

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Adaptační proces zaměstnanců ve firmě XY

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor práce: Bc. Michaela Ryšková
Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jelena Petrucijová, CSc.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem předloženou magisterskou diplomovou prací na téma „Adaptační proces zaměstnanců ve firmě XY“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....
podpis

Chtěla bych poděkovat Doc. PhDr. Jeleně Petrucijové, CSc. za vedení mé diplomové práce a za cenné rady poskytnuté v průběhu psaní této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Mgr. Nadě Pospíšilové za možnost realizovat výzkum ve společnosti ŠKODA Digital s.r.o. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a všem mým blízkým za jejich podporu při studiu.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Michaela Ryšková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika
Studijní program obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Doc. PhDr. Jelena Petrucijová, CSc.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Adaptační proces zaměstnanců ve firmě XY
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá adaptačním procesem ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o. Cílem práce je analyzovat adaptační proces v této společnosti. Úvod teoretické části je věnován problematice řízení lidských zdrojů. Dále je popsán a vymezen adaptační proces v jeho formách, fázích a rovinách, společně s jeho nástroji a hodnocením. Metodologická část určuje metodu sběru dat v podobě analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů. Zároveň vymezuje cíl výzkumu, výzkumný vzorek, sběr a způsob analýzy dat. Empirická část představuje blíže zkoumanou společnost a analyzuje její adaptační proces. Závěrem jsou výsledky zkoumání zhodnoceny a jsou navržena možná zlepšení.
Klíčová slova:	adaptace, adaptační proces, adaptační plán, řízení lidských zdrojů
Title of Thesis:	Adaptation process of employees in the company XY
Annotation:	The diploma thesis deals with the adaptation process in the development unit of ŠKODA Digital s.r.o. The aim of the thesis is to analyze the adaptation process in this company. The introduction of the theoretical part is devoted to the issue of human resource management. Furthermore, the adaptation process is described and defined in its forms, phases and levels, together with its tools and evaluation. The methodological part

	determines the method of data collection in the form of document analysis and semi-structured interviews. At the same time, it defines the goal of the research, the research sample, the collection and method of data analysis. The empirical part more closely introduces examined company and analyzes its adaptation process. In conclusion, the results of the investigation are evaluated and recommendations for possible improvements are proposed.
Keywords:	adaptation, adaptation process, adaptation plan, human resources management
Počet literatury a zdrojů:	36
Rozsah práce:	88 s. (134 407 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	12
1.2 Personální činnosti	13
1.3 Personální strategie.....	15
1.4 Personální politika	16
2 ADAPTAČNÍ PROCES	19
2.1 Vymezení pojmu adaptace	19
2.2 Cíle adaptačního procesu.....	20
2.3 Formy adaptace	22
2.4 Aktéři adaptačního procesu.....	23
2.5 Roviny adaptačního procesu	24
2.5.1 Pracovní adaptace.....	25
2.5.2 Sociální adaptace.....	26
2.5.3 Adaptace na kulturu organizace	27
2.6 Fáze adaptačního procesu	27
2.6.1 Přednástupní fáze	28
2.6.2 Nástupní fáze.....	29
2.6.3 Integrovaná fáze	30
2.6.4 Fáze plného začlenění	31
2.7 Nástroje adaptačního procesu.....	31
2.7.1 Adaptační program	32
2.7.2 Adaptační plán.....	32
2.7.3 Mentoring.....	34
2.7.4 Vstupní školení.....	36
2.7.5 Příručka pro nové zaměstnance.....	36
2.7.6 Vzdělávání v průběhu adaptačního procesu.....	37

2.8	Hodnocení adaptačního procesu	38
3	METODOLOGIE VÝZKUMU.....	40
3.1	Cíl výzkumu.....	40
3.2	Volba výzkumné strategie a metody sběru dat	41
3.2.1	Analýza dokumentů	43
3.2.2	Polostrukturovaný rozhovor	43
3.3	Výzkumný vzorek.....	44
3.4	Sběr a analýza dat	45
3.5	Etika výzkumu.....	46
4	ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI ŠKODA DIGITAL S.R.O.....	48
4.1	Představení společnosti ŠKODA Digital s.r.o.	48
4.2	Interpretace dat.....	51
4.2.1	Přednástupní fáze	53
4.2.2	Nástupní fáze.....	55
4.2.3	Integrační fáze	56
4.2.4	Fáze plného začlenění	57
4.2.5	Pracovní adaptace.....	58
4.2.6	Sociální adaptace.....	60
4.2.7	Adaptace na kulturu organizace	61
4.2.8	Aktéři adaptace	63
4.2.9	Nástroje adaptace.....	65
4.2.10	Hodnocení procesu	68
4.2.11	Vnímání procesu adaptace ze strany nových zaměstnanců.....	70
4.2.12	Adaptovaný zaměstnanec	73
	DISKUZE.....	77
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM LITERATURY	82
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	86

SEZNAM TABULEK	87
SEZNAM GRAFŮ.....	88

ÚVOD

Nástup každého nového zaměstnance je spojen s očekáváním, poznáváním, ale také osobním napětím z neznámého. A to jak z pozice pracovní náplně, tak vztahů v nové pracovní skupině. Kvalita a strukturovanost adaptačního procesu vždy usnadní překonání období do plné adaptace. Pro organizaci je dobře nastavený proces klíčový. Zaměstnanec by se v něm měl postupně adaptovat do roviny pracovní, sociální a kulturní. Dle Dvořákové (2012) poté v případě, že je adaptační proces nastaven špatně nebo není řízen vůbec, dochází zpravidla k velké fluktuaci nově nastoupených zaměstnanců, zvyšování pracovní nespokojenosti a snižování produktivity práce. To v důsledku vede ke zvyšování nákladů spojených s novým náborem.

Cílem mé práce je analyzovat adaptační proces ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o. a odpovědět na výzkumnou otázku: „Jak probíhá adaptační proces ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o.“, tedy proces adaptace popsat a zjistit vnímání procesu ze strany nováčků firmy.

Teoretická část práce je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola se zaměřuje na aspekty pro správné řízení lidských zdrojů, konkrétně na personální činnosti, strategie a politiku. Druhá kapitola se již zabývá popisem a vymezením adaptačního procesu v jeho formách, fázích a rovinách. Konec kapitoly je poté věnován nástrojům a hodnocením adaptačního procesu.

Metodologická část vymezuje cíle výzkumu a metodu sběru dat v podobě explanatorní případové studie za užití analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů. Dále je blíže specifikován výzkumný vzorek, sběr a způsob analýzy dat.

Poslední, a to empirická část představuje zkoumanou firmu ŠKODA Digital s.r.o. a zabývá se již analýzou adaptačního procesu vývojové jednotky. Analyzovány jsou zde výstupy rozhovorů s nově nastoupenými zaměstnanci a HR Business partnerem, ty jsou poté propojeny s dokumenty na úrovni společnosti. To

vše s oporou teoretické části. Závěrem jsou výsledky zhodnoceny a navrhnutá doporučení.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí integrity organizace, které se zaměřuje na pracovníky, jejich připravenost pro řešení cílů organizace, vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb samotné organizace i jednotlivce. Středem zájmu je člověk v pracovním procesu a v systému řízení – zabývá se jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, vztahem k práci, spolupracovníkům, nadřízeným, podniku, pracovním chováním i pracovními výsledky. V neposlední řadě jeho rozvojem, motivací, uspokojením prací, formováním týmu a mezilidskými vztahy (Palán, 2002).

Celá tato oblast je řízena vrcholovým managementem a odpovědnost závisí na liniových manažerech. Strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi organizace. Řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly (Kociánová, 2010). Armstrong (1999) ve své definici vystihuje dle mého názoru podstatu celého řízení lidských zdrojů a formuluje je jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů. Dle Kociánové (2010) je pro dosažení oddanosti zaměstnanců cílům a hodnotám organizace také důležitá silná podniková kultura a zdravé mezilidské vztahy. Organizační politika podniku musí být sjednocena a konzistentní, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat hodnoty a cíle organizace. U personálních činností je prosazován strategický přístup, a to především k získávání zaměstnanců, jejich motivování, vzdělávání, budování kariéry, stabilizaci i propouštění. Odměňování se odvíjí dle výkonu, schopností nebo kvalifikace. Není také opomenuto respektování potřeb a aspirace pracovníků.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Smysluplné využití lidských zdrojů, které je prací personalistů, vede k účinnému zajištění chodu společnosti. Spočívá primárně v získávání zaměstnanců, jejich využití, péči o ně a jejich rozvoji. Od prvotního výběru pracovníků se odvíjí kvalitní fungování celé organizace, které je dále ovlivněno prací, motivací a osobní zainteresovaností. Dle Armstronga (2007), je klíčové dosáhnout obecného cíle v podobě, ve které bude organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své dílčí cíle. Konkrétněji má řízení lidských zdrojů za cíl:

- Zajištění efektivnosti organizace. Jedná se o specifické postupy mající vliv na její výkon. Díky strategii řízení lidských zdrojů, které mají za úkol podporovat efektivitu organizace pomocí cílených kroků v oblasti řízení znalostí, řízení talentů a celkové vytváření podnětného pracoviště.
- Řízení lidského kapitálu, tedy řízení lidí, kteří v organizaci pracují a na kterých je úspěšnost firmy závislá. Proto je lidský kapitál brán za jednu z ústředních složek, do které musí být neustále investováno. Mělo by docházet k zabezpečení schopnosti udržet kvalifikované, motivované a oddané zaměstnance. Pro řízení lidských zdrojů to znamená angažovat se v náboru, výchově talentů, péči o pracovní sílu, jejich vzdělávání a rozvoj a v neposlední řadě řízení pracovního výkonu a plánování následovnictví.
- Řízení znalostí, podporujících rozvoj určitých vědomostí a dovedností, jež jsou procesními výsledky učení v jednotlivých skupinách.
- Zabezpečení řízení odměňování. Pro zvýšení motivace, zapojení se a oddanosti zaměstnanců používá řízení lidských zdrojů nástroj v podobě odměňování. Lidé jsou zde hodnoceni a poté odměňováni v závislosti na jejich pracovním výkonu, úrovni dovedností a schopností.
- Budování dobrých zaměstnaneckých vztahů k produktivnímu a harmonickému týmu. Je proto důležité udržovat dobré pracovní vztahy mezi managementem, zaměstnanci a odbory.

- Uspokojovat rozdílné potřeby. V organizaci je velice obtížné zavděčit se všem zainteresovaným stranám, avšak řízení lidských zdrojů má za cíl vytvářet a realizovat politiku, která bude respektovat a vyvažovat potřeby všech. Je tedy podstatné uznávat individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách a ve stylu práce.
- Překlenout propasti mezi rétorikou a realitou. Realizace teorie v praxi není mnohdy vůbec jednoduchá. I když zamýšlené nápady a plány manažerů směřují k rozvoji a předpokládanému přínosu, v realitě se v důsledku jiných priorit podniku, malé podpory nebo nepochopení ze strany liniových manažerů, případně nedostatku prostředků tyto hroutí. Řízení lidských zdrojů má zde však za cíl učinit všechny možné kroky k tomu, aby se právě aspirace proměnila na soustavnou a efektivní akci (Armstrong, 2007).

1.2 Personální činnosti

Pro plnění cílů stanovených organizací, musejí personalisté vykonávat personální činnosti. V rámci řízení lidských zdrojů reprezentuje personální činnost výkonnou část personální práce (Koubek, 2015). Tyto činnosti přinášejí organizaci možnost soustavně získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované zaměstnance, kteří jsou poté způsobilí dosáhnout očekávaného výkonu (Šikýř, 2016). Šikýř (2016) zmiňuje deset personálních činností:

- Vytváření a analýza pracovních míst – úkolem personalisty je definovat pracovní úkoly a seskupit je do pracovních míst, tedy vytvořit popisy a specifikace pracovních míst v organizaci.
- Plánování lidských zdrojů – jedná se o plánování potřeby zaměstnanců, jejich pokrytí a personální rozvoj těchto pracovníků společně se zhotovením plánů personálních činností.
- Obsazování volných pracovních míst – úkolem je na nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa získávat a obsazovat nejvhodnější uchazeče,

vybrané uchazeče přijímat a adaptovat je v rámci adaptačního plánu, čímž se budu blíže zabývat v následující kapitole.

- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – náplní je řídit a směřovat pracovníky k plnění předem sjednané práce a dosahování žádaného pracovního výkonu. Pro zjištění skutečného stavu věci slouží zpětná vazba.
- Odměňování zaměstnanců – slouží k ohodnocení skutečného pracovního výkonu pracovníků a k jejich motivování.
- Vzdělávání zaměstnanců – účelem je pracovníky dále rozvíjet, prohlubovat jejich znalosti a dovednosti tak, aby byli schopni dosahovat předem sjednaný výkon.
- Péče o zaměstnance – vytváření optimálních podmínek pro všechny rozhodující aspekty, tj. pracovní vztahy, pracovní prostředí, bezpečnost práce atd., které u zaměstnance nenaruší výkon sjednané práce a dosahování žádaných výsledků.
- Využívání personálního informačního systému – práce s personálními daty, jež je vyžadována ze strany právních předpisů a díky nimž je možné zaopatřit plnění personální práce ve firmě (Šikýř, 2016).

K doplnění výčtu považuji za klíčové zmínit slova Koubka (2015, s. 22-23) „Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se.“ V opačném případě by poté organizace nebyla schopna jak pracovního, tak konkurenčního výkonu. Toto dle Šikýře (2016) zabezpečuje účinný systém personálních činností, který musí být uplatňovaný na základě personální strategie a politiky v souladu s konkurenční strategií, a také s ohledem na konkrétní podnikatelské prostředí a v zájmu zainteresovaných stran. Personálními strategiím a personální politikou se budu dále věnovat v nadcházejících podkapitolách.

1.3 Personální strategie

Personální strategie je jednou ze složek strategií organizace. Zabývá se dlouhodobými a komplexními cíli v personální sféře, které mají napomáhat k dosažení cílů celé organizace (Kociánová, 2010). Velice výstižně vysvětlují personální strategie Foot a Hook (2002), kteří na strategii pohlížejí jako na plán akce do budoucna, odpovídající na otázky, co dělat a poté jak to dělat. Obdobně na personální strategii nahlíží Sakslová a Šimková (2013), které doplňují, že personální strategie definuje potřebu pracovníků a zároveň krytí této potřeby, zahrnuje i problematiku využívání pracovních sil a hospodaření s nimi.

Z komplexního pojetí personální strategie vyčleňuje dále Šikýř (2016) specifické personální strategie, které jsou součástí jednotlivých personálních činností. Jedná se například o strategie výběru, které souvisí právě se zkoumanou adaptací, dále strategie hodnocení, odměňování či vzdělávání. Pro správné fungování těchto specifických strategií je ale zapotřebí zajistit, aby byly vytvářeny a naplňovány jako systém směřující k uskutečňování strategických cílů celé organizace.

Pro fungování personální strategie je dále nutné si určit základní směry střednědobého personálního vývoje společnosti (tzn. jak budou zaměstnanci vedeni, motivováni, oceňováni, jaké budou společné hodnoty firmy atd.). Za tímto účelem si firmy zpravidla stanovují své jedinečné individuální plány:

1. Personální plán (v kvalitativní i kvantitativní podobě)
2. Plán přijímání a uvolňování zaměstnanců
3. Plán rozvoje profesních a osobních způsobilostí
4. Plán personálních rezerv
5. Plán řízení znalostí
6. Plán řízení firemní výkonnosti (Sakslová & Šimková, 2013)

K uskutečnění personálních strategií navíc Šikýř (2016) zmiňuje potřebu analýzy současného stavu firmy. Tím má na mysli posuzování klíčových vnějších podmínek organizace (např. politických, ekonomických, sociálních, právních, kulturních atd.) a také podmínek vnitřních (jakou jsou např. velikost organizace, obor činnosti organizace, strategie organizace, struktura organizace, kvalifikační úroveň zaměstnanců atd.), které mají vliv nejen na fungování organizace, ale i na fungování personální práce v ní.

