vstupní trénink v současné podobě nevyhovující, a to především z důvodů nedostatečného praktického trénování dovedností a nízké míry interakce mezi novým zaměstnancem a team leaderem, resp. jeho zástupcem. To se následně projevuje rozdílným vzájemným očekáváním, absencemi a pozdějším dosahováním performance cílů, a vše tak může mít kromě jiného dopad na zvýšenou míru fluktuace. Dle informací uvedených v první kapitole by se v průběhu adaptace měla zároveň zvyšovat stabilita nového zaměstnance, jeho pozitivní a příznivý postoj k podniku a vytvářet budoucí loajalita. V předemné organizaci bylo zjištěno, že vytváření vztahu mezi novým zaměstnancem a team leaderem a členy nového týmu je pro dosažení tohoto cíle klíčové.

Inovace v designu tréninku proto předpokládá změnu ze vzdáleného učebnového tréninku na trénink, který probíhá přímo na sále v pracovním prostředí následující den po welcome day. Děje se tak přímo na pracovišti. Nový zaměstnanec se tak stává součástí pracovního prostředí, od prvního momentu je součástí kultury call centra a eliminuje se tak jeho možný nekomfortní pocit při přechodu z učebny. V konečném důsledku by se to mělo podepsat i na snížení pocitu tlaku uváděného v dílčích výzkumných závěrech vzhledem k tomu, že by již neměl být porovnáván stav v pohodlí učebny a stav při přechodu na sál. Nový design si lze zjednodušeně představit následovně:



Obrázek 5 Změna ze skupinového školení na individuální práci team leadera s novým zaměstnancem (zdroj: vlastní šetření, thenounproject.com).

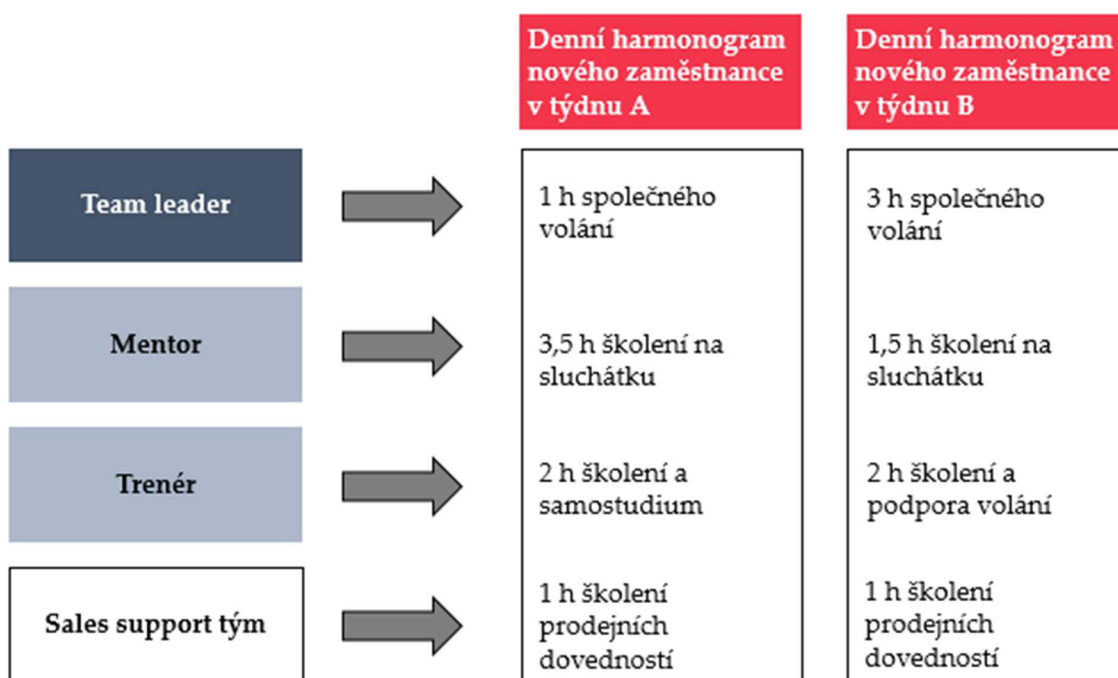
Aby bylo možné návrh realizovat, předpokládá nový design pět hlavních bodů:

1. snížení počtu účastníků
2. přidělení max. 2 nových zaměstnanců do jednotlivých týmů pod supervizi team leaderů
3. zapojení mentorů
4. změnu způsobu školení
5. zkrácení doby školení

Školení velké skupiny nových zaměstnanců i přes veškeré aktivity oddělení lidských zdrojů a snahy o zlepšování systémových procesů neumožňuje vytvoření dostatečně silné vazby mezi nadřízeným a zaměstnancem. Z toho důvodu je vhodné snížit počty nástupů, a to tak, aby do každého týmu bylo možné přijmout maximálně dva nové zaměstnance. Vyšší počty nástupů jsou nyní nutné z důvodu vysoké míry fluktuace, nicméně z dlouhodobého hlediska by novým designem mělo dojít ke snížení počtu odchodů. Díky tomu bude možné se věnovat zaměstnancům individuálně.