Jak však podotýká Kociánová (2004), pro vytvoření personální strategie je možné užít rozličné přístupy, zcela správný způsob totiž neexistuje. Zvolený přístup je obvykle odrazem různých způsobů řízení změn a různých způsobů, jak všechny lidské činitele uvést do souladu s jejími cíli.

1.4 Personální politika

Personální politika vychází z právě výše zmíněné personální strategie. Jedná se o relativně ustálený systém zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, které se přímo nebo nepřímo pojí s prací a lidskými činiteli (Koubek, 2015). Dle Armstronga (1999) personální politika formuluje filozofii a hodnoty organizace, které se dotýkají způsobu jednání s lidmi a z nich vyvozené postupy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Personální politiku lze tedy chápat jako doporučení, která bývají využívána při tvorbě praktických postupů personálního řízení a při rozhodování o lidech.

Pro schopnost organizace prosperovat a dlouhodobě existovat, je nutné vytvořit personální politiku tak, aby byla dobře zformulována, dlouhodobě stabilní, pro zaměstnance srozumitelná a akceptovatelná. Primárně je proto úkolem personálního útvaru formulovat, navrhovat a prosazovat personální politiku, jak bylo již zmíněno na začátku, která bude úzce souviset s personální strategií. Důležité je neopomenout zaměstnance a pravidelně je seznamovat se zásadami

personální politiky. Podstatné je také respektovat jejich oprávněné zájmy a postřehy (Koubek, 2015).

Personální politika je složena z dílčích politik, které se vážou ke specifickým oblastem personálního řízení. Obecně by měla personální politika organizace obsahovat cíle personální politiky, odpovědnost za personální řízení a normy chování v personální oblasti. Dále může zahrnovat:

- Politiku pracovní činnosti zaměstnanců (např. organizace práce, organizační struktura, popisy pracovních míst, zvyšování odborné způsobilosti v návaznosti na požadavky budoucích činností)
- Politiku zaměstnanosti (např. požadavky na zaměstnance, zásady získávání a výběru zaměstnanců)
- Vzdělávací politiku (např. rozvoj zaměstnanců, možnosti jejich vzdělávání)
- Informační politiku (např. charakter informací, způsoby informování pracovníků, projednávání stížností)
- Politiku vedení (např. mezilidské vztahy založené na důvěře, spolehlivosti a zdvořilosti, snaha o rozvoj zaměstnanců k nejlepšímu výkonu, poskytování autonomie zaměstnancům)
- Politiku odměňování (např. principy odměňování, ohodnocení pracovníka za odvedenou práci, zaměstnanecké benefity)
- Politiku rozmísťování zaměstnanců (např. pravidla pro převedení zaměstnanců na jinou práci, zásady obsazování vedoucích pozic a jejich obsazování prvotně vlastními pracovníky)
- Politiku uvolňování zaměstnanců (např. zásady odchodu a propuštění zaměstnanců z firmy)
- Sociální politiku (např. sociální služby poskytované zaměstnancům, pojištění) (Horalíková, 2006).

Předpokládám, že pro mou diplomovou práci budou důležité tyto již zmínění personální politiky: politika pracovní činnosti zaměstnanců, politika zaměstnanosti, vzdělávací politika, politika vedení a sociální politika.

Jak jsem již zmiňovala u personálních činností, také zde je potřeba vzájemné provázanosti, harmonizace a podpory mezi všemi dílčími personálními politikami (Koubek, 2015).

2 ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces vychází z pojmu adaptace, který prochází všemi oblastmi lidské činnosti. V úvodu této kapitoly se proto věnuji definici samotného pojmu adaptace, jejími formami a aktéry. Dále se zabývám vymezením cílů, fázemi a také rovinami adaptačních procesů, do kterých se noví zaměstnanci v průběhu adaptace adaptují. V neposlední řadě zmiňuji hodnocení a nástroje, které zlepšují začleňování a adaptabilitu nově příchozích pracovníků.

2.1 Vymezení pojmu adaptace

Pojem adaptace má velice široké vymezení. Vyskytuje se v mnoha společenských vědách, zejména pak biologii, psychologii a sociologii. Právě na sociologickou stránku adaptace se v této diplomové práci zaměřím. Obecně lze pojem chápat jako proces přizpůsobení. Například Palán (2002) adaptaci vysvětluje jako proces, při kterém se člověk vyrovnává se změnami a prostředím a přizpůsobuje se svému okolí. Palán (2002) dále dělí adaptaci na aktivní a pasivní. Pasivní chápe jako adaptaci, při které se jedinec přizpůsobuje vnějšímu prostředí. Aktivní, kterou se rozumí snaha o změnu prostředí, tak aby bylo dosaženo souladu s potřebami osobnosti, která se aktivně o tuto změnu snaží. Bedrnová a Nový (1998) doplňují, že jedinec nepřijímá podmínky pouze pasivně, pokouší se je naopak přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám nebo cílům. Adaptaci tedy chápou jako potkávání se obou podob, kdy se prostředí přizpůsobuje člověku a naopak.

Z hlediska řízení lidských zdrojů a mnou zkoumané adaptace mluví Šikýř (2016) a Koubek (2015) o adaptaci zaměstnanců také jako o jejich orientaci. Šikýř (2016) adaptaci popisuje jako konečnou fázi vzorového postupu obsazování volných pracovních míst, kde probíhají procesy spojené s informováním, odborným zpracováním, a sociálním začleněním nového pracovníka v novém zaměstnání. Naproti tomu dle Koubka (2015, s. 192) jde o „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 se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“ Postavení a zařazení nově příchozích zaměstnanců poté ovlivňuje míru a formu předávaných informací (Koubek, 2015).

Armstrong (2007) mluví o adaptaci jako o uvádění nových pracovníků do organizace. Dle něj „spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“ (Armstrong, 2007, s. 395)

Zahraniční literatura o adaptaci hovoří také jako o procesu onboarding, který je složen z určitých činností ustanovených organizací, mající za úkol usnadnit adaptaci pracovníků v jejich nových rolích (Blumberga & Luka-indane, 2018). Tento má své formální a neformální kroky, programy a zásady. Onboarding je propojený rovněž s procesem socializace zaměstnance v organizaci (Klein a kol., 2015).

2.2 Cíle adaptačního procesu

Hlavní cíle uvádění nového pracovníka do organizace spatřuje Armstrong (2007) ve čtyřech ústředních bodech. Prvotním úkolem je překlenout u nového zaměstnance počáteční období neznáma. Následuje vytvoření pozitivního postoj a vztahu k organizaci, aby se v co nejrychlejší čas zařadil a poté byl schopen podávat kýžený pracovní výkon. V neposlední řadě optimalizování všech podmínek tak, aby nový pracovník nechtěl v brzkém časovém horizontu organizaci opustit.

Na rozdíl tomu Šikýř (2016) nahlíží dle mého názoru na cíle adaptačního procesu více obecněji – má spíše informativní funkci méně zaměřenou na stimuly nováčka. Jedná se o:

- Informování nového zaměstnance nejčastěji personalistou nebo pověřeným zaměstnancem o cílech, zásadách, postupech organizace a pracovním řádu. Nedílnou součástí je také poučení o požadavcích a podmínkách výkonu na dané pracovní pozici, informování o pravidlech bezpečnosti práce, o systému odměňování a hodnocení a v neposlední řadě o možnostech dalšího rozvoje a vzdělávání v organizaci.
- Odborné zaškolení ze strany manažera nebo již znalého zaměstnance tak, aby byl nový pracovník schopen co nejdříve vykonávat smlouvenou činnost a dosahoval očekávaného výkonu.
- Sociální začlenění manažerem s pomocí kolegů v podobě seznámení nového pracovníka se sociálními vztahy na pracovišti, podpory při prvních dnech v prostředí nejistoty a neznáma a také snahy navodit pocit pozitivního vztahu k práci a podniku (Šikýř, 2016).

Zásadní cíl řízené adaptace sleduje Hroník (1999) hlavně v co nejkratším čase zařadit zaměstnance tak, aby byl schopen zcela uplatnit své profesní předpoklady, pro které byl do organizace vybrán. Dobrý začátek totiž velice často rozhoduje o tom, jak sám sebe bude přijatý zaměstnanec vnímat a kam a jak ho zařadí jeho okolí. Z výzkumu Cable a kol. (2015) bylo zjištěno, že většina organizací při adaptaci zaměstnanců sdílí společné cíle v podobě snahy začlenit pracovníky do organizační kultury a naučit je pracovním povinnostem. Zároveň však zjistili i odlišný přístup, který organizace využívají a to, že vedou zaměstnance k tomu, aby byli autentičtí a sami sebou. Přičemž autenticita a pocit využití svých schopností jsou důležitým prvkem pro zvýšení efektivity práce.

Mimo již výše zmíněné cíle upozorňuje Kocianová (2010) také na zmírnění stresu u nových zaměstnanců z nového pracovního působení a snahu

minimalizovat zátěž na spolupracovníky tak, aby nebyli přetížení z příchodu nového kolegy a z nezbytností jeho uvedení do chodu organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo. Proces přijetí musí být stabilizační jak pro nově přijímaného zaměstnance, tak i pro již fungující organizaci.

Celkově Bedrnová a Nový (1998) v adaptačním procesu rozlišují mezi naplněním cílů z hlediska zaměstnance a organizace. Cíle s ohledem na zaměstnance mají za úkol zajistit co nejlépe a také v co nejkratším čase osvojení si požadavků, které jsou na nováčka ze strany organizace kladeny. Dále získání informací o budoucím směřování v podobě odborného a kariérního růstu. A alespoň částečné začlenění se do sociálního systému podniku. Naopak cíle z hlediska zájmu organizace předpokládají snižování nákladů a z tohoto důvodu se například organizace snaží předcházet fluktuaci nových zaměstnanců, která by vedla k vynakládání dalších finančních prostředků v náborovém procesu. Kromě toho mají za cíl zvyšovat efektivnost práce a stabilitu jednotlivých pracovních skupin.

2.3 Formy adaptace

Adaptační proces zaměstnance probíhá dvěma způsoby. První z nich je formální adaptace, která se provádí systematicky a plánovaně za pomoci adaptačního programu, který má jasně vymežit postupy adaptace nově příchozího zaměstnance. Vedení adaptačního programu ve většině případů zajišťuje personální oddělení, management nebo zkušený spolupracovník. Více se však této problematice budu věnovat v podkapitole níže. Naopak druhá, neformální adaptace není řízena takřka vůbec. Jedná se o proces, kdy je zaměstnanec nezáměrně formován vlivem sociálního prostředí, a zejména jeho spolupracovníky (Šikýř, 2016). Kociánová (2010) formy adaptace vysvětluje obdobně. O neformální adaptaci však hovoří jako o mnohem důležitější a efektivnější formě užitečné nejen pro nováčka, ale i pro celou organizaci. Jak však ale podotýkají Foot a Hook (2002), přesná délka tohoto

procesu není striktně dána, zaleží především na motivaci učení a schopnosti vnímat to, co je na pracovišti přijatelné a žádoucí. Avšak nežádoucím výsledkem tohoto působení mohou být i nevhodné návyky a chybné pochopení situací v práci.

2.4 Aktéři adaptačního procesu

Na adaptačním procesu se podílí mnoho účastníků majících každý svou konkrétní roli. Za průběh adaptace dle Kociánové (2010) odpovídají zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, personální oddělení, mentor nebo patron, zaměstnanec vzdělávacího oddělení a zaměstnanci, kterých se proces nově adaptovaného zaměstnance úzce dotýká v rámci adaptačních aktivit.

V celém procesu adaptace je taktéž důležité, aby mezi sebou její aktéři vzájemně spolupracovali, především pak přímí nadřízení společně s personálním oddělením (Dvořáková, 2012).

Dřívější literatura pojednává o aktérech adaptace jako o objektech a subjektech¹, přičemž u novějších literatur se s těmito pojmy setkáváme méně. Níže bych proto chtěla blíže představit klíčové účastníky adaptačního procesu novějších publikací.

Přímý nadřízený se na adaptaci nováčka podílí v rámci příslušné pracovní skupiny a jeho pracovního místa. Jeho úkolem je adaptovaného v průběhu procesu podporovat a pomáhat mu. V neposlední řadě dohlíží a vyhodnocuje průběh adaptace. Společně s pomocí spolupracovníků mají důležitý vliv na celý tento proces (Kociánová, 2010).

¹ Např. mezi subjekty adaptačního procesu zařazují Bedrnová a Nový (1998) řídicí pracovníky a pracovníky personálního oddělení. Jejich úkolem je systematicky pečovat o adaptujícího se pracovníka. Seznámit ho s prací a jeho novými kolegy. Po celou dobu monitorovat a hodnotit průběh procesu. V případě problému být nápomocen a potíže odstranit (Nový & Surynek, 2006). Objekty adaptačního procesu jsou poté nejen noví pracovníci, ale také stávající pracovníci či celé pracovní skupiny. Jejich cílem je úspěšně se adaptovat na nové pracovní místo, do nového pracovního útvaru nebo celé organizace (Bedrnová & Nový, 1998). Domnívám se, že užívání objekt a subjekt adaptace vůči jiné lidské bytosti může být v dnešní době za politicky nekorektní. Z tohoto důvodu autoři novějších literatur již tolik tato označení nepoužívají.

Personální oddělení utváří celkovou koncepci adaptace. Vytváří adaptační plány pro nově příchozí zaměstnance v rámci nichž blíže určují specifika adaptace konkrétního pracovního místa a konkrétního zaměstnance v úzké spolupráci s jeho přímými nadřízenými (Kociánová, 2010). Aktivně se podílejí na počáteční fázi adaptace v celé organizaci. Jejich úkolem je zde koordinovat adaptaci a metodicky ji vést, současně tak vyškolit vedoucí zaměstnance všech úrovní (Koubek, 2015).

Mentor jinak také patron je pro nováčka osoba, která ho v průběhu adaptace doprovází, dává rady, zaškoluje na smlouvanou pozici a pomáhá s adaptací v rovině sociální (Kociánová, 2010). Ve většině případů je mentorem člen pracovní skupiny, obvykle zkušený kolega nováčka (Dvořáková, 2012). Mentoringu samotnému se budu ještě detailněji věnovat v další kapitole, nyní bych chtěla zmínit pouze jeho tři funkce. Jedná se o funkci vzorovou, kdy adaptovaný částečně přebírá způsoby chování mentora. Dále o psychosociální podpůrnou funkci založenou na přátelském zacházení, při které je jedinci nabízena rada v řešení nelehkých situací. Poslední je funkce kariérní, zde jsou adaptovanému zadávány podnětné úkoly, jedinec je uveden do organizačního prostředí a je mu poskytována podpora při povýšení (Kociánová, 2010).

Nový zaměstnanec musí v rámci úspěšného ukončení procesu adaptace splňovat několik nároků. Tím má na mysli Dvořáková (2012) potřebu nováčka se adaptovat na pracovní a sociální rovinu, týkající se pracovních požadavků a integrovat se do sociálních vztahů na pracovišti a kultury organizace. Více však tyto roviny adaptací popíšu v nadcházející kapitole.

2.5 Roviny adaptačního procesu

Průběh celého procesu adaptace nového zaměstnance se dle Bedrnové a Nového (1998) odehrává ve dvou rovinách. Jedná se o adaptaci pracovní a sociální. Ačkoliv každá tato rovina má odlišnou formu a různý obsah, navzájem na sebe navazují a prolínají se. Z tohoto důvodu je nelze zcela oddělit.

Kocianová (2010) navíc hovoří o adaptaci zaměřené na kulturu organizace. Někteří autoři (Např. Bedrnová & Nový, 1998 či Pilařová, 2016) tuto adaptaci spojují společně s adaptací sociální, v mé práci však kulturní adaptaci uvedu zvlášť.

Pro zdárné dokončení adaptačního procesu je poté důležité, aby si každý nově přijatý zaměstnanec prošel všemi těmito rovinami, které představím podrobněji níže.

2.5.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je plynulý celoživotní proces zaměřený na zařazování zaměstnance na pracoviště. Počíná vstupem jedince do zaměstnání a projevuje se v různých podobách po celou dobu aktivního pracovního života až po ukončení kariéry. Je založen na vztahu mezi zaměstnancem a prací, kde zaměstnanec jedná aktivně. Účelně se tedy připravuje na zvládnutí práce a je součástí stanovování a změn pracovních podmínek. Jedinec se přizpůsobuje pouze v případě nezbytného respektování určitých způsobů práce a jejich pravidel, eventuálně při vykonávání změny, která přesahuje jeho možnosti (Štikar, 2003).

Celkově zaštiťuje pracovní adaptaci manažer s cílem v co nejkratším čase nově přijatého zaměstnance adaptovat tak, aby byl schopen co nejrychleji dosáhnout požadovaného výkonu. Na jeho zaškolení se podílí manažer osobně, popřípadě tento úkol nechává na zkušených podřízených, personálním oddělení nebo na externistech. Školení poté probíhá mimo pracoviště (kurzy mimo podnik) nebo přímo na něm (praktická ukázka, jak vykonávat danou práci) (Pilařová, 2016).

Proces ovlivňují faktory mající vliv na jeho celkový průběh a adaptaci samotnou. Štikar (2003) tyto faktory rozděluje na objektivní a subjektivní. Objektivní faktory zahrnují obsah a charakter práce, vnější pracovní podmínky, způsob vedení zaměstnanců, pracovní skupiny, hodnocení a odměňování zaměstnanců, pracovní režim, organizace práce a sociální vybavení pracoviště. Mezi subjektivní faktory poté řadí odbornou připravenost, výkonové dispozice,

osobní vyhraněnost, hodnotovou orientaci, postojevé zaměření, motivační vyladění a kýžení zvládnutí role.

Úspěšné přizpůsobení se na požadavky pracoviště není nikterak jednoduché. V mnohých případech hraje u adaptovaného roli například nedostatečné odborné zaučení, malé množství specifických zkušeností nebo neodpovídající představa o práci a z ní vyplývajících podmínek. Na druhé straně může být také problém vlivem pracovních podmínek, a to kupříkladu u prací fyzicky či psychicky vyčerpávajících, vyžadujících nesmírnou zodpovědnost nebo u prací s časově náročným pracovním režim (Štikar, 2003).

2.5.2 Sociální adaptace

Adaptace na sociální prostředí je proces s účelem začlenit nově přijatého pracovníka do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celé organizace (Bedrnová & Nový, 1998). Cílem je vytvořit soulad mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi zaměstnance na straně jedné a na straně druhé, mezi hodnotami, normami skupiny a celé organizace. To přispívá k rozvíjení sounáležitosti v organizaci a formování společné identity (Štikar, 2003). Tato rovina adaptace navíc dle Pilařové (2016) napomáhá jedinci s orientací na konkrétní kompetentní osoby, tedy v případě dotazů a potřeb pracovník ví, na koho se obrátit. Zmiňuje také, že je vhodné pracovníka seznámit i s neformálními pravidly organizace, které jsou nepřímo nastaveny.

Průběh sociální adaptace je ovlivňován dvěma faktory – vnějšími a vnitřními. Vnějšími faktory rozumí Štikar (2003) systémem formálních a neformálních vztahů v pracovní skupině, dosavadní zvyklosti a tradice nebo kvalitu sociálního klimatu. Naopak u vnitřních faktorů má na mysli například úroveň socializace a sociální vyspělost člověka. Potíže adaptace přicházejí v případě jsou-li hodnoty pracovní skupiny odlišné od hodnotové orientace zaměstnance, spolupracovníci se poté k jedinci stavějí odmítavě. Úskalí ze strany adaptovaného mohou být poté třeba

v nevěli spolupracovat nebo ve stále silné vazbě k původnímu sociálnímu prostředí.

2.5.3 Adaptace na kulturu organizace

Organizační kultura je soubor sdílených hodnot a tradic mající vliv na způsob jednání členů organizace. Ve většině případů se tato kultura v organizaci vyvíjí postupně v průběhu let a reaguje takzvaně na to „jak se věci kolem dějí“. Přenos kultury je zprostředkován zaměstnanci pomocí vyprávění, rituálů, symbolů a jazyka (Robbins & Coulter, 2012).

Účelem organizační kultury je, aby adaptovaný jedinec přijal cíle organizace, jejich normy a hodnoty, role, které mu napomohou přizpůsobit se na požadované formy chování uvnitř a vně organizace. Průběh procesu je především formální – řízen adaptačním programem. Během tohoto procesu do něj účelně vstupují manažeři, personální oddělení a pracovníci, u nichž je předpoklad, že jsou dobrými nositeli organizační kultury (Štikar, 2003).

Mezi příznivé a nepříznivé faktory, které na tuto adaptaci působí řadí Štikar (2003) kupříkladu sílu organizační kultury, vztah převládající kultury a subkultury v organizaci a stálost nebo proměnlivost kultury. Negativní vliv může být obvykle způsoben disharmonií cílů, norem a hodnot mezi adaptovaným a organizací. Zpravidla poté tato situace vede k malé zainteresovanosti pracovníka, lhostejnosti, opakovaným nepřítomnostem až fluktuaci. Na druhou stranu, v případě, že je vliv pozitivní, efektem tohoto působení může být jistá míra identifikace pracovníka s organizací, která se zúročí v podobě zaměstnanecké sounáležitosti a věrnosti.

2.6 Fáze adaptačního procesu

Pro nově přijatého zaměstnance není nikterak jednoduché pojmout ihned ze začátku všechny informace, které mu jsou sdělovány v rámci jeho adaptace

(Koubek, 2015). Z tohoto důvodu je tento proces rozplánován do několika fází jdoucích plynule za sebou. Různé literatury mluví o odlišném počtu fází, například Nový a Surynek (2006) zmiňují tři optimální fáze adaptace nového zaměstnance. Podle nich se jedná o období zařazení zaměstnance na konkrétní pracoviště, období orientace v novém prostředí a období vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci. Kociánová (2010) zmiňuje tyto fáze obdobně (nástupní fáze, integrační fáze, fáze plného začlenění), přidává však fázi před-nástupní, která předchází samotné nástupní etapě. V této práci budu vycházet z dělení na čtyři fáze dle Kociánové (2010).

Délku adaptačního procesu vytyčuje Koubek (2015) v rozmezí několika dní, týdnů až měsíců, v závislosti primárně na pracovním zařazení a obsahu práce. Zapotřebí je však dle něj vše důkladně naplánovat a užít ty správné metody. Hroník (2007) je na druhou stranu konkrétnější, ideální délku spatřuje v rozmezí čtyř až šesti měsíců. V tomto případě by tedy mělo přesahovat zkušební období, především pak u osob s vyšším profesním zařazením. Také předešlé zkušenosti z obdobného pracovního zařazení, složitostí dané pracovní pozice a plnění jejich pracovních úkolů ovlivňují délku tohoto procesu. Právě mnou zkoumaní pracovníci budou procházet obdobnou délkou adaptačního procesu, tak jak zmiňuje Hroník (2007) z důvodů již výše zmíněných.

2.6.1 Přednástupní fáze

Jak již název napovídá, jedná se o etapu, která probíhá před samotným nástupem zaměstnance. Foot a Hook (2002) upozorňují na to, že základy tohoto procesu vznikající už v průběhu náboru a výběrového řízení, ve kterém jedinec poprvé přichází do kontaktu s organizací a vytváří si na ni první názor. V rámci této fáze se vyjasňují vzájemná očekávání obou stran, zájem společnosti o uchazeče, ten se rozhoduje, zda pracovní místo přijme či nikoliv (Kociánová, 2010). Před samotným rozhodnutím je jedinec odkázán na podnikové informace o budoucím pracovním

místě, možných pracovních postupech a dalším. Uchazeč poté například zvažuje všechna možná pro a proti, má-li i další pracovní nabídky, očekávání od firmy nebo otázku stability. Rozhodování je rovněž ovlivněno předchozími zkušenostmi člověka tzv. anticipační socializací². Tyto zkušenosti vyjadřují hodnotové postoje a očekávání konkrétních uchazečů ve vztahu k jejich novým pracovním povinnostem a úkolům a k jejich chování (Kasper & Mayrhofer, 2005).

Pokud se uchazeč pracovní nabídku rozhodne přijmout, je důležité neopomenout také období mezi podpisem smlouvy a dnem nástupu. Dale (2007) doporučuje zůstat s uchazečem v kontaktu, a to již v méně formální podobě, eventuálně zaslat další informace a poskytnout prostor pro případné dotazy. Tímto je možné předejít pochybám ze strany uchazeče a upevnit vztah mezi oběma stranami.

2.6.2 Nástupní fáze

Jedná se o fázi, která je definována prvním dnem nástupu zaměstnance do organizace, samotný proces však může trvat i v rozmezí dnů až týdnů.

První den nováčka je zejména informační a seznamovací. Obvykle dochází k seznámení s pracovištěm, obdržení pracovních pomůcek, obeznámení s bezpečností práce a požární ochranou. Pokud nedošlo k tomuto kroku již před nástupním dnem, jsou nováčkově představeni klíčoví zaměstnanci a dokončena nutná administrativa spojená s nástupem (Dale, 2007).

V rámci celého tohoto období je zaměstnanec adaptován do tří oblastí. První z nich je orientace na celý podnik. Pracovníkovi jsou zde zprostředkovány informace obecného charakteru, které jsou uplatnitelné pro všechny zaměstnance bez bližšího zaměření. Jedná se například o informace, které představují blíže

² Jde o proces, ve kterém se projevují zkušenosti jedince získané již před nástupem na pracovní místo v podobě jeho vnitřních hodnot a postojů. Tyto zkušenosti člověk nabývá v rámci primární (rodina) a sekundární (škola) socializace, prostřednictvím médií, přátel atd. a také pomocí pracovní socializace v rámci pracovní činnosti (viz. Windolf, 1983).

danou organizaci, její personální politiku a organizační strukturu. Druhou oblastí je útvárová nebo také skupinová orientace. Tato adaptace je již konkrétněji zaměřena, a to na organizační jednotku, ve které má zaměstnanec vykonávat smlouvenou práci. Jedinci jsou poskytovány podrobné informace a specifika vztahující se k práci v příslušném útvaru a pracovní skupině. Obsahem se informace pro danou jednotku nikterak neliší. Poslední, a to třetí oblastí je orientace na konkrétní pracovní místo. Informace jsou již specificky orientovány na konkrétní zaměstnání se zaměřením na charakter a obsah práce daného pracovního místa (Koubek, 2015).

Jak bylo již zmíněno, jedná se o fázi orientace, kde ale dochází zároveň k jakémusi střetnutí mezi očekáváním a realitou, a to ze strany pracovníka i podniku. U adaptovaného situaci spokojenosti či nespokojenosti mohou ovlivnit různé faktory. Jedná se kupříkladu o málo praktické informace při náboru, vědomá i nevědomá očekávání jedince nebo o náraz v podobě kulturního šoku v rámci organizace. Nepříjemná překvapení poté mohou vyústit ke ztrátě zájmu o podnik nebo dokonce k odchodu zaměstnance z organizace (Kasper & Mayrhofer, 2005).

2.6.3 Integrační fáze

V této fázi se zaměstnanec začleňuje v oblasti odborné i sociální. Adaptovaný si musí najít svůj osobní přístup, jak překážkami adaptace projít v rámci plnění pracovních povinností a kontaktů s kolegy tak, aby v organizaci uspěl. Cílem je, aby se důkladně seznámil s úkoly souvisejícími s jeho pracovní pozicí a byl schopen je plnit a vykazovat očekávané výsledky. Úkol je zaměřen nejen na pochopení odborné práce, ale také na definování kompetencí z ní vyplývajících. Nedílnou součástí integrační fáze je rovněž potřeba pochopit kulturu organizace v podobě jejích norem a hodnot, což je nepostradatelné pro loajalitu (Kasper & Mayrhofer, 2005).

2.6.4 Fáze plného začlenění

Fáze plného začlenění je poslední fází adaptačního procesu, ve kterém se přijatý zaměstnanec stává plnohodnotným členem organizace. V tento moment se nováček plně ztotožnil s podnikem a zároveň ho jeho nadřízení a spolupracovníci berou za součást týmu (Kasper & Mayrhofer, 2005). Zaměstnanec se taktéž již přizpůsobil stylu práce v organizaci, došlo k nabytí potřebných vědomostí a k identifikaci s cíli podniku (Koubek, 2015). K tomuto Kasper a Mayrhofer (2005, s. 453) doplňují: „Se vznikem vnitřní vazby jako identifikace s cíly organizace je dosaženo angažovaného chování pracovníků v organizaci a současně je redukován problém kontroly a s ním spojených nákladů.“ Došlo tedy definitivně k adaptaci na sociální, odbornou i kulturní rovinu.

2.7 Nástroje adaptačního procesu

Pro nováčka bývá nástup do nového zaměstnání nelehkou situací. Vstupuje do neznámého prostředí, které má od něj určitá očekávání a naopak. A právě adaptační proces by měl celé této situaci ulehčit. Jak však upozorňují Kasper a Mayrhofer (2005), mnohdy organizace pozornost novému zaměstnanci již po nástupu tolik nevěnují. To poté může mít za následek nenadálý odchod pracovníka a vynakládání dalších finančních prostředků pro obnovu náboru. Dle Urbana (2013) tkví nejčastěji nespokojenost nových pracovníků v nedostatku informací, v neurčitých pracovních očekáváních a neschopnosti plnit pracovní činnosti dle požadavků zaměstnavatele.

Ke zlepšení řízení tohoto procesu proto organizace využívají různé adaptační nástroje. Neexistuje však jednotný koncept, který by přesně určil, jaké nástroje je obecně správné užít. Výběr tedy úzce závisí na specifických potřebách každé organizace.

Kasper a Mayrhofer (2005) však identifikovali tři hlavní prvky, které jsou podle nich nepostradatelné pro úspěšné dokončení adaptace. Jedná se o realistickou

informační politiku zaměstnavatele, která má za úkol seznámit v přednástupní fázi nováčka s pravdivými informacemi o budoucí pracovní pozici a podniku. Dále je potřebná podpora od příslušných zaměstnanců a vyhotovení adaptačních programů. Níže představím nejčastější nástroje podrobněji.