Pro realizaci nového způsobu školení je rovněž nutné upravit harmonogram team leaderů a jejich zástupců. Ve výzkumné části bylo uvedeno, že aktuální vytížení jim neumožňuje se dostatečně věnovat novým nástupům, a proto návrh předpokládá

vyhrazení času pro nové zaměstnance dle návrhu níže, tzn. v prvním týdnu minimálně jedna hodina denně, v následujícím 3 hodiny pro podporu volání. Dále je vhodné vytvořit pozice garantů z řad zkušenějších operátorů jako mentorů pro nové zaměstnance a zapojení týmu pro prodejní podporu do procesu adaptace. Jako garanta je přitom vhodné využít zástupce team leadera, který by měl mít zkušenosti s rozvojem členů v týmu a sám má vynikající prodejní výsledky. Na sálech je ve vybrané společnosti vždy přítomná jednotka pro podporu prodeje, která má za úkol dohlížet na používání doporučené prodejní komunikace a správné nabízení produktů a služeb. Jejich aktivní zapojení do rozvoje nových zaměstnanců by mohlo být přínosem. Jejich podpora může probíhat jako skupinové školení pro sdílení know-how nebo sdílení individuálních úspěchů nových zaměstnanců.



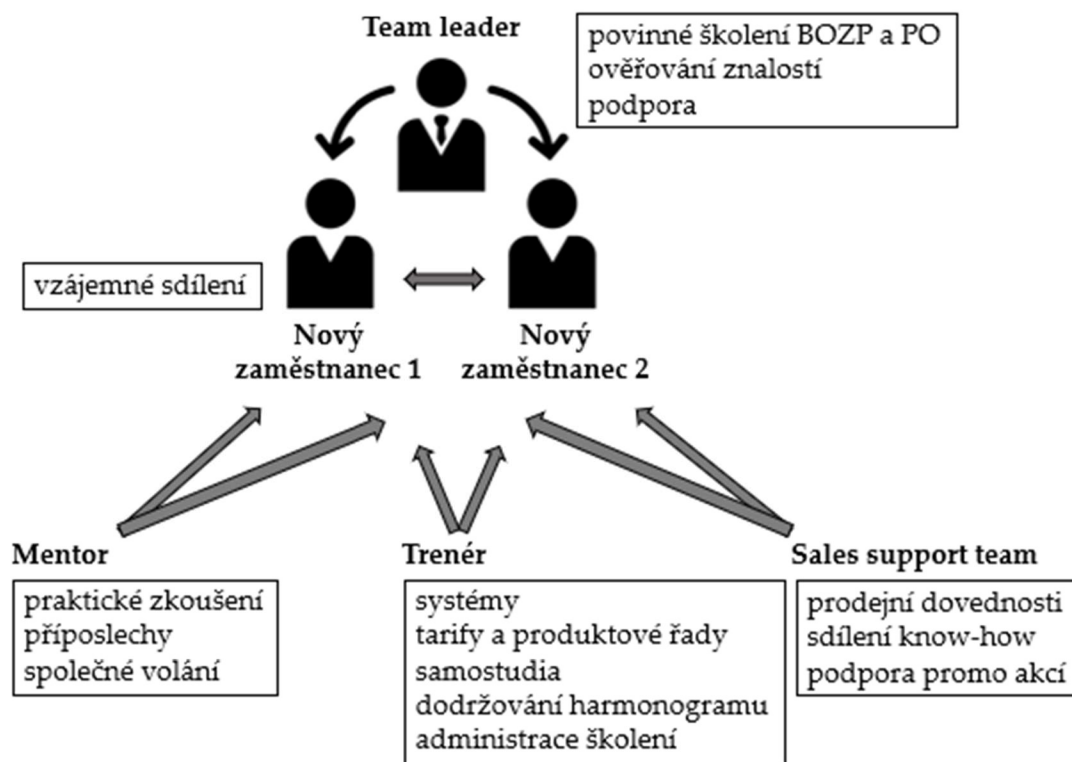
Obrázek 6 Časový harmonogram nových nástupů (zdroj: vlastní šetření).

Z předchozí téměř nulové časové dotace team leadera pro rozvoj nového zaměstnance se v novém designu pozornost přesouvá právě k němu. Nyní je to team leader, který má nového zaměstnance od prvního dne ve svém týmu a má možnost dohlížet, jak probíhá jeho adaptace. Na jeho adaptování se podílí se svým zástupcem nebo jiným

členem týmu, který v pozici mentora školí nového zaměstnance přímo v provozu, tzn. zvedáním hovorů a následným vysvětlováním. Pozice školitele se v novém designu mění ze statické pozice a orientuje směrem k tzv. létajícímu trenérovi, který dohlíží na správné vyplňování virtuálních samostudií ve všech týmech, sleduje a zapisuje progres jednotlivých zaměstnanců a kontroluje jejich orientaci ve školících materiálech. Je i nadále zodpovědný za formální průběh a řídí adaptační proces.

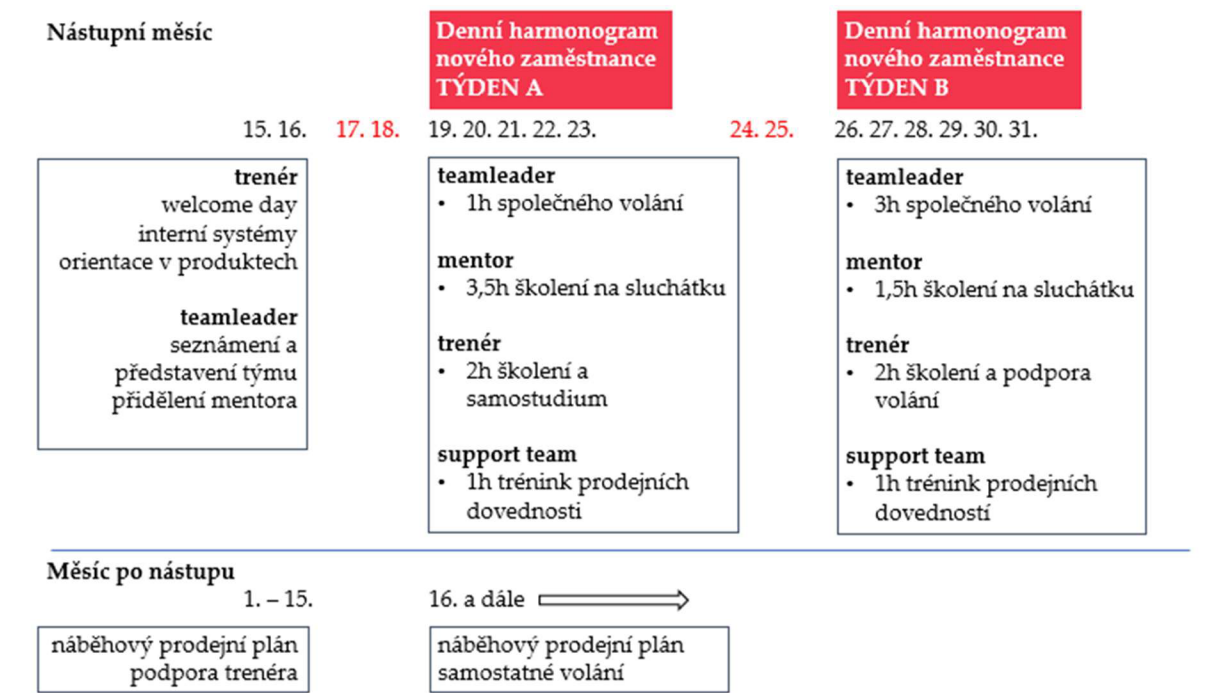
Rozložením obsahu školení na základní informace dojde ke zkrácení školení a vyhoví se tak požadavkům nových zaměstnanců na zmenšení informační náročnosti. Snížení zatížení teorií je v tomto navrhovaném modelu kompenzováno neustálou praxí. Zásadní množství informací lze získat už jen pouhým používáním systémů a sledováním práce team leadera, resp. mentora. V ideálním případě by den měl začínat opakováním a vyhodnocením domácího úkolu a samostudia a končit rekapitulací celého dne a přípravou na další. K tomu je možné využít online školící materiály.

Nový design adaptačního procesu navrhuje rozdělení kompetencí s ohledem na informace získané ve výzkumné části tak, aby jádrem bylo praktické zkoušení a učení se prodejním strategiím se současným používáním systémů a vlastní studium nabízených služeb a produktů. Na obrázku jsou znázorněny jednotlivé interakce mezi aktéry adaptace. Veškeré navrhované časové požadavky na jednotlivé aktéry adaptace vycházejí z harmonogramů účastníků a interních materiálů společnosti. Uvažované změny jsou po představení managementu společnosti reálné. Klíčová pořád zůstává přítomnost školitele (trenéra) jako vlastníka procesu vzdělávání a zodpovědné osoby za přípravu a dodržování harmonogramu.



Obrázek 7 Přehled interakcí mezi aktéry adaptace (zdroj: vlastní šetření, thenounproejct.com).

Bylo zjištěno, že ve vybrané organizaci mohou nástupy probíhat i k 15. dni v měsíci. Pro nový design adaptace zaměstnanců by to bylo vhodnější. V tomto období jsou totiž týmy operátorů příchozí linky obvykle již trendující ke splnění svých měsíčních cílů a team leadeři nebo mentoři tak mohou přizpůsobit své aktivity adaptaci nových zaměstnanců. Od prvního v následujícím měsíci může být novým zaměstnancům přidělený vlastní prodejní plán s náběhovou křivkou (viz kapitola 3), na kterém je obvykle možné sledovat jejich postup plnění, resp. zvládnání pracovních úkolů.



Obrázek 8 Doporučený harmonogram úvodního školení (zdroj: vlastní šetření).

S prvním dnem následujícího měsíce pokračuje nový zaměstnanec vlastním voláním s podporou trenéra, který do dalšího nástupu v 15. dni funguje jako již zmíněný tzv. létající trenér, a je k dispozici všem novým zaměstnancům v závislosti na jejich potřebách, resp. požadavcích team leaderů.