2.7.1 Adaptační program

Adaptační program je souhrn formalizovaných opatření, jejichž účelem je podpora odborného a sociálního začlenění nových zaměstnanců v organizaci. Mezi základní složky adaptačního programu řadíme:

- Adaptační akce (např. setkání nováčků, teambuildingové akce)
- Písemné informační materiály (např. příručky pro nové zaměstnance)
- Seznamy a materiály sloužící nadřízeným a mentorům k adaptaci nováčků
- Uvítání nováčka a seznámení s organizací (např. oslava nástupu, služební cesty)
- Kvalifikační opatření (např. začlenění do tréninkových programů) (Kasper & Mayrhofer, 2005)

Sestavování programu by se mělo řídit dle konkrétních cílů organizace a to tak, aby došlo k jejich naplnění. Organizace dále rozhodují o časové posloupnosti, ve které budou novému zaměstnanci informace postupně sdělovány, o užitých metodách a rolích, které budou zastávat přímí nadřízení nováčka a personální oddělení v adaptačním programu (Foot & Hook, 2002). Adaptační program poté slouží jako metodický koncept pro zpracování individuálních adaptačních plánů (Bedrnová & Nový, 1998).

2.7.2 Adaptační plán

U organizací, které mají formalizovaný adaptační proces, dochází k vytváření zpravidla písemného adaptačního plánu pro nově nastupující zaměstnance. Jedná

se o soubor informací a dokumentů, se kterými by se měl pracovník během celopodnikové adaptace i adaptace na konkrétní místo seznámit (Dvořáková, 2001). Přičemž obsah i délka tohoto procesu se odvíjí od skutečných potřeb, jak ze strany organizace a konkrétní pracovní pozice, tak i ze strany nováčka (Kociánová, 2010). Adaptační plán má svůj časový harmonogram, jehož součástí jsou naplánovaná školení, obeznámení zaměstnance s organizačními útvary, kterými by měl projít a dále rozhovory s nadřízenými či personalitou v rámci kontroly průběhu adaptace (Dvořáková, 2001).

Bedrnová a Nový (1998) zmiňují zásady, které by při sestavování adaptačního plánu neměly být opomíjeny:

- Obsah plánu by měl být závislý na druhu a charakteru pracovní činnosti, ze kterého se odvíjí také délka celého procesu a současně i jeho podoba.
- Sestavování plánu by mělo zohledňovat úroveň vzdělání zaměstnance a délku jeho praxe.
- Plán by měl být utvořen tak, aby respektoval i individuální potřeby zaměstnance (Bedrnová & Nový, 1998).

Plán adaptace má dle Kociánové (2010) obvykle podobu formuláře obsahující jméno zaměstnance, jeho organizační zařazení, pracovní pozici a den nástupu. Během procesu je do formuláře k jednotlivým aktivitám zapisováno datum splnění a podpis zodpovědné osoby. Formulář dále obsahuje plán vzdělávacích akcí v rámci adaptace s možností doplnit i jiné informace. Závěr je věnován hodnocení již adaptovaného zaměstnance ze strany přímého nadřízeného, vyjádření zaměstnance a námětům ke zlepšení.

Noví zaměstnanci by měli postupně v průběhu adaptačního plánu projít těmito aktivitami:

- Získání základních informací o organizaci společně s příručkou pro nové pracovníky (1. den)

- Rozhovor s nadřízeným ohledně organizačních záležitostí a seznámení nováčka s jeho novými spolupracovníky a „patronem“ (1. den)
- Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Vstupní školení
- Studium získaných dokumentů a příruček
- Rozhovor s nadřízeným (během 1. týdne)
- Kontakt nováčka s personálním oddělením (během 1. týdne)
- Rozhovor s nadřízeným (během 2. týdne)
- Kontakt nováčka s personálním oddělením (během 2. týdne)
- Rozhovor s nadřízeným (během 3. týdne), následující další rozhovory v rámci adaptace
- Další kontakty personálního oddělení s pracovníkem v rámci adaptace
- Závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace ze strany nováčka
- Závěrečné hodnocení průběhu adaptace ze strany nadřízeného
- Rozhovor s nadřízeným pracovníkem ohledně průběhu adaptace nováčka (Kociánová, 2010)

Bedrnová a Nový (1998) při závěrečném hodnocení adaptačního plánu dávají obzvláště důraz na to, aby proces nebyl pouze samoučelný a formální, ale naopak, aby vedl k naznačení dalšímu kariérnímu směřování adaptovaného zaměstnance.

2.7.3 Mentoring

Mentoring je založen na vztahu nového zaměstnance a jeho zkušeného kolegy, který má za úkol nováčka procesem adaptace provázet a být mu oporou (Kasper & Mayrhofer, 2005). Koubek (2013) mluví o mentoringu jako o jednom ze způsobů, jak může organizace zpřístupnit své vnitřní prostředí pro nového pracovníka. Má svá základní pravidla. Jedno z nich je, aby účast na mentoringu byla dobrovolná, a to především ze strany mentora. Na začátku procesu by měly být také vymezeny určité cíle, které by měly být na jeho konci dosaženy. Jak jsem již zmiňovala, proces

je založen na vztahu dvou osob (za jeho průběh jsou společně zodpovědné obě strany), mentor však vůči nově příchozímu nevystupuje jako jeho nadřízený, je proto velice důležité jasně vymezit pravomoci. Posledním pravidlem je, aby zátěž na obou stranách byla úměrná i z hlediska povinností, které mají oba aktéři vůči organizaci plnit (Koubek, 2013).

Bedrnová a Nový (1998) popisují mentora jako garanta. Dle nich není jeho úkolem v procesu pouze nováčka adaptovat na odbornou rovinu, ale také rovinu sociální. Podrobněji mluví o funkcích mentoringu Kasper a Mayrhofer (2005). Ti v něm spatřují tři základní funkce. První z nich je funkce vzorová. Mentor by měl jít novému zaměstnanci příkladem, a to z toho důvodu, že v rámci procesu od něj nováček přebírá zčásti jeho způsoby chování. Druhá funkce je psychosociálně podpůrná. Podstatou je nováčka uznávat, oceňovat ho, chovat se k němu přátelsky a v obtížných situacích být jeho podporou. Třetí funkce je orientována na kariéru. Smyslem je zadávat nováčkovi podnětné úkoly, které povedou ke zviditelnění jeho výkonu. A v neposlední řadě být oporou při jeho povýšení a případném převedení.

Jako každý proces i mentoring má své nevýhody. Hrozbou může být nevhodně vybraný zaměstnanec do role mentora. Tím by se měl stát člověk zkušený a znalý. Není však zcela pravdou, že by se za každé situace mělo jednat o odborníka. Za určitých okolností je vhodnější upřednostnit osobu, která bude mít určité pravomoci a může nováčkovi pomoci v jeho kariéře (Koubek, 2015). Překážkou může být taktéž malá motivace ze strany mentora vykonávat tuto funkci, v žádném případě však nesmí být nucen. Dále náročnost na kvalitu vzájemného vztahu a nejasná struktura a předpoklady. Komplikace mohou přinést pro dnešní dobu příznačné neustálé změny a inovace. Mentoři zde nejsou schopni předávat aktuální změny a svým partnerům poté předávají staré a méně efektivní informace (Koubek, 2013).

2.7.4 Vstupní školení

Vstupní školení nazývané Armstrongem (2007) jako formální informační kurz pro nové pracovníky je nástroj užívaný pro sdělování bližších informací skupině nově příchozích zaměstnanců. Nováčci jsou seznamováni podrobněji s podnikem, jeho službami či produkty, misí a hodnotami. Podoba školení může být pro každou organizaci rozličná, to platí i pro užití prostředky.

Kurzu se obvykle účastní lidé z různých pracovních útvarů, méně však z různých hierarchických úrovní (u manažerů a odborníků kurzy probíhají odděleně nebo individuálně). Zpravidla se vstupní školení odehrávají v prvních dnech nástupu nováčků. Jejich trvání je nejčastěji v rozmezí půldne až dne, v situaci že je potřeba předat větší množství informací, je přidán ještě další půlden či den. Má-li organizace více poboček, jsou uskutečňována školení na její centrále. V zaměstnancích to vzbuzuje pocit sounáležitosti (Armstrong, 2007).

Obsah školení je zvolen dle potřeb dané organizace. Armstrong (2007) zmiňuje hlavní okruhy, kterými se kurzy pro nové zaměstnance obvykle zabývají. Jedná se například o informace spojené s organizací, o možnostech dalšího vzdělávání zaměstnanců, o bezpečnosti práce, o odměnách a benefitech, o pracovních podmínkách atd.

2.7.5 Příručka pro nové zaměstnance

Příručkou pro nové zaměstnance je jakási brožura, která stručně a jasně shrnuje nezbytné informace, které by nováček v jeho začátcích mohl potřebovat (Armstrong, 2007). Obsahuje pouze základní materiály o organizaci, podrobněji jsou poté informace sdělovány nováčkům v ústní podobě. Příručky jsou pracovníkům předávány při nástupu a současně jsou také k nadlétnutí na interních webových stránkách dané organizace (Kociánová, 2010). Brožury zahrnují

informace týkající se charakteristiky podniku, pracovních podmínek, odměňování, stravování, dovolené, pracovní neschopnosti a mnohé další (Armstrong, 2007).

2.7.6 Vzdelávání v průběhu adaptačního procesu

Vzdělávání během adaptace probíhá u těch zaměstnanců, kteří neprocházejí procesem formálního vzdělávání. Jak samotný název naznačuje, vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, a to při plnění pracovních povinností. V některých případech je takové vzdělávání obohaceno i o formální školení mimo pracoviště. Pokud postrádá určitou strukturu a systematicčnost, může mít za následek neúčinnost a plýtvání časem a zdroji. Z tohoto důvodu je takové vzdělávání potřeba systematizovat například pomocí:

- Analýzy pracovního místa či potřebných dovedností
- Souboru nutných znalostí pro začátek pracovního výkonu
- Využití proškolených či zkušených zaměstnanců (mentorů), kteří nováčka povedou
- Koučinku vedoucími nebo speciálními vzdělávacími týmy (Armstrong, 2007)

Důvody zvolení tohoto systematického způsobu vzdělávání nových zaměstnanců vysvětluje Hroník (2007) následovně:

- Organizace chtějí dosáhnout co nejdříve požadovaného výkonu ze strany nováčka
- Kvalita adaptace může ovlivnit fluktuaci zaměstnance v průběhu prvního roku působení v organizaci, kdy dochází k nejvyšší fluktuaci
- Dobrý start a dojem je důležitý pro zařazení zaměstnance, podepisuje se dále na jeho pracovním výkonu (Hroník, 2007).

Organizační vzdělávání by mělo plnit dva hlavní cíle, a to rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Kromě toho má navíc šest

specifických funkcí: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnovou a poslední, motivační. Ve fázi nástupní plní vzdělání funkci orientační a adaptační, ve fázi plného začlenění poté již více integrační a motivační. Vzdělání může dále probíhat formou prezenční nebo za užití počítače tzv. e-learningu (Hroník, 2007).

2.8 Hodnocení adaptačního procesu

Pro kontrolu, zda adaptační proces probíhá a dopadl úspěšně, používá personální oddělení naplánované osobní schůzky či distribuci hodnotících formulářů. Hodnocení celého procesu však především vychází z adaptovanosti nového pracovníka, kterou posuzuje přímý nadřízený, popřípadě vedoucí organizačního útvaru, mentor nebo jeho spolupracovníci. Součástí hodnocení může být také názor nováčka týkající se jeho spokojenosti s celým procesem. Hodnocení poskytuje důležité informace o tom, jak je zaměstnanec spokojen s prací, a jak je integrován ve skupině a v systémech organizace (Dvořáková, 2012).

Klíčovými nástroji pro vyhodnocení adaptačního procesu jsou zpětnovazebné rozhovory s nadřízenými. Ty by měly zjišťovat, jak dobře plní nový pracovník své pracovní povinnosti, ale také to, jak je s ním organizace spokojena a čím by mohla ještě přispět v jeho zaškolení (Urban, 2013). „Není však hodnocen jen pracovník, ale využívá se toho, že po nějakou dobu je schopen pohledu zvenčí a je potenciálně schopen důležitých podnětů.“ (Hroník, 2007, s. 131) Může tak být pro organizaci přínosem v podobě návrhů (nezaujatého pohledu), který by mohl celý proces adaptace vylepšit.

Adaptační rozhovory jsou nedílnou součástí vyhodnocení efektivity adaptačního procesu (Dvořáková, 2001). I z tohoto důvodu by měl být kladen důraz především na to, aby nováčkovi byly zodpovězeny všechny jeho otázky, nedocházelo k nedorozuměním ohledně jeho výkonu práce a očekávání ze strany organizace (Urban, 2013).

Bělohlávek (2000) popisuje zásady hodnotících rozhovorů, kterými by se měl pohovor řídit:

- Obě strany (nový pracovník i nadřízený), by měly přijít na rozhovor připraveny. Nadřízený navíc informuje nováčka o termínu pohovoru.
- Rozhovor by se měl konat na klidném místě, kde nebudou jeho účastníci v průběhu rušeni.
- Nadřízený při začátku uvědomí nového zaměstnance o tom, že hodnocení bude pozitivní. Odstraní tak počáteční nervozitu ze strany nováčka.
- Začátek hodnocení by měl být zaměřený na práci a pracovní problémy.
- Dále by měl být oceněn pracovní výkon hodnoceného a jeho pracovní úspěchy.
- Později jsou zmíněny již negativní skutečnosti.
- Všechna kritika, která je pronášena musí být podpořena konkrétními fakty.
- Obě strany spolu jednají rovnocenně.
- Hodnoceno je celé sledované období, ne pouze posledních pár dnů.
- Závěr by měl být věnován konkrétním úkolům vedoucím ke zlepšení pracovního výkonu nováčka a k eliminaci nejasností, problémů a nedostatků (Bělohlávek, 2000).

Jak zmiňuje Dvořáková (2001), adaptovaný by měl cítit nejen v rámci zpětnovazebných rozhovorů, ale také během celého adaptačního období podporu a zájem ze strany firmy. Rozhovory by se měly konat pravidelně po celou dobu adaptace. Zakončení procesu poté probíhá posledním zpětnovazebným rozhovorem ke konci adaptačního období (časově se může shodovat s koncem zkušební doby), během něj jsou zhodnoceny výsledky adaptace, určeny pracovní cíle a smloueny úkoly pro další pracovní období (Urban, 2013).

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

V předešlé části práce jsem se věnovala teoretickému ukotvení adaptačního procesu a nyní bych na to navázala částí metodologickou a později analýzou adaptačního procesu v konkrétní jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o. V první řadě ale představím samotný cíl výzkumu, společně s jeho výzkumnou otázkou. Dále odůvodním volbu výzkumné strategie a metody sběru dat, popíšu výzkumný vzorek, postup sběru a analýzy dat a neopomenu také etiku výzkumu, která je nedílnou součástí.

3.1 Cíl výzkumu

Cílem této práce bude analyzovat adaptační proces ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o. V oblasti výzkumu se tedy zaměřím na analýzu a popis adaptačního procesu firmy a na základě zjištění navrhnou možná zlepšení. To vše s oporou teoretické části práce za využití kvalitativní výzkumné strategie, metody případové studie – konkrétně analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů.

Výzkumná otázka bude stanovena následovně: Jak probíhá adaptační proces ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o.? Výběr konkrétní jednotky je zvolen z důvodu různých podob adaptačního procesu ve firmě (viz. Adaptační plán ŠKODA Digital s.r.o.). Ze specifičnosti každé jednotky plyne i způsob vedení samotného adaptačního procesu. V případě, že by byla analyzována adaptace různých pozic, nemohl by být proces prozkoumán do hloubky. Zkoumaná dílčí jednotka je pro firmu zcela klíčová, zajišťuje totiž hlavní obrat firmy.