Pro hodnocení celé adaptace doporučuji jednotné nastavení KPI celého projektu. Měly by být pro všechny aktéry adaptace kromě nových zaměstnanců jednotné a jednoduše vyhodnotitelné. Ukazatele by měly sledovat splnění prodejního plánu v každém měsíci ve zkušební době. Potvrzují tak efektivní školení a zvládnutí požadavků pracovního místa do takové míry, že nedochází pouze k řešení zákaznických požadavků, ale i k aktivní nabídce a prodeji služeb. Zároveň by měl být proces adaptace hodnocen i po zkušební době s ohledem na strategii HR a snižování fluktuace. Za úspěšnou adaptaci se potom kromě prodejních výsledků považuje i setrvání na pozici ve čtvrtém a sedmém měsíci. Až nyní lze vyhodnotit adaptační proces jako úspěšný a navázat na něj systém odměňování aktérů adaptace.

KPI projektu	ano	ne	vyhodnocení
nový zaměstnanec splnil svůj prodejní plán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	měsíčně ve zkušební době
úspěšně prošel zkušební dobou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	po 3. měsíci od nástupu
zaměstnanec je rozhodnutý zůstat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	po 6. měsíci od nástupu

Obrázek 9 Návrh KPI ukazatelů úspěšnosti nového designu adaptace (zdroj: vlastní šetření).

Součástí doporučeného designu je i vytvoření jednotného prostoru pro zpětnou vazbu od všech aktérů adaptace v systematické podobě. Podobně i získávání informací v onboardingové aplikaci by se nemělo omezovat pouze na prvních 30 pracovních dní od nástupu. Vhodné by bylo získávat informace i v pozdější fázi, např. jednou týdně po celou zkušební dobu a získané informace propojit se zpětnou vazbou získanou od team leadera, trenéra a mentora pro ucelený pohled na adaptaci nových zaměstnanců. Zároveň by měl být k dispozici prostor na sebehodnocení ze strany nového zaměstnance. Celkový pohled na nového zaměstnance by v pozdější fázi bylo vhodné rozšířit o informace získané při náboru.

Závěr

V diplomové práci jsem se zabýval adaptací nově nastupujících zaměstnanců na pozice operátorů call centra ve vybrané společnosti nabízející telekomunikační produkty a služby. Adaptaci by bylo možné zkoumat v dlouhém období od přednástupní fáze až po prodloužení pracovní smlouvy, avšak vzhledem k tomu, že přípravu na vstupním školení považuji za nejdůležitější jak pro sociální a pracovní adaptaci, tak pro adaptaci na firemní kulturu, zaměřil jsem se na výzkum období, ve kterém probíhá úvodní trénink, tj. na období prvního měsíce od nástupu, aby bylo dosaženo cíle diplomové práce vytvořením návrhu nového adaptačního plánu pro operátory call center. V první části práce jsem popsal základní teoretická východiska, která poskytují vhled do problematiky a slouží jako teoretický základ pro empirický výzkum. V další části jsem popsal vybranou organizaci a hlavní procesy, které se podílí na adaptaci nebo jinak vstupují do onboardingu nových zaměstnanců. Následoval popis zvolené metodologie pro výzkumné šetření, na které navazovala interpretace získaných informací.

V průběhu psaní práce jsem pracoval s výzkumní otázkou, jak má ve vybrané společnosti vypadat ideální adaptační proces operátorů call centra. Zjistil jsem, že nový zaměstnanec je po vstupním školení poměrně dobře připravený především po stránce produktové a informační, avšak nedostatečně po stránce komunikační a praktické. S využitím teoretických východisek v úvodní části práce a praktického zkoumání v organizaci jsem navrhl nový design adaptace operátorů call centra, který zohledňuje závěry získané v průběhu výzkumu. Mezi ně patří potřeba navázání, udržování a posilování vztahu mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným od prvního dne na pracovišti, zkoušení získaných dovedností přímo v pracovním prostředí, zlepšování komunikačních a prodejních dovedností a snížení informačního zatížení v prvních dnech po nástupu. Odpověď na hlavní výzkumnou otázku jsem hledal prostřednictvím kombinací kvantitativních a kvalitativních metod výzkumného šetření u vybraných aktérů adaptace, konkrétně u samotných operátorů

call centra, jejich přímých nadřízených, školitele vstupního tréninku nebo analýzou interních dokumentů. Limity zkoumání jsem diskutoval. Adaptace nových zaměstnanců je totiž poměrně široký proces s mnoha vlivovými faktory, které je potřeba pozorovat.

Hlavní přínos diplomové práce spočívá ve změně způsobu řízení adaptace operátorů call centra prostřednictvím nového designu adaptačního procesu. Sjednocením ukazatelů úspěšnosti naplňuje dle mého názoru nový design i diskutované potřeby dvou oddělení vstupujících do řízení adaptačního procesu, business oddělení a oddělení lidských zdrojů. Manažerům tak nabízí prostor podílet se na přípravě a formování nových zaměstnanců a zároveň umožňuje flexibilně reagovat na veškeré vzdělávací potřeby trenérům.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Bedrnová, E., Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty k efektivnímu využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum.
- Bedrnová, E., Nový, I. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Brayfield, A. H., Crockett, W. H., (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424. <https://doi.org/10.1037/h0045899>
- Brown, J. (2020). *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board: Why orientation is key to retaining new employees* [online]. [cit. 2020-12-4]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>
- ČR. (2007). *Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci*. Citováno 21. února 2021. Dostupné z: <https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=AZ&CP=2007s361-2020s467>
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova.
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Duchoň, B., Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých proků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Gall, J. P., Gall, M. D., Borg, W. R. (2005). *Applying educational research: A practical guide*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.

Interní materiály společnosti

Intranetové stránky společnosti

Kasper, H., Mayrhofer, W. (2007). *Personální management. Řízení organizace*. Praha: LINDE.

Kleibl, J. Dvořáková, Z. Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

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

Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Lorencová, H., Rohlíková, P. (2008). *Základy psychologie pro ekonomy – vybrané kapitoly*. Praha: VŠEM.

Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: CERM.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.

Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s.

Rymeš, M. (2003). *Osobnost a práce*. In: J. Štikar (Ed.), *Psychologie ve světě práce* (s. 89–136). Praha: Karolinum.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.

Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. (2011). *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

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

thenounproject.com

Tureckiová, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

Urban, J. (2013) *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.

Werther, W. B., Davis, K. (1995) *Human Resources and Personnel Management*. NY: McGraw-Hill College.

Westwood, R., Johnson, L. (2004) *New Employee Orientation*. Alexandria, VA: ASTD Press.

Seznam zkratek a pojmů

CRM – software pro řízení vztahu se zákazníky

Chatbot – počítačový software určený k automatizované komunikaci s lidmi

ICT – informační a komunikační technologie

KPI – klíčový ukazatel výkonnosti

MS Teams – platforma (aplikace), která umožňuje textovou komunikaci, hlasové volání, video hovory a vytváření schůzek v on-line prostředí

Prewrite – příprava, která má být hotová před plánovanou schůzkou

Promo – reklamní propagace; zde hardware a příslušenství

Příposlech – pasivní připojení se k reálného hovoru operátora se zákazníkem

Routing – určování cest příchozích hovorů

Sál – místo, kde probíhají telefonické rozhovory operátorů se zákazníky

Talentpool – databáze interních zaměstnanců s potenciálem pro další kariérní růst

Welcome day – první den nového zaměstnance na pracovišti

Seznam obrázků

Obrázek 1 Současný adaptační plán školení pro operátory call centra (zdroj: interní materiály společnosti).....	38
Obrázek 2 Zkoumaná část adaptačním procesu (zdroj: vlastní šetření).	41
Obrázek 3 Hlavní a dílčí výzkumné otázky (zdroj: vlastní šetření).	42
Obrázek 4 Přehled metod použitých při získávání výzkumných informací (zdroj: vlastní šetření).....	44
Obrázek 5 Změna ze skupinového školení na individuální práci team leadera s novým zaměstnancem (zdroj: vlastní šetření, thenounproject.com).	86
Obrázek 6 Časový harmonogram nových nástupů (zdroj: vlastní šetření).....	87
Obrázek 7 Přehled interakcí mezi aktéry adaptace (zdroj: vlastní šetření, thenounproejct.com).	89
Obrázek 8 Doporučený harmonogram úvodního školení (zdroj: vlastní šetření).....	90
Obrázek 9 Návrh KPI ukazatelů úspěšnosti nového designu adaptace (zdroj: vlastní šetření).....	91

Seznam grafů

Graf 1 Přehled odpovědí na otázku č.1 (zdroj: vlastní šetření).	50
Graf 2 Přehled odpovědí na otázku č.2 (zdroj: vlastní šetření).	50
Graf 3 Přehled odpovědí na otázku č.3 (zdroj: vlastní šetření).	51
Graf 4 Přehled odpovědí na otázku č.4 (zdroj: vlastní šetření).	51
Graf 5 Přehled odpovědí na otázku č.5 (zdroj: vlastní šetření).	52
Graf 6 Přehled odpovědí na otázku č.6 (zdroj: vlastní šetření).	53
Graf 7 Přehled odpovědí na otázku č.7 (zdroj: vlastní šetření).	53
Graf 8 Přehled odpovědí na otázku č.8 (zdroj: vlastní šetření).	54
Graf 9 Přehled odpovědí na otázku č.9 (zdroj: vlastní šetření).	54

Seznam tabulek

Tabulka 1 Operacionalizace výzkumných otázek (zdroj: vlastní šetření).	46
Tabulka 2 Kategorizace odpovědí na otevřenou otázku č. 1 (zdroj: vlastní šetření)...	56
Tabulka 3 Kategorizace odpovědí na otevřenou otázku č. 2 (zdroj: vlastní šetření)...	56
Tabulka 4 Přehled odchodů ve 4Q 2020 (zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní šetření).....	60

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzor dotazníku pro nové zaměstnance

Příloha č. 2 Přepis rozhovoru s team leaderem

Příloha č. 3 Přepis rozhovoru se školitelem (trenérem) úvodního tréninku

Příloha č.1

Vzor dotazníku pro nové zaměstnance

Dobrý den,

nedávno jste úspěšně absolvoval(a) úvodní školení na pozici operátor call centra, a proto nejlépe víte, co Vám v přípravě pomáhalo nebo naopak chybělo. Prosím Vás o vyplnění dotazníku k právě probíhajícímu výzkumu adaptace zaměstnanců. Vaše odpovědi jsou anonymní. Budou použity při revizi stávajícího procesu a v budoucnu můžou pomoci Vaším novým kolegům při nástupu na stejnou pozici.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 5 minut.