3.2 Volba výzkumné strategie a metody sběru dat

Pro potřeby mé diplomové práce budu užívat kvalitativní výzkumnou strategii, která se na rozdíl od kvantitativní snaží o nenumerická šetření a interpretaci sociální reality (Disman, 2011). Hendl (2005, s. 50) charakterizuje kvalitativní výzkum jako: „proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ V mém případě se budu zabývat problematikou adaptačního procesu společnosti ŠKODA Digital s.r.o. za využití analýzy interních dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci firmy.

I kvalitativní bádání má své nevýhody, patří mezi ně pozicionalita výzkumníka, která může výsledek výzkumu svými nereflektovanými postoji ovlivnit. Výsledky bádání nelze u této výzkumné strategie zobecňovat v rámci celé populace, důvodem je omezený počet osob a obvykle jedno místo zkoumání. Výzkum je taktéž časově náročný, zachycuje jevy v delším časovém horizontu, ty jsou poté podrobeny důkladné analýze (Hendl, 2005).

Za výhody kvalitativního výzkumu je naopak možné považovat jejich pružnou povahu. Díky ní má schopnost reagovat na změny a přizpůsobovat se daným okolnostem (Hendl, 2005). To dává výzkumníkovi možnost s otázkami i v průběhu výzkumu pracovat a přetvářet je. Další výhodou, kterou Hendl (2005) zmiňuje, je poskytnutí hloubkového popisu případu, v rámci kterého daný fenomén nezkoumáme pouze povrchně. Snahou je poskytnout detailní informace o zkoumaném jevu a pochopit jeho souvislosti. To vše v jeho přirozeném prostředí.

Z důvodu hloubkového vhledu do podoby adaptačního procesu v konkrétní firmě si zvolím metodu případové studie – také „case study“ (od ní se odvíjí volba

již zmíněného kvalitativního výzkumu³). Švaříček a Šedová (2007) tuto metodu popisují jako velice podrobné studium jednoho nebo několika případů, kdy základem šetření je sběr dat, která se k danému případu vztahují. Za důležité je analyzovat každý případ v jeho celistvosti a přistupovat k němu jako k součásti celého systému. Případy jsou brány jako integrovaný systém vymezený prostorovými a časovými hranicemi. (Yin in Švaříček & Šedová, 2007).

Případem je dle Miovského (2006) chápán objekt našeho zkoumání, obvykle osoba, skupina, organizace a jiné. V této diplomové práci se zaměřím na zkoumání jednoho případu a tím bude adaptační proces ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o. Typem případové studie mi proto bude studie explanatorní. Ta má za cíl komplexně vysvětlit daný případ, a to díky rozkrytí příčinných řetězců na pozadí kontextových podmínek. To vše s oporou teorie (Yin in Švaříček & Šedová, 2007).

V rámci plnění cílů výzkumu, které jsou zaměřeny na poznávání sociální reality určité firmy, budu užívat několik metod, které Mareš (2015) určuje jako klíčové k provádění případové studie. Jedná se například o pozorování, rozhovory, diskuse v ohniskové skupině, analýzy dokumentů a další. Konkrétně budou užity tyto dvě metody: analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory, navíc doplněné o terénní poznámky⁴, které dotvoří prostředí rozhovoru. Využitím této metodologické triangulace, která se vyznačuje kombinací různých metod a zkoumáním různých skupin či osob (Hendl, 2005), by měla být zajištěna validita výzkumu.

³ Případovou studii zde popisují jako kvalitativní výzkum dle Švaříček a Šedová (2007) a Miovský (2006).

⁴ Loffland a Loffland (1984) definují terénní poznámky – anglicky „field notes“: „Polní poznámky jsou v podstatě chronologický záznam toho, co se děje ve zkoumaném prostředí, co se děje s tímto prostředím, i toho, co se děje v pozorovateli“. (In Disman, 2011, str. 312)

3.2.1 Analýza dokumentů

Miovský (2006) popisuje analýzu dokumentů jako specifickou metodu sběru dat. Na rozdíl od ostatních metod jsou zkoumány materiály, které již vznikly nezávisle na činnosti výzkumníka. Data tedy nevznikají výzkumem samotným, výzkumník už pouze potřebná data shromažďuje.

Výhodou této metody je, že nedochází ke zkreslení dat ze strany výzkumníka nebo jiných faktorů. Subjektivitu lze nalézt pouze ve výběru dokumentů badatelem, neovlivní však informace, které dokument obsahuje (Hendl, 2005).

3.2.2 Polostrukturovaný rozhovor

Dalším nástrojem sběru dat bude polostrukturovaný rozhovor – jinak jako polostrukturované interview. Důvodem výběru je určitá strukturovanost, ale na druhou stranu i pružnost tohoto typu rozhovoru. Jak zmiňuje Hendl (2005), polostrukturovaný rozhovor se provádí pomocí seznamu otázek či témat, na která chceme v rámci výzkumu získat odpověď. Tato struktura nám zajistí, že obsáheme všechny důležité otázky. Větší prostor je dán tazateli, který si sám určí způsob, formulaci a řazení jednotlivých otázek v závislosti na dané situaci. Další možností je klást doplňující otázky, které napomohou zkoumat danou problematiku více do hloubky.

Miovský (2006) v polostrukturovaném rozhovoru velké nedostatky nespatřuje. Zaznamenanou nevýhodou dle něj mohou být subjektivitou tazatele volená a měněná témata a otázky pro strukturu rozhovoru. Ten se nemusí řídit danou strukturou a položené doplňující otázky poté mohou odbíhat od tématu. V konečné fázi tedy nebudou výsledky odpovídat výzkumným cílům.

Za výhodu tohoto rozhovoru lze považovat výtěžnost obou zbývajících metod (strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru) tedy jen těch, které vytvoří optimální a přirozené komunikační prostředí, jež se současně stává

motivačním prostředím pro využití zájmu možného účastníka. Volba doplňujících otázek a odpovědí na již stanovené strukturované podněty dává předpoklad k dosažení vyšší přesnosti a zisku informací.

3.3 Výzkumný vzorek

Participanti pro polostrukturované rozhovory byli vybíraní metodou záměrného výběru. Tato metoda se zaměřuje na výběr účastníků výzkumu s předem stanovenými vlastnostmi. Předem stanovené kritérium je určující k výběru jedinců, ti však musí být svolní se výzkumu účastnit (Miovský, 2006). Výzkumný vzorek byl tedy složen se zaměstnanců vývojové jednotky dané společnosti, kteří již prošli tříměsíčním nebo šestiměsíčním adaptačním procesem a pracují ve firmě méně jak 14 měsíců. Důvodem takto zvolené délky trvání bylo, aby měli jedinci stále ještě adaptační proces relativně v čerstvé paměti.

Odpovídajícím kritériím nakonec vyhovovalo 11 respondentů, ti byli postupně oslovováni. V konečné fázi s výzkumem souhlasilo 7 zaměstnanců. Do výzkumu byl navíc osloven HR Business partner, který zajišťuje jak proces nábory, tak i následnou adaptaci nováčků. Přizváním tohoto partnera do výzkumu mělo zajistit více informací o daném procesu, navíc pod jiným úhlem pohledu. Bližší informace o daných participantech nabízí tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled participantů výzkumu

Participant	Věk	Délka působení ve společnosti	Délka zkušební doby	Pracovní místo
P1	20–25 let	3–5 měsíců	3 měsíce	SW inženýr ⁵
P2	35–45 let	10–14 měsíců	3 měsíce	Vedoucí HW oddělení ⁶
P3	25–35 let	10–14 měsíců	6 měsíců	Vedoucí SW oddělení
P4	45–55 let	10–14 měsíců	3 měsíce	SW inženýr – senior
P5	25–35 let	10–14 měsíců	3 měsíce	Projektový manažer
P6	35–45 let	10–14 měsíců	3 měsíce	Projektový manažer
P7	25–35 let	10–14 měsíců	3 měsíce	Projektový manažer
P8	25–35 let	10–14 měsíců	3 měsíce	HR Business partner

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Sběr a analýza dat

Klíčovými k naplnění cíle výzkumu byla data z již zmíněného polostrukturovaného rozhovoru společně s analýzou dokumentů. V rámci analýzy podnikových dokumentů jsem se zaměřila na: adaptační plán, vstupní prezentaci, intranet, hodnotící formulář zkušební doby, firemní benefity, misi a vizi, firemní kulturu a směrnice společnosti.

Participantů rozhovorů byli prvně oslovení e-mailem, který je podrobně seznámil s výzkumem, jeho cíli a časovou náročností. Poté následoval již samotný rozhovor, který se uskutečnil v prvních dvou týdnech měsíce srpna roku 2022. Rozhovory byly vždy plánovány na 60 minut, s časovou rezervou 15 minut (délka nejkratšího rozhovoru byla nakonec 30 minut, nejdelšího 50 minut). Rozhovory probíhaly s každým participantem zvlášť přes aplikaci Microsoft Teams, která je celoplošně firmou používána na denní bázi. Důvodem hovorů na

⁵ SW inženýr = Softwarový inženýr

⁶ Vedoucí HW oddělení = Vedoucí hardwarového oddělení

dálku byla vzdálenost jednotlivých pracovišť participantů výzkumu. Po předchozím souhlasu byly rozhovory zaznamenány na diktafon a později přepsány do textové podoby.

Data rozhovorů byla analyzována pomocí zakotvené teorie dle pojetí Strausse a Corbinové (1999) – teorie zvané také jako grounded theory. Jedná se o induktivně odvozenou teorii, kdy data (v případě výzkumu zkušenosti participantů) shromažďujeme, analyzujeme a necháváme vynořit to, co je ve zkoumané oblasti významné (Strauss & Corbin, 1999).

Pro strukturování dat rozhovorů bylo v rámci analýzy využito kódování. Strauss a Corbinová (1999) popisují tři druhy kódování a to otevřené, axiální a selektivní. Při otevřeném kódování dochází v první fázi k označování opakujících se jevů (v podobě slov, myšlenek) analyzovaného textu, které jsou následně seskupovány pomocí pojmů náležejícím danému jevu, z nichž jsou utvářeny kategorie. Jednotlivým kategoriím je dále přiřazena vlastnost a dimenze, jenž umožňují následně určovat vzájemné vztahy mezi kategoriemi. Tyto vztahy dále rozvíjíme v rámci axiálního kódování, kde na základě společných průniků dochází k propojení kategorií za pomoci paradigmatického modelu. Zde je určen jev, jeho příčinné podmínky, kontext, intervenující podmínky, strategie a následek. Při selektivním kódování je v závěrečné fázi vymezena centrální kategorie a tím získán základ teorie (Strauss & Corbin, 1999). V tomto výzkumu bylo užito kódování otevřené a axiální. Díky otevřenému a axiálnímu kódování byly identifikovány klíčové kategorie a poznatky v rámci kterých jsem získala odpověď na výzkumnou otázku, pro potřeby práce proto selektivní kódování nebylo prováděno.

3.5 Etika výzkumu

V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo nutné zajistit určitou etickou stránku výzkumu. Před zahájením samotných rozhovorů proto byli participanté předem seznámeni s výzkumem a jeho účelem. Nebylo opomenuto také obeznámení

s anonymitou výzkumu a možností kdykoli od rozhovoru odstoupit. Jak také Švaříček a Šedřová (2007) avizují, u každého z účastníků byl před započítím výzkumu zajištěn poučený souhlas. Ten byl získán od participantů ústně a nahrán na diktafon. Při prepisech rozhovorů byla poté konkrétní jména zaměstnanců nahrazena písmenem P (jako participant) a náhodnou číslicí 1-8. Společnost, ve které byl výzkum prováděn, neměla problém s uvedením svého názvu v této práci. Z tohoto důvodu byl před započítím výzkumu zajištěn souhlas se zveřejněním názvu ze strany společnosti, která byla taktéž předem obeznámena s výzkumem, cíli a postupy.

4 ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI ŠKODA DIGITAL S.R.O.

Jak již bylo předem avizováno, v této kapitole se budu zabývat výsledky analýzy adaptačního procesu ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o., kterou zde blíže představím. Interpretací zjištěných dat se pokusím naplnit cíl výzkumu pomocí zodpovězení výzkumné otázky. Dále navrhnou možná řešení, která by mohla proces adaptace zefektivnit. V konečné fázi poté zjištěná data zhodnotím v diskuzi práce.

4.1 Představení společnosti ŠKODA Digital s.r.o.

Společnost ŠKODA Digital s.r.o., která bude v této práci zkoumána, je dceřinou společností české skupiny ŠKODY Transportation a.s. Firma se sídlem v Ostravě a dále s pobočkami ve Zlíně, Praze a Plzni, vznikla v roce 2019 z původní ostravské firmy LOKEL s.r.o. (založena v roce 1994) a části vývojového oddělení mateřské ŠKODY Transportation a.s. (interní dokumenty ŠDIG⁷, 2019).

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti ŠKODA Digital s.r.o.

ŠKODA Digital s.r.o. je moderní vývojové centrum působící v odvětví digitalizace a SMART technologií. Vytváří digitální řešení se zaměřením na

⁷ ŠDIG = ŠKODA Digital s.r.o.

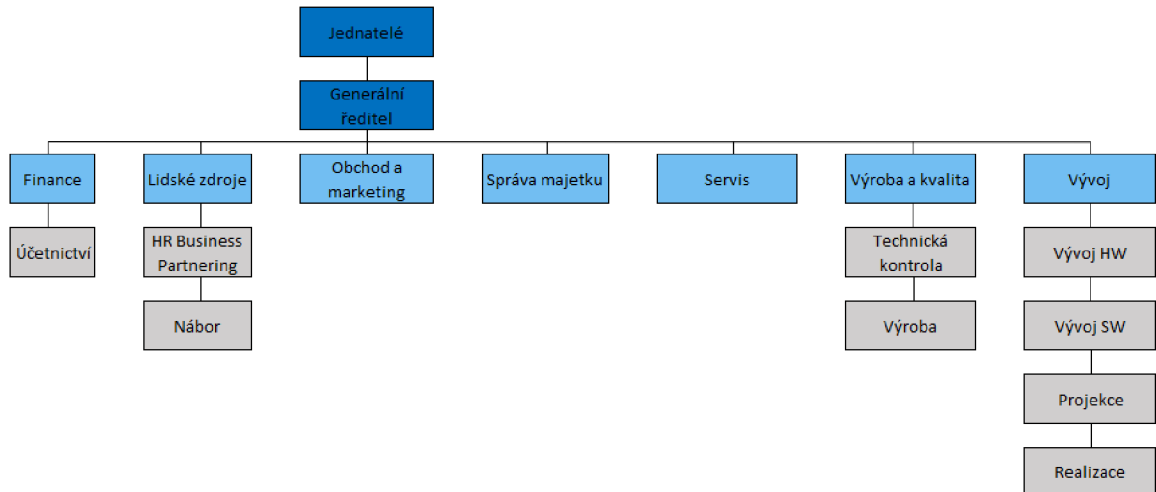
autonomní, diagnostické a multimedialní systémy pro kolejová vozidla. Jejich digitální systémy jsou využívány po celé Evropě, hardwarové po celém světě (jedná se zejména o Lotyšsko, Finsko, Německo, Polsko a atd.). Cílem společnosti je zajistit samostatnost skupiny v oblasti digitalizace a vývoje chytrých řešení. Snahou je zvýšit komfort cestujících, zabezpečit ekologickou šetrnost a optimalizaci provozních nákladů dodavatelům („O nás“, 2019).