Děkuji Vám za Váš čas.

Valér Dzvonic

Student filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci

1. Vybavil vás úvodní trénink základními znalostmi a dovednostmi pro první samostatné hovory?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

2. Měl(a) jste v průběhu školení k dispozici potřebné informace v tištěné nebo v elektronické podobě?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

3. Měl(a) jste z prvního samostatného hovoru se zákazníkem strach?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Měl(a) jste se na koho obrátit, když jste si nebyl(a) jistý(á)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Byl s vámi váš nadřízený od nástupu v pravidelném kontaktu a zajímal se jak se vám daří?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Byl(a) jste se svým budoucím týmem v kontaktu již v průběhu tréninku?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Cítil(a) jste se jako nový zaměstnanec v provozu přijatý(á) s plnou podporou nadřízeného a kolegů?

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Věnoval se vám v průběhu adaptace i manažer celého oddělení?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Byl vám srozumitelně vysvětlený systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Co vnímáte jako nejnáročnější během prvního měsíce od nástupu?

.....

.....

.....

11. Co Vám nejvíc pomohlo zvládnout první měsíc v práci?

.....

.....

.....

12. Zde je prostor, pokud se chcete vyjádřit k čemukoliv jinému.

.....
.....
.....

Příloha č.2

Přepis rozhovoru s team leaderem

T – tazatel

R – respondent

T: Jak hodnotíte současný proces adaptace nových zaměstnanců

R: Myslíte nástup jak se školí, a pak jak jsou u nás na sále?

T: Ano, vstupní školení, které trvá první měsíc, tzn. tři týdny školení v učebně a týden praxe na sále.

R: Celkově si myslím, že není dobře nastavený. Myslím si, že na tři týdny školení je toho na ně strašně moc. Pamatuju si, že když jsem nastoupila do firmy já, tak jsme se nejdříve čtyři dny učily, poté jsme to čtrnáct dní trénovali a až pak jsme se začali učit něco dalšího. Samozřejmě, dřív to bylo jednodušší, teď je těch produktů a služeb moc. Podle mě ale stejně ty lidi na začátku zahlcujeme, a oni to nezvládají, absolutně to nezvládají. Navíc vidím problém v interakcích mezi trenérem a nováčky. Myslím, že na tréninku je to pro nováčky až příliš přátelské prostředí a jak jsou nováčci mladí a je to jejich první práce tak si toho tolik neváží.

T: Můžete to prosím upřesnit?

R: Jde o to, že trenéři se snaží, aby prostředí pro nováčky bylo přátelské, aby hned zapadli do firmy, ale ještě před několika lety se tady trenérům vyvalo. Teď je to vše takový hodně volný, a ti nováčci nedodržují pravidla slušnosti, neomluví se, myslí si, že pozdní příchod nevadí. Je to tím, že jsou hodně mladý, chodí k nám přímo po škole, většinou je to jejich první práce, většinou jsou vyučení v úplně jiném oboru, a práci zde někteří berou jenom jako nouzi. Často se nám teď stává, že k nám nastupují lidi

z úplně jiného oboru kvůli omezením, ale pak se stejně postupně vracejí zpět do svých oborů.

T: Jaká je interakce mezi Vámi a novými zaměstnanci? Jste s novými zaměstnanci v dostatečné interakce v průběhu školení?

R: Já teda se snažím přijít s nováčkami do kontaktu už v průběhu školení, právě abych se s nimi poznala, snažila jsem se třeba pomáhat i trenérovi s proškolením. Třeba si s nimi i píšu, ale není to takové, že bychom se vídali pravidelně. Oni jak jsou na té učebně, tak je vlastně nevidíme jen když přijdou pak na praxi. Jinak jsou nonstop zavřený ve školící místnosti a myslím, že je to ani nebaví, jak tam jenom čuměj do monitoru a poslouchají školení. Občas si tam sami něco naklikaj, ale to je všechno.

T: Pokud byste nebyla proaktivní, jak popisujete, kdy byste je viděla?

R: Určitě na welcome day a potom až na konci měsíce kdy probíhá onboarding na sále.

T: Po skončení onboarding, jak vnímáte jejich přechod ze školení do ostrého provozu? Mají obavy z prvních hovorů?

R: Hm, myslím, že je to pro ně hodně těžký, právě proto, že je vlastně hodíme do celého toho procesu, jak jsem vlastně říkala už na začátku, že to nemají natrénovaný postupně ale že to oni už musejí umět komplexně. Ne jako když jsme se my nejdříve učili lehký věci a rozmluvili jsme se na tom. Oni nejsou rozmluvení. Ti lidi se prostě bojejí, a mají i čeho. Vidím problém i v tom, že oni když jsou tři tejdny na školení, a pak trenér maximálně tejden na ně na sále, a pak změní celou skupinu. Nováčci toho člověka, který je celou dobu školil, oni ho pak vlastně mají jenom tejden, a pak s nima není, protože má už další skupinu, a ještě ke konci týdne se už musí připravovat, na tu novu skupinu. Takže oni toho svého člověka, kterýho mají a znají ve firmě od začátku, vlastně ztratěj hned na začátku toho vlastního volání. My tady pro ně samozřejmě jsme, jako team leaderi, ale přece jenom s námi nepřišli do toho kontaktu úplně od začátku jsme pro ně ještě tak trochu cizí.

T: Jak v tomto přechodu hodnotíte úroveň jejich znalostí? Trénink testuje, noví zaměstnanci dostávají hvězdičky, připravují se na 90 % možných scénářů, hrají modelové situace, prochází komunikační přípravou...

R: Nejsou dostatečně připraveni, nejsou. Ale to je stálá věc, to není něco, co by se změnilo za poslední dobu, to nikdy ty nováčci nebyli, vždycky jsme kolem nich lítali. To je prostě hrozně moc věcí najedno. Oni to na tréninku sice naklikaj správně, ale pak je posadíte a oni ani neuměj otevřít zákaznickou kartu. Takže ta úroveň po tréninku je nedostatečná na samostatnou práci.

T: Kdy se pak noví zaměstnanci dostávají do stavu, kdy víte, že dokážou pracovat samostatně a jsou schopni sami zvládat hovory, bez podpory.

R: Asi jak kdo. Samozřejmě, že máme i člověka, který si jen sedne a hned v pohodě volá. Je prostě šikovnej a prostě zvládne za dva dny samostatně pracovat. A pak máme lidi, který prostě i po 14 dnech budou každých 5 minut chodit s nějakým dotazem. Ale to je prostě o tom, jak se ten člověk připravuje na tom tréninku, a jestli je samostatný a má už nějaké zkušenosti. Nemyslím si ale, že je tohle jen o tréninku, spíš o tom, že toho je fakt hodně, co musej znát.

T: Zmiňujeme trénink. Vnímáte někde slabá místa adaptačního procesu?

R: Jak jsem říkala na začátku, že je zahltíme třítydenním školením, nahneme na ně úplně všechno, necháme jeden dva dny na a pak rovnou volaj. Takže toto, je toho strašně moc na ty lidi.

T: Poslední dotaz, co by podle Vás mělo být na úvodním školení nejdůležitější?

R: Nevím, jestli to sem patří ale těm lidem strašně chybí disciplína. Máme strašnej problém lidi naučit dodržovat harmonogram v rámci toho dne, dodržování pauzy. Místo půlhodinové pauzy chodí rovnou na třičtvrtinovej, tady pauzička, támhle pauzička, tady přestávka na cigárko. Když pak takhle přijdou z tréninku, my jsme pak ti zlí, kteří jim to zakazujou. Taky by se více měli učit samostatnosti, to nám chybí

celkově, ale jak říkám, je to možná spojené s tím, že toho na ně valíme hodně. A je to horší a horší, ty lidi jsou kolikrát zvyklí dělat si co chtějí. Teď jsem měla případ nováčka z prosince, který vše zvládal, hned v lednu mi splnil plán na 120 %. A teď v březnu prostě přestal chodit do práce a vymýšlel si historiky a museli jsme ho ukončit. Kdyby šlo, tak by se celý proces od výběru až po trénink mohl zaměřit na tohle. Naučit je samostatnosti a disciplíně.

T: Děkuji Vám za rozhovor.

Příloha č.3

Přepis rozhovoru se školitelem (trenérem) úvodního tréninku

T – tazatel

R – respondent

T: Do jaké míry je podle Vás funkční stávající adaptační model?

R: Takže do jaké míry je funkční... Model adaptace v tuto chvíli nedosahuje kompletního propojení, které by mělo být mezi tréninkem a businesssem např. pokud jde o zapojení team leaderů do modelových situací, které probíhají s nováčky. Za trénink jsme chtěli větší zapojení team leaderů, ale neseťká se to s jejich kapacitou, která je pro ně v rámci businessu nastavená. Tzn. pokud budou dávat zpětnou vazbu novému zaměstnanci bude jim utíkat jejich práce, protože tato aktivita není nikde evidována a nemají ji v harmonogramu. Na interakci s nováčkem si nemůžou plnit kvóty, které mají nastavené.

T: Takže ten čas, který věnuje team leader novému zaměstnanci, nespadá do žádných jeho rutin, které má předem nastavené?

R: Ne. Navíc ze strany manažerů není reálné nastavit každému team leaderovi odpočet těchto aktivit na den, protože bude vždy záležet, jestli má jednoho nováčka, dva nováčky, tři nováčky, čtyři nováčky a někdy i více a často se mění, pokud jsou v jiných týmech výpadky manažerů.

T: Kdy se poprvé setkává nadřízený s novým zaměstnancem a jak jejich interakce probíhá?

R: Obvykle se team leader a nováček poprvé potkávají na Welcome day. Představuje tam sebe, i svého zástupce. Zároveň je přítomný i manažer oddělení. Manažer oddělení se představí, představí tam svůj tým a potom manažer a většinou i team

leadeři odcházejí. Eventuálně pak nějaké setkání probíhá až v průběhu školení, kdy si je třeba team leadeři vezmou na kafe, ale není to pravidlem, že by to tak probíhalo. Aktuálně je situace poněkud komplikovaná a osobní setkání se nahrazují videovolaním. Nicméně plán je takový, aby si s nimi team leadeři dali prostě sedánek, ukázali jim pracoviště a řekli jim, co mohou očekávat, jak to bude vypadat. Na tréninku jim říkáme tréninkové věci, a oni by jim měli říkat, jak to bude vypadat po skončení školení.