Vzájemná spolupráce je součástí firemní kultury, proto je ve společnosti kladen velký důraz na lidskou stránku. Řídí se čtyřmi hodnotami: tým, produkt, zákazník a ekonomika, ty jsou pro firmu stěžejní. Jakožto prosperující, ekonomicky úspěšná firma, která si strategicky plánuje své cíle, má společnost nastavenou svou misi a vizi. Misí je budovat dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky, dodavateli a partnery. A v neposlední řadě být prosperující a stabilní firmou, která bude pro své zákazníky partnerem i v nepříznivé době. V rámci vize chce být společnost vnímána jako lídr na středoevropském trhu a významný světový hráč v oblasti digitalizace palubních systémů. Z hlediska personálního bere firma své zaměstnance jako hlavní kapitál. Vizí je tedy mít prvotřídní vývojový tým složený z odborníků. Zajistit svým zaměstnancům podmínky pro naplňování jejich soukromého i profesního života a také pro ně být jako zaměstnavatel prestižní adresou. Poslední neméně důležitou vizí je mít ve svých zaměstnancích oporu a partnera, který se s vizí ztotožňuje a svými činy směřuje k jejímu uskutečnění („Mise, vize, strategie a hodnoty“, 2019). Oblast personální politiky se přímo v programových strategických materiálech společnosti do takové míry neobjevuje a pokud ano, pouze v podobě již zmíněné vize zaměřené na personální stránku.

Struktura společnosti je celkově dělena do sedmi organizačních jednotek zaměřených na finance, lidské zdroje, obchod a marketing, správu majetku, servis, výrobu a kvalitu, vývoj, na který se v rámci zkoumání adaptačního procesu zaměřím. S výjimkou správy majetku jsou jednotky řízeny manažerem nebo ředitelem a dále vedoucími jednotlivých oddělení. Celou strukturu společnosti je

možné vidět na obrázku číslo 2 společně s příslušnými odděleními („Organizační struktura“, 2022).

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti

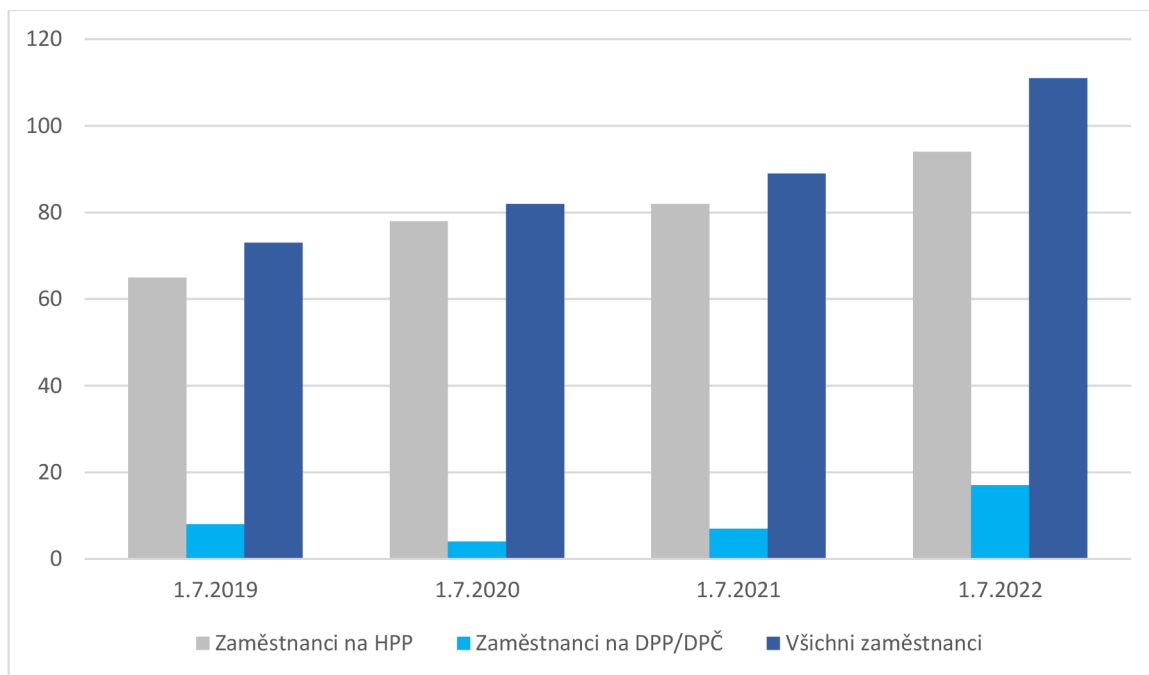


Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době zaměstnává společnost celkově 111 kmenových zaměstnanců (94 osob na hlavní pracovní poměr, 17 osob na dohodu o provedení práce nebo pracovní činnosti). Z hlediska rozložení zaměstnanců převládá z větší části mužské obsazení. Působí zde 77 % mužů, z velké části zastávají práci v jednotce vývoje, výroby a kvality, 23 % žen je ve většině případů na pozicích administrativních (interní dokumenty ŠDIG, 2022).

Za poslední tři roky vzrostl počet zaměstnanců o 34 % (viz. graf 1 níže). Vzhledem ke strmě rostoucímu objemu zakázek jsou do budoucna plány firmy směřovány k rozšíření. Stěžejním záměrem firmy je připravit pro nově příchozí zaměstnance adaptační proces, který zajistí pevné základy pro stabilitu firmy (interní dokumenty ŠDIG, 2022).

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2019-2022



Zdroj: Interní materiály společnosti ŠKODA Digital s.r.o.

Důvodem výběru této společnosti je mé působení v ní na pozici HR trainee. V této roli vypomáhám personálnímu oddělení s nutnou administrativou vztahující se k samotné adaptaci, vzdělávání a péči o zaměstnance. Během celého výzkumu však budu dbát na to, abych svou pozicí zaměstnance neovlivnila validitu výzkumu.

4.2 Interpretace dat

Z výše analyzovaných dat v podobě polostrukturovaných rozhovorů a analýzy dokumentů bude nyní blíže popsán adaptační proces doplněný o vnímání procesu ze strany participantů výzkumu. Prostřednictvím otevřeného kódování byly nalezeny ústřední kategorie výzkumu, které budou v první části interpretace společně se stěžejními kategoriemi analýzy dokumentů chronologicky rozebrány a doplněny o přímé citace participantů výzkumu (kategorie jsou konkrétně představeny v tabulce 2). Kategorie výše zmíněné poslouží dále jako jednotlivá témata interpretace. Pro validitu výzkumu bude užita triangulace dat, která bude porovnávat, jak je dané téma zpracováno na úrovni dokumentů společnosti a jak je

popisováno a vnímáno nováčky a HR Business partnerem v rámci rozhovorů. Zároveň bude provedeno srovnání stavu adaptačního procesu s teorií. To vše s oporou teoretické části. Ve druhé části se poté zaměřím na paradigmatický model vzniklý axiálním kódováním, který celkově shrne výsledky výzkumu. Těmito kroky zodpovím výzkumnou otázku – „Jak probíhá adaptační proces ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o.“ a tím naplním cíl výzkumu. Následně se pokusím navrhnout zlepšení, která by mohla celý proces adaptace ještě více zefektivnit.

Tabulka 2: Přehled kategorií a subkategorií výzkumu

Přednástupní fáze	Nástupní fáze	Integrační fáze	Fáze plného začlenění	Pracovní adaptace	Sociální adaptace
Zkušenost z prvotního kontaktu	Zkušenost z prvního dne	První překážky	Cíle adaptačního procesu	Očekávání od procesu	Vztahy mezi kolegy
Informování	Seznámení s pobočkou	Očekávání v integrační fázi	Délka procesu	Seznámení s prací	Začlenění
Výběrové řízení	Obsahy prvních dnů	-	-	Zapracování se a osamostatnění	-

Adaptace na kulturu organizace	Aktéři adaptace	Nástroje adaptace	Hodnocení procesu	Vnímání procesu adaptace ze strany nově nastoupených zaměstnanců
Ztotožnění s kulturou a hodnotami	Odpovědné osoby adaptace	Zpětná vazba k absolvovaným školením	Kontrola odvedené práce	Prvotní představy
Nedostatky v kultuře organizace	První setkání	Vzdělávací plán	Průběžné hodnocení	Pocity při adaptaci
-	Vzdělávání patrona	Vytváření adaptačního plánu	Závěrečné hodnocení	Očekávání vs. realita
-	Reakce na odpovědné osoby	Harmonogram adaptačního plánu	-	-
-	Nápomocná osoba	Zpětná vazba k adaptačnímu plánu	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Nadcházející podkapitoly nyní budou vycházet z kategorií, které jsem vymezila v tabulce 2.

4.2.1 Přednástupní fáze

Tato fáze začíná již prvním kontaktem mezi uchazečem a společností ŠKODA Digital s.r.o. (dále jen ŠDIG). Uchazeči jsou telefonicky oslovováni, dochází k výměně základních informací a k domluvě prvního kola výběrového řízení. Standartně má společnost ŠDIG nastavené dvoukolové výběrové řízení, tříkolové řízení je poté prováděno u manažerských pozic. Pokud to situace dovolí, probíhá alespoň jedno z výběrových kol osobně na pobočce společnosti.

První kolo výběrového řízení se odehrává on-line pomocí aplikaci Microsoft Teams. Zde je přítomen obvykle pouze zástupce personálního oddělení. Dochází zde k bližšímu představení kandidáta, jeho pracovních zkušeností, možné pracovní pozice a očekávaných výstupů. Současně jsou také řešena platová očekávání.

P8 (HR): „(...) probíhá první kolo, kde je tzv. prescreening, půlhodinový telefonát, kde zjistíme základní rámec toho, co uchazeč hledá, jaký má zkušenosti, představíme mu, co mu můžeme nabídnout.“

P1:“ Zde mi vlastně představil tu práci, řekl, co se ode mě čeká, co čekám já a řekl, že tyto informace předloží teď už mému šéfovi.“

Pokud profil uchazeče vyhovuje dané pozici, je kandidát pozván do druhého kola výběrového řízení. Druhé kolo probíhá již na pobočce firmy. Pohovor je veden personalistou a vedoucím příslušné jednotky. Ověřovány jsou osobnosti a následně profesní předpoklady uchazeče pomocí tzv. „technického review⁸“.

P5: „Kdybych to měl srovnat s jinýma firmama, kde jsem si výběrkem prošel, tak toto konkrétní patřilo mezi ta výběrka lehčí. (...) To výběrko samotné trvalo tak do hodiny. Bavili jsme se, co jsem dělal vlastně v předešlé firmě, jak moc se jejich požadavky s tímto shodují a v rámci teď už naší společnosti mi personální manažerka představila firmu. Potom o

⁸ Uchazeči jsou na pohovoru nastíněny 3 modelové příklady problémů, které daná jednotka řeší na denní bázi. Kandidát je poté dotázán daný problém vyřešit, případně popsat postup řešení.

nějakých zájmech mých jsme se bavili, jak bych třeba řešil nějaké dané situace. Za mě to kolo bylo spíše už taková formalita upřímně.“

P2: „Si myslím, že to bylo fajn, rychlý, vyříkali jsme si všechno a zároveň jsme si asi padli do oka a ta rychlost pak byla velká.“

V případě, že se jedná o výběrové řízení na pozici manažera, probíhá ještě kolo třetí. Tomu je navíc přítomen generální ředitel. U těchto pozic nejsou prováděny „manažerské review“. Před tímto kolem je zadána případová studie, kterou kandidáti prezentují.

Zpětná vazba ze strany společnosti byla pro participanty vyhovující. Obvykle se firma ozvala nejpozději do týdne od druhého či třetího pohovoru.

P2: „(...) potom už jsem vlastně dostal o 4 dny později nabídku, kterou jsem hned přijal.“

V této fázi se již dle kapitoly 2.6.1. (Přednástupní fáze) uchazeč rozhoduje, zda práci přijme či nikoliv. Klíčové jsou v tomto momentě dle autorů Kasper a Mayrhofer (2005) informace, které společnost již poskytla nebo poskytne. ŠDIG zasílá již závaznou nabídku a zdůrazňuje možnost se na cokoliv doptat. Pro doplnění zmíním, že obsahy výběrových řízení a způsob výběru se shodují se směrnicí společnosti, která pojednává o získávání a výběru zaměstnanců.

Jakmile se kandidát rozhodne nabídku přijmout, jsou mu zaslány konkrétní podmínky nástupu, společně s pozvánkou na vstupní lékařskou prohlídku. Dale (2007) upozorňuje na důležitost udržovat kontakt s uchazečem i v období před nástupem do zaměstnání. V tomto případě sám HR Business partner spatřuje jisté nedostatky, s potenciálními nováčky jsou řešeny především praktické záležitosti, ne však již motivační.

P8 (HR): “Jedna věc je onboarding a druhá věc preonboarding. Tam nám třeba ještě trošku ujíždí vlak a je to něco, co bychom ještě mohli doladit. Teď je to aktuálně z kapacitních důvodů. Za mě ten preonboarding začíná přijetím té nabídky a končí nástupem zaměstnance. Je to všechno to, nástupní smlouvy, dotazníky, dokumentace, vstupní prohlídky a my

bychom tam třeba mohli začít posílat fotku týmu, že se na něho těší. Pracovní místo, že už to má nachystané, a tak nějak „vyhypovat“ toho zaměstnance, že se fakt k nám bude těšit. (...)“

Z výpovědí participantů však není patrné, že by kontakt a informování bylo nedostatečné.

P3: „A... dostal jsem vlastně všechny doklady, co jsem potřeboval a poslal jsem vlastně všechny doklady, co společnost potřebovala, co je všechno potřeba, co mám vyplnit, co mám poslat, co kam. Kam si přijít na tu vstupní prohlídku. Takže řekl bych že to bylo bez problému tady ty předvstupní věci.“

U dvou participantů jsem se navíc setkala s tím, že jim byla společností nabídnuta možnost si práci vyzkoušet před nástupem samotným. Díky tomuto si mohli participanté udělat přesnější obrázek o dané pozici, obsahu práce, pracovním týmu a mnohém dalším.

P5: „To bylo super v tom, že jsem byl přímo dotázán už s možností, jestli nechci participovat ve společnosti ještě před samotným nástupem, že bych prostě jednou nebo dvakrát týdně nebo ani to ne, třeba jednou za dva týdny chodil do firmy. Ten přechod tam byl díky i tomu daleko rychlejší. Takže tak no.“

4.2.2 Nástupní fáze

První den nového zaměstnance začíná pracovně-právními formalitami, ty ve většině případů zaštiťuje personální oddělení. Nováčkovi jsou předloženy smlouvy k podpisu, popis pracovního místa a adaptační plán. Zástupce personálního oddělení dále seznamuje nováčka blíže s organizací v rámci úvodní prezentace firmy, zde tedy dle Koubka (2015) v kapitole 2.6.2. (Nástupní fáze) dochází k prvnímu kontaktu s adaptací na celý podnik. Blíže se o úvodní prezentaci a adaptačním plánu zmíním v podkapitole níže v rámci nástrojů adaptace.

Později se nováčků ujme jejich vedoucí, který je seznámí s kolegy v týmu, ukáže jim pracovní místo a předá potřebnou techniku. Většina participantů (konkrétně pět participantů) v rozhovorech zmínila, že si společně se svým vedoucím navíc vyhradili čas, kde si podrobněji prošli adaptační plán, prodiskutovali vzájemná očekávání a případně si zodpověděli vyvstalé otázky. Kromě toho byl každému nově nastoupenému zaměstnanci přidělen mentor (ve firmě nazýván jako patron), který ho měl průběhem celé adaptace provázet. Patron, ve většině případů kolega z týmu, poté nováčka seznámil s pobočkou a jejím chodem. Ve druhé polovině dne procházeli noví zaměstnanci zákonná školení a školení nutná pro výkon práce v podobě e-learningu.

P2: „ (...) Takže celkově jsem se vlastně během toho prvního dne seznámil, podepsal smlouvu, potom mě provedli po pobočce, seznámil jsem se strukturou společnosti od nadřízeného a ty e-learningy jsem ještě odpoledne dělal. “

P6: „Dostala jsem místo. Jo, bylo to dobrý. Měla jsem přijít na 9. Myslím, že mě přivítala personální manažerka, ujala se mě. Sedly jsem si prvně v zasedačce a řešily jsme nějaké základní informace a pak už mi ukázali, kde je moje pracovní místo. Dostala jsem počítač a sedla jsem si s nadřízeným a pověděli jsme si něco o jakoby začátku v té firmě, o nějakém tom adaptačním plánu a nějaké očekávání jsme si nastavili hned ten první den. “

Z rozhovorů vyplynulo, že pro některé byl první den nástupu spíše administrativní a byrokratický. Obsahy následujících dnů a týdnů se nicméně poté mění a začíná již i adaptace útvarová na konkrétní pracovní místo.

P1: „Pamatuju si, že jsem podepisoval spoustu papírů a měl spoustu školení (smích). Tam se nedělo nic moc zajímavého. “

4.2.3 Integrační fáze

Cílem této fáze, jak uvádí Kasper a Mayrhofer (2005) v kapitole 2.6.2. (Integrační fáze), je podrobné seznámení s obsahem práce a postupné plnění pracovních

povinností dle očekávání. K těmto krokům nováčků pomáhá právě již zmíněný adaptační plán, v rámci kterého nový zaměstnanec prochází jednotlivými zaškolováními z řad zkušených zaměstnanců firmy. Poskytována jsou dále externí školení a školení nutná k výkonu práce, která mají znalosti dále prohlubovat a rozšiřovat z jiného úhlu pohledu. Nedílnou součástí je také průběžné hodnocení a poskytování zpětné vazby ze strany patrona nebo vedoucího. Již zmíněné nástroje a hodnocení adaptace více rozvedu v podkapitole níže (4.2.9 a 4.2.10).

V této fázi se nováček obvykle setkává s prvními překážkami, a to nejen v rovině pracovní, ale i sociální.

P1: „Dokumentace od projektantů, to byl problém. Některý věci nebyly z toho úplně patrný. Ale to není věc, která by se dala ovlivnit. A určitě čím déle s tím projektantem dělám, tím více chápu, co tím myslí. Z toho jsem se taky hodně naučil.“

P3: „Asi některé softwary... je tady spousta softwarů se kterýma jsem nebyl úplně za dobře. Trošku si za to můžu sám, protože jsem se při těch základních školeních úplně neozýval (...).“

P7: „Já bych řekla, že chvíli trvalo, než jsme všichni v týmu našli společný jazyk, abychom si v podstatě rozuměli s kolegy, co jsme potřebovali vědět. Třeba jim přišlo jasné mi to říct tady tím způsobem a já jsem to třeba nepochopila a pak jsem to třeba řešila s jiným kolegou, jak to asi mohl myslet a úplně jsme vlastně ani jeden nevěděli, co po mě chce, i když jsme třeba na té schůzce byli všichni. Ale teď už jsme si myslím sladění a na stejné vlně bych řekla.“

4.2.4 Fáze plného začlenění

Délka adaptačního procesu je ve ŠDIG nastavena na dobu 3 nebo 6 měsíců v závislosti na pracovní pozici (ve výzkumu pouze jeden participant s délkou 6 měsíců). S koncem tohoto procesu je spojen i konec zkušební doby. Pro většinu participantů byla tato délka odpovídající.

P2: „Já si myslím, že to je asi tak adekvátní. Že je vlastně adaptační proces v délce té zkušební doby a na konci by ten člověk měl být schopný samostatně pracovat. Samozřejmě neříkám, že po těch třech nebo čtyřech měsících člověk ví vlastně všechno. Je to tak že dokáže udělat tu práci, ale hlavně si myslím, že nejdůležitější je, že když neví, tak ví, kde a koho se má zeptat na ty věci.“

V tomto období by dle Kasper a Mayrhofer (2005) měl být pracovník plně zorientován, pracovníě zaučen, začleněn a ztotožněn s organizací tak, aby byl schopen co nejdříve podávat očekávaný výkon. To odpovídá i požadavkům ze strany společnosti nastaveným

P8 (HR): „Tak zaměstnanec musí být ve firmě zorientovaný tak, aby mohl samostatně fungovat, myslím tím po tý běžný stránce, na koho se obrátit, když potřebuje cokoli zařídit, ví na jakým projektu pracuje a má nějaký základní rámec toho, co ta práce obnáší. To je podle mě jedna věc. Druhá věc je ta, že se potom musí adaptovat „on the job v průběhu“, a to je podle mě i z pohledu té firmy to samý. Vyhodnotit prostě během těch tří měsíců prostě, že se dostal na úroveň, kde může začít samostatně pracovat my s ním chceme počítat dál.“

Nemělo by být také dle již zmíněné teorie opomenuto zajištění podmínek pro udržení zaměstnance v organizaci. K jejich naplnění mohou napomáhat závěrečné hodnotící rozhovory, díky kterým se nejen zhodnotí celý proces adaptace, ale také vyjasní případné potřeby a vzájemná očekávání.

4.2.5 Pracovní adaptace

V rámci adaptačního procesu se nový zaměstnanec adaptuje dle Kocianová (2010) do tří rovin zmíněných v kapitole 2.5. (Roviny adaptačního procesu). Jednou z nich je právě rovina pracovní, která má ve ŠDIG formální podobu. Počátek této adaptace v organizaci je ve většině případů formou samostudia. První dny nováčků prochází záznamy školení a odbornou dokumentaci, seznamuje se také s adaptačním

plánem. Poté jsou mu postupně zadávány jednodušší úkoly, které vždy může konzultovat s jeho patronem, což výpovědi potvrzují.

P2: „Tak jako samozřejmě bylo to postupný. Já jsem začal nějakým studiem nějaký tý dokumentace a systémů, trošku ty směrnice a pak postupně se nabalovaly i nějaký úkoly jo. Něco se prostě dokončovalo něco začínalo. Taková nějaká kombinace no.“

P1: Jo, tak ten první týden, to mi dal patron za úkol udělat pár věcí, ukázal mi, jak to vše udělat, zaučil mě. Pak jak jsme tady těmito všemi úkoly postupně postupoval, tak jak jsem měl nějakou otázku, tak jsem se ho zeptal. Potom mi zase další kus vysvětlil, já jsem na tom pak zase dále pracoval, dokud jsem nenarazil do další „zdi“. A pak jsem toto opakoval, dokud jsem se to vše nenaučil.“

Celý tento proces zastřešuje ve ŠDIG vedoucí dané jednotky s pomocí personálního oddělení a patrona. Takovéto nastavení odpovídá Pilařové (2016) v kapitole 2.5.1 (Pracovní adaptace). Cílem je, aby se nováček, co nedřívě zaučil a mohl zcela zastávat svou práci. Délku zapracování a postupného osamostatňování popisují participanti rozličně. Tři participanti však přiznávají, že se i po konci adaptačního procesu museli mnohdy doptávat.

P1: „Do měsíce až dvou jsem to tak nějak začal zvládat sám.“

P2: „Nějaké 4 měsíce po nástupu. Ve chvíli vlastně, kdy jsem obešel nějakým způsobem všechny ty oddělení a kdy se to ustálilo po těch dovolených. Pak už jsem se na ty věci nemusel chodit ptát.“

P3: „V podstatě vlastně spoustu informací ještě neustále zjišťuji i teď.“

P5: „Hele tady asi není 100% pravda ani jedno. Samozřejmě v týmu už pracuješ samostatně, protože už máš svoje projekty tou dobou. Ale kdykoliv, kdy mi něco nešlo, nefungovalo, tak jsem tam měl patrona a za ním jsem prostě přišel a zeptal se ho, jak to funguje. Takže prostě ano, fungoval jsem jako samostatná jednotka, ale vždycky jsem tam měl toho člověka, na kterého jsem se mohl obrátit.“

K průběhu pracovní adaptace se participantů nijak negativně nevyhrazovali. Obsah práce a jejich očekávání odpovídaly při pohovorech předem avizovanému.

P6: Tak já myslím, že tady toto bylo celkem jasné už z toho pohovoru, jako ta moje role a náplň práce a co se týče jako konkrétního obsahu, tak si myslím, že s nadřazeným jsem určitě seděla a že mi popisoval některé projekty a ptal se mě, jestli mám nějakou preferenci a co bych chtěla dělat, a i jsme si určili vlastně, jak rychle bych chtěla jako naskočit do té práce, jestli jako potřebuju nějaké pomalejší zaučení nebo jak rychle jsem schopna to zvládnout. Takže jako podle mě jsem měla dostatečné informace a pokud ne, tak jsem se ptala jako.“

4.2.6 Sociální adaptace

Cílem této adaptace je začlenění nového zaměstnance do pracovního týmu a celé společnosti. Tento proces ve ŠDIG probíhá primárně v pracovní skupině, kdy je nováček první den nástupu seznámen se členy týmu a absolvuje první společný oběd. Vztahy ve skupinách jsou neformální, zaměstnanci si mezi sebou tykají. Tykání navrhuje také i generální ředitel, což ještě více přátelskou atmosféru umocňuje. V rámci plnění prvních pracovních povinností a adaptačního plánu se poté zaměstnanec seznamuje i se zbytkem firmy. Ze strany participantů výzkumu proběhla sociální adaptace v pořádku (i přes větší věkové rozdíly v některých skupinách), cítí se být často za krátko součástí týmu, časem i celé firmy.

P6: „No tak řekli jsme si ahoj a rovnou jsme si všichni potykali a tam z hlediska týmu byla příjemná atmosféra od začátku.“

P3: „Úplně v pohodě. Já nevnímám tady žádný problém. Tady opravdu pokud člověk má nějakou kvalifikaci, nějakou reputaci, nějaký znalosti o těch problémech a zároveň pokud je schopen se učit, tak tam vůbec problém si myslím není. Jinak prostě budeš komunikovat ve 20 a jinak v 80, ale to je jako normální myslím. My jsme se shodli na tom všem perfektně a sedli jsme si dobře.“

P5: „(...) Každý máme jiný názor a pokud jsme se třeba neshodli v týmu a pravdu jsem měl třeba já, tak mi kolega donesl i Margotku na usmířenou. A naopak i z mé strany, takže ten respekt tam vždycky byl.“

P2: „No já si myslím, že tím členem toho týmu jsem se víceméně cítil jako už od začátku. Nebo neměl jsem teda pocit, že by mě tady někdo nechtěl. Nebo, že by měl někdo přede mnou potřebu něco skrejšovat nebo prostě mě od něčeho odrazovat (...).“

4.2.7 Adaptace na kulturu organizace

S kulturou organizace je nováček seznamován již první den v úvodní prezentaci. Zde jsou mu představovány vize společnosti a důležité čtyři hodnoty, na kterých si vedení zakládá. Tyto hodnoty jsou poté velice často připomínány i na pravidelných celofiremních schůzkách. Snaha firmy je nastavit přátelskou atmosféru, kde si lidé vzájemně pomáhají a jsou k sobě otevření. Zmíněný poslední bod lze vidět v praktické podobě. Pokud je generální ředitel v sídle společnosti, jsou dveře jeho kanceláře otevřené a každý zaměstnanec má možnost se na něj obrátit.

Cílem této adaptace, jak popisuje Štikar (2003) v kapitole 2.5.3 (Adaptace na kulturu organizace) je, aby zaměstnanec přijal cíle, hodnoty a normy společnosti a dále se jimi řídil. Jedná se však o dlouhodobý proces, který jak popisuje HR Business partner, je nutné si ji zažít. Vycházet z každodenních situací, kde je v praxi hodnotové jednání společně s odůvodněním pochváleno či kritizováno.

P8(HR):“ (...) Takže školit je na to, že máme nějaké základní čtyři hodnoty, to je prostě na nic. Za mě je hlavně důležité, aby to slyšeli. Když to pak slyší i od ředitele, aby jim to secvaklo. Je strašně hodně firem, které mají definované hodnoty, a ještě strašně málo firem, které tím opravdu žijí. V té komunikaci těch hodnot, když je něco dobře nebo špatně, tak k té pochvale nebo kritice to vztáhnout proč a jak se vztahuje k těm hodnotám, ale musí to být v praxi. Školit toto... podle mě v praxi jsou to tři věty o tom, že to je a že to budou často slyšet, že to je pro nás důležité, ale že to pochopí prostě časem.“

Z rozhovorů vyplynulo, že se participanti s kulturou a hodnotami firmy ztotožnili. V čem se však zcela neorientují a neidentifikují jsou hodnoty nastavené mateřskou společností, které jsou například v rámci skupinové emailové komunikace zmiňovány.

P2: „Já si myslím, že těm jeho 4 hlavních pilířů se v podstatě nedá co vytknout. Hlavně že i toho je jako málo, že to je snadno pochopitelný. Není to nějaký složitý propletenec. Takže asi jako jo, s tím souhlasím.“

P5: „Ano, myslím si že jo. Jinak bych tady asi ani nebyl. Ale spíš se ztotožňuju s těma hodnotama firmy, než celé skupiny. Ty firemní hodnoty jsou mi bližší.“

P3: „Tady bych to rozdělil na Digital a skupinu... Co se týká skupiny, tam vlastně máme nového generálního ředitele, ale abych byl upřímný, vím že se teďka různě ukazují, ale nepamatuju si je. Ty, co říká náš ředitel Digitlu mi dávají jakoby lidsky smysly větší.“

Robbins a Coulter (2012) zmiňují taktéž určitý vývoj kultury organizace, která se až postupem let utváří v reakci na okolí. Vzhledem k tomu, že ŠDIG vzniklo teprve před třemi lety, lze zde pozorovat stejný proces. Mezery v něm spatřuje HR Business partner. Dle něj by kultura měla být propracovanější a systematictější, to např. v podobě standardizace procesů.

P8 (HR): „(...) Firemní kultura prostě není pokrytá, ale je to i tou živelností, kterou teď stále samotná firma prochází. Už jsem nad tím i přemýšlel. To by třeba mohlo být pojato tzv. desaterem pro nováčky nebo standardizací procesů, myšleno stejná forma schůzek pro všechny ve firmě jo a takové (poznámka tazatele např. nazývat schůzky v kalendáři stejně). Nebo třeba tykání ve firmě mě ještě napadá, takže tady tím.“

Na základě zkoumání lze adaptaci na kulturu organizace ve ŠDIG popsat jako proces spíše implicitní povahy, kde jsou hodnoty organizace novým zaměstnancům předávány nenásilnou formou.

4.2.8 Aktéři adaptace

Celý proces adaptace prolínají klíčové osoby, které mají adaptovaného zaměstnance za úkol zaučit, začlenit a být mu případnou oporou. Každý účastník procesu plní svou roli, stěžejní jsou dle Kociánové (2010) v kapitole 2.4 (Aktéři adaptace) především přímý nadřízený (vedoucí) a personální oddělení, kteří proces zastřešují. Není tomu jinak ani ve ŠDIG, kde odpovědnou osobou je vedoucí oddělení, podporu a procesní nastavení zajišťuje personální oddělení. Tito aktéři spolu po celou dobu velice úzce spolupracují.

S vedoucím se zaměstnanec setkává hned při druhém a třetím kole výběrového řízení. V následní den, pokud časové okolnosti dovolí, standartně uvádí nováčka na pracoviště a seznamuje ho s patronem. Dohlíží na průběh adaptace (v některých odděleních nastavená pravidelná setkání) a na konci ní celý proces společně s nováčkem hodnotí. Z výpovědí bylo patrné, že jsou nováčci se svými vedoucími spokojeni, v případě, že potřebovali pomoc, byl jim vedoucí vždy nápomocen.

P5: „Jo, jasně hele nadřízený je nejlepší šéf, kterého jsem kdy měl, a to beze srandy. A ten je tady pro mě kdykoliv a kdykoliv ti i poradí. Takže za mě úplně super.“

P3: „Tady problém není. Samozřejmě, člověk si musí zjistit ty cestičky, kde ví, že na MS teams odpovídá prakticky okamžitě a na mailech to někdy trvá dýl. Ale to jako problém určitě není.“

P7: „(...) máme pravidelně nastavené schůzky tzv. 1:1, takže na sebe máme každý týden půlhodiny času vyhrazeného, takže tam můžeme řešit cokoli chceme. Já jsme se ho třeba ptala na některé věci, co jsem potřebovala vědět o firmě nebo jsem si třeba nebyla jista jeho zadáním, ale samozřejmě, že když jsem něco nevěděla, tak jsem se buď ptala kolegů nebo jsem šla přímo za ním, když to byl přímo úkol od něj, který mi zadal sám on.“

Personální oddělení především proces koncipuje a monitoruje. S novým zaměstnancem se dostává do prvního kontaktu při telefonickém oslovení, v té době

ještě kandidáta a dále ho provází celým náborovým procesem. Při nástupním dni společně řeší nástupní formality a úvodní prezentaci. Poté je nápomocné vedoucímu i nováčkovi v průběhu celého procesu a na konci dohlíží, aby došlo k jeho řádnému ukončení.

Mentor, ve společnosti nazývaný jako patron, je jedním z dalších důležitých aktérů. Je přiřazen každému nově nastoupenému pracovníkovi. Jedná se o zkušeného zaměstnance daného pracovního týmu. Firma preferuje, aby tento člověk prošel adaptací relativně nedávno, důvodem je, že čerpá sám ze svých vlastních zkušeností v této roli. Zaškolení patrona zařizuje personální oddělení v podobě e-learningového školení. Prezenční školení je pro ně aktuálně z časových důvodů nemožné.

Patrona nováček potkává první den nástupu, kdy společně zprovozňují techniku, seznamují se s prostředím a začínají řešit první pracovní úkoly. Pro nového zaměstnance má být patron osoba, která ho procesem provází, zaučuje, pomáhá mu se socializovat. Osoba, se kterou může řešit každodenní pracovní záležitosti, a to v průběhu celé adaptace.

P1: „Takže ten mě vlastně seznámil s tím, co budu dělat. Dal mi druhý, třetí den nějakou jednoduchou práci, vysvětlil mi, co budu dělat. Jak to budu dělat, prošel vlastně ten projekt a hned ty první dva týdny jsem se učil, co budu dělat od něj.“

Pro participanty byl patron nápomocný, mohli se na něj kdykoliv obrátit. Vyskytovaly se však i výpovědi, kdy patron nováčkovi poradil, ale jeho časové omezení nedovolilo nováčka procesem v plném rozsahu provádět.

P4: „(...) To byl kolega programátor a ten se mi skutečně věnoval. Takže když jsem třeba potřeboval zjistit něco ohledně softwaru, tak on skutečně přišel a vysvětloval mi to.“

P1: „Neřekl bych, že by hrál nějakou významnou roli v tom socializování se začátku, ale určitě pomohlo mít někoho na koho jsem se mohl obrátit.“

P7: „Měla jsem sice mentora, ale skrz té práce, co měl tak to spíš nebylo tak, že by mě nějak mentoroval nebo tak. Spíš už mi předal nějakou práci, abych to už zpracovávala a tím to jako by skončilo. Že třeba jsem se ho ptala, ale nebylo to nějak tak, že by mě provázel tím procesem nebo něco takového. Nedalo by se ale říct, že by na mě neměl dostatek času.“

V rámci rozhovorů byli participanti dotazováni, kdo jim byl v procesu nejvíce nápomocný. V tomto případě však nelze jednoznačně označit jednu osobu. Ve výpovědích nejčastěji zazníval vedoucí a patron v závislosti na řešeném tématu.

4.2.9 Nástroje adaptace

Za účelem efektivního nastavení procesu jsou ve ŠDIG užívány tyto nástroje adaptace: vstupní školení, adaptační plán, mentoring a vzdělávání v průběhu adaptačního procesu. Oproti teoretické části práce – kapitola 2.7 (Nástroje adaptačního procesu) společnost nedisponuje příručkami pro nové zaměstnance tak, jak uvádí například Armstrong (2007) nebo Kociánová (2010). Za HR Business partnera jsou brožury v papírové podobě už jakýsi přežitek, navíc dodává, že se informace ve společnosti stále mění. Přiklání se proto případně elektronické podobě takovéto brožury. Informace o firmě jsou však nyní předávány pouze v rámci vstupní prezentace.

Jak již bylo zmiňováno, vstupní školení probíhá v první polovině nástupního dne nováčka do společnosti. V rámci něj jsou zaměstnanci přivítáni zástupcem personálního oddělení a seznámeni s obsahem následujících dní. Řešeny jsou dále nástupní formality v podobě smluv, přístupů a v poslední části školení je představena vstupní prezentace. V ní jsou noví pracovníci seznámeni s hodnotami a vizí společnosti, s působností, s organizační strukturou, s produkty, interním nastavením, benefity a intranetem. Intranet se dá také považovat za jeden z nástrojů. Nováček zde nalezne důležité odkazy, formuláře, záznamy školení a celou organizační strukturu. Na závěr vstupního školení poté každý obdrží svůj individuální adaptační plán.

Na tvorbě adaptačního plánu se primárně podílí vedoucí daného oddělení, který kontroluje jeho plnění a na konci adaptace s nováčkem plán vyhodnocuje a uzavírá. Personální oddělení dle HR Business partnera dohlíží na obsah, chronologii a detailnost zadaných bodů. S adaptací pomáhá také patron, jehož úkolem je společně s vedoucím dohlížet na plnění adaptačního plánu. Ten je k dosažení motivován finanční odměnou. Adaptační plán obsahuje jednotlivé body v podobě školení, která slouží k orientaci nově nastoupeného zaměstnance po dobu zkušební doby (tedy 3 nebo 6 měsíců). Každý z bodů je chronologicky seřazen, dále je uveden školitel, časová dotace a pole pro podpis školitele (školitelé jsou externí i interní). Podoba, obsah a postup plnění odpovídá popisu Kociánové (2010) v kapitole 2.7.2. To vše je v souladu s nastavenými směrnicemi společnosti, pouze o roli patrona v adaptačním plánu se směrnice nezmiňují.

V rámci plnění adaptačního plánu se čtyři participantů zmínili, že všemi body v rámci zkušební doby, tedy i délky adaptace nestihli projít a procházeli jimi ještě po ukončení.

P5: "Takže teď zpětně vím, že jsem asi už prošel všemi těmi body toho adaptačního plánu, ale tehdy, kdy jsem ho odevzdával na konci zkušební doby a adaptace vedoucímu, tak byla půlka hotová a druhá ne jo."

Adaptační plán byl pro participanty nápomocný, sloužil jim jako osnova – soupis bodů, kterými se v průběhu mohli řídit. Ve výpovědích dva participantů upozorňovali, že někteří školitelé nebyli obeznámeni s potřebou formální nováčka v dané oblasti proškolení.

P2: " (...) Tam byly opravdu vypsány, když to řeknu všechny ty oddělení nebo úseky a že kdyby to nebylo podle mě, když to řeknu nezávisle sestavený, tak se můžu stát že některý ty věci se jich ani nedotknu."

P3: „Byl v tom trochu problém, protože nevím, jestli jsem byl jeden z prvních, který ho měl anebo třeba v tomhle rozsahu, ale vlastně většina lidí vlastně vůbec nevěděla, co po nich chci

i když jsem jim napsal, že tady mám nějaký adaptační plán a napsal jsem jim, to co jsem tam měl, tak vlastně vůbec nechápali co po nich chci... Takže jako nebyla ta znalost ve firmě, že tady nějaký adaptační plán existuje a že by měli poskytnout určitý vstupní informace. (...) Oni se mě teda ptali, co teda chci vědět, ale já tady byl nověj a nevěděl jsem, na co se mám ptát.“

Dalším nástrojem adaptace ve ŠDIG je mentoring. Jelikož se jedná o proces, který je založen na vztahu mentora/patrona a nováčka, dovolím si odkázat na předešlou kapitolu 4.2.8 (Aktéři adaptace), kde dané téma podrobně rozebírám.

Posledním zjištěným nástrojem je vzdělávání v průběhu adaptačního procesu. To je započato (mimo vstupní školení) ze zákona povinným e-learningovým školením bezpečnosti práce a požární ochrany, které nováčci plní v druhé polovině prvního dne. Participanti brali tato školení pouze za nutná.

P6: „No tak ty počáteční, co se týče jako té bezpečnosti práce a tady tomu tohlcnc, to bylo fakt abych tím prošla.“

Co se týče dalších školení v průběhu adaptace, ta již popisují participanti kladněji. Každý z nich prošel rozličnými školeními, některá byla součástí adaptačního plánu, další byla nutné absolvovat pro výkon dané práce a byla i školení dobrovolná (ne však ve velkém rozsahu). Školení, která byla součástí adaptačního plánu participanti popisovali za zajímavá a přínosná. Jinak je tomu však u školení povinných pro výkon dané práce, ta jsou brána negativně.

P1: „Ta norma 50567 pro mě byla určitě přínosná, abych se dozvěděl, jak je strukturovaněj ten tým. A to elektro vyhl. 50, to je jasný že když musím někam, kde dělám s elektřinou. Takže určitě to přínosné bylo. Ne, že bych se tam dozvěděl něco nového, protože už jsem tím v minulosti prošel. Ale vím, že to musím mít a že se to musí obnovovat.“

P4: „No tak třeba vyhláška číslo 50, tak samozřejmě z mýho pohledu je to spíše ztráta času, protože nepracuju s elektrickými zařízeními. Jenom teď dlouhodobě vyvíjím software. Ale na druhou stranu, někdy se člověk může dostat do situace, kdy jde něco testovat a je tam

napětí, takže to bylo spíše nutné zlo. No v podstatě, co bylo zajímavý jsou ty normy – vývoj softwaru. To znamená, že bych asi tu většinu školení mohl vynechat a asi by se nic nestalo.“

HR Business partner popisuje, že ve společnosti je nastavený celofiremní vzdělávací plán, přičemž jednotlivé vzdělávací aktivity specifické pro danou pozici jsou řešeny individuálním adaptačním plánem. Zaměstnanci tedy projdou jak základními celofiremními školeními (např. docházkového systému), tak školeními týkající se konkrétního pracovního místa. U těchto školení se ve výpovědích participantů objevovala potřeba větší systematickosti, a to konkrétně u školení softwaru a technické části produktů. Participantů by zde ocenili hlubší vhled do dané problematiky, navíc s možností sdíleného uložení, kde by se všechna školení ukládala a vznikla tak možnost se k nim zpětně vracet.

P3: „(...) Vidím tady spoustu velkých omezení. Některé věci se týkají softwaru, co je třeba potřeba líp proškolit, detailněji anebo alespoň to proškolit. Asi by mi dneska nevadilo mít prostě ucelený seznam, konkrétní odkazy na ty školení, abych prostě věděl, kdybych se k nim pak postupem času chtěl vrátit.“

P7: „Možná v rámci společnosti bych ocenila bližší představení té technické části produktů. To by se mi hodně hodilo. (...)“

4.2.10 Hodnocení procesu

Pro průběžné hodnocení procesu adaptace a případnému předcházení problémů jsou ve společnosti nastavena pravidelná setkávání. Ta probíhají mezi vedoucím daného oddělení a novým zaměstnancem. Aby byla zpětná vazba co nejefektivnější, vyhodnocuje si navíc nadřízený i výstupy patrona nováčka.

P8: „Ten přímý nadřízený by si s tím nováčkem měl sedat v pravidelných intervalech, jestli všechno funguje, sbírat si vazbu od toho patrona, který ho třeba zaučuje do toho projektu konkrétního, jestli ten člověk už funguje nebo nefunguje. (...) Ten nadřízený tedy dohlíží na

to, jestli to ten zaměstnanec plní, jeho výkon odpovídá nějakému očekávání a pokud ne, tak je to potřeba začít řešit přímo s nováčkem, pokud neví, tak se obrátit na HR.

Tato pravidelná setkávání jsou ve ŠDIG označena jako 1:1 pohovory. Ty neslouží pouze ke kontrole práce a průběhu adaptace, ale také jako prostor pro otázky a řešení problémů ze strany nováčka

P2: „Bylo to v podstatě tak že na těch jednak 1:1 pohovorech s nadřízeným jsme koukali, jestli to v tom adaptačním plánu přibývá a v podstatě on si tak nějak kontroloval to, jestli se adaptuju právě těma pohovorama s těma ostatníma vedoucíma a co se mu kde donese, takže tak.“

P5: „(...) Jako měli jsme nastavené 1:1 a tam mi nadřízený řekl, hele tohle nefunguje, nesplňuješ svůj popis práce, takže o tom jsme se případně pobavili a fungovalo to nějakým způsobem dál. Takže vlastně k pravidelným hodnocením vlastně docházelo.“

Na konci adaptačního procesu poté probíhá závěrečné hodnocení, které je rozděleno na dvě části. První část je formální, prostřednictvím formuláře hodnotí zaměstnanec svou zapracovanost v organizaci a následně na stejné otázky odpovídá jeho vedoucí. Druhá část již neformální je v podobě zpětnovazebného rozhovoru s vedoucím. Oproti teoretické části práce, konkrétně kapitole 2.8 (Hodnocení adaptačního procesu), nejsou zcela dodržovány zásady pro vedení rozhovorů, tak jak popisuje Bělohlávek (2000). Rozhovory jsou otevřené a vedené v přátelském duchu. Zhodnocen je celý proces včetně zpětné vazby, vzájemná spokojenost, dále jsou probrány potřeby pro další růst a dohodnuty cíle dalšího období. Současně je vyhodnocen a odevzdán adaptační plán. Takovéto nastavení odpovídá směrnicí Adaptace, která o tomto tématu pojednává.

Z rozhovorů výzkumu bylo u tří participantů zjištěno, že prošli pouze zpětnovazebným rozhovorem bez vyplnění hodnotícího formuláře.

P1: „Bylo to v červnu (pozn. tazatele: po 3 měsících), proběhlo to formou on-line formuláře. To jsem teda vyplnil a poslal a pak jsem se teda s nadřízeným pobavil, co jsem tam napsal.“

P6: „Já jsem vyplnila akorát ten adaptační plán. Myslím si, že tam byly nějaké body nebo návrhy ke zlepšení a nějaká a zpětná vazba, tak to jsem vyplnila, a to jsme spolu s nadřízeným i probrali. A zároveň jsem dávala dohromady i seznam nějakého školení, které mě zajímá osobně. A probíhalo to asi hodinu, kdy jsme měli vyloženě jako čas k ukončení zkušební doby nebo něco takovýho. Kde jsme prostě vyřešili i prošli ten plán, co a jak bylo a jestli chci dál pokračovat a takhle.“

P2: „Formou rozhovoru. Dotazník... tyjo, já si myslím že ne. Jako tam žejo