T: Zajímají se noví zaměstnanci na úvodním školení o výši odměn?

R: Ano. Někteří nováčci se dotazují, jak to je s provizemi, protože jim to většinou ani po setkání s team leaderem není úplně jasné. Většinou to nováčci pochopí tak, že pokud se to zákazník zruší tak jim vlastně vezeme skoro všechno. Přicházíme potom ale s dobrými zprávami že jen když se to zruší do tří měsíců, pak už to není jejich chyba, protože to už nemůžou ovlivnit. Dotazují se pak třeba i na jiné oddělení, ale není to žádné pravidlo, že se všichni doptávají.

T: Co se dělá pro to, aby se nový zaměstnanec nebál prvního hovoru?

R: Aby se nováček nebál první interakce se zákazníkem probíhají zkušební hovory, kdy my ty zákazníky v rámci přípravy hrajeme většinou pozitivně naladěné, nechceme na ně být moc hrkotní. Dále se dělá to, že v rámci prvního zapojení do provozu, tak tam my trenéři zvedáme první hovory, aby to ten nováček slyšel, a mohl se podle toho nastavit. Na první hovor jdou taky vždy ve dvojicích, takže si můžou i sami v té dvojici zvolit, jestli někdo začne první, třeba kdo je na tom lépe, kdo se na to cítí atp. Jinak je to nekonečně opakovaná mantra, nikdy nebudou umět všechno, nikdo tady nezná všechno, vždycky se může stát, že něco překvapí. Často se stává, že i trenér sedne na linku a spadne mu hovor se kterým si neví rady. Základem je vždy ten požadavek nabrat, pokusit se zjistit co nejvíce informací, a od zákazníka se v případě potřeby odmlčet. Zákazník tu krátkou chvíli počká. Důležité je naučit se nepanikařit, dohledat si potřebné informace nebo se někoho obrátit.

T: Zapojují se v této fázi tréninku team leaderi? Mají informace o tom, u koho by ten přechod do provozu mohl být obtížnější?

R: Ano, zapojujeme je a předáváme průběžné informace, avšak team leadery posíláme spíše k těm, kteří mají potenciál pro prodej. Ti se totiž nebojí mluvit se zákazníkem. Naopak se na tréninku více věnujeme novým zaměstnancům, u kterých jsme rádi, když ze sebe dostanou několik souvislých vět.

T: Jak probíhá hodnocení znalostí a jejich ověřování?

R: V průběhu tréninku máme vždy po nějakém bloku testování. Testy jsou deseti otázkové a požadovaná úroveň splnění je 80 %. Hodnocení toho nováčka, jestli je nebo není na lince schopný obsluhovat hovory sám, jsou pak předávány písemnou. Hodnotí se produkty a služby, komunikace a prodejní dovednosti a orientace v systémech. Vše zapisujeme do systému a na konci tréninku ze zápisů obdržíme report. Je to ale vždy na individuálním přístupu, stává se, že nováček, který má horší výsledky později exceluje. Takových příkladů je více. Opačně se to obvykle nestává. Navíc každý chce nulovou fluktuaci, a tak šanci a maximální podporu i z důvodu výše dostává opravdu každý.

T: Kde jsou podle vás slabá místa adaptačního procesu?

R: Slabé místo celého tréninku je právě obsah, tedy to, co se snažíme do těch lidí dodat. Snažíme se, aby trénink připravil operátory na 90 % možného provozu, který na ně bude padat, nicméně realita je úplně jiná. Jsou témata, které nelze přeskočit ale je jich tolik, že je postupně zapomínají v průběhu školení. Slabým místem adaptačního procesu je podle mě i celkové zapojení team leaderů – oni to nevnímají jako skutečnost, že k nim jde nový člověk, a že už v rámci toho prvního měsíce je jejich a mají za něj zodpovědnost. Od tréninku očekávají plný servis od A do Z, od přístupů přes daňovku, přes nastavení slev, které ty lidi mají čerpat na daních a podobné věci, přes výpisy z rejstříků, objednání k doktorům a tak dále. Všechno řešíme na tréninku.

Nakonec očekávají, že tak to bude i při přechodu na sál, že všichni budou všechno umět. To ale ani není možné docílit.

T: Co by Vám mohlo pomoci adaptovat nové zaměstnance efektivněji?

R: Základním nedostatkem je počet účastníků ve skupině. Pokud chceme nějakým způsobem kvalitní trénink a aby to mohlo být i velmi individuálně postaveno, abychom se mohli přizpůsobovat i časově tomu, co je potřeba, tak je maximální počet účastníků na jednom tréninku 10. Ideální počet je 6. A zároveň ještě co by mi pomohlo dělat práci efektivněji by bylo větší zapojení team leaderů nebo jejich zástupců třeba na nějaké prodejní dovednosti, aby si už ty lidi zvykali na ten způsob, jakým způsobem jim ty informace pak budou předávány, jak budou komunikovat a vůbec aby si zvykli na kulturu v týmu.

T: Děkuji Vám za rozhovor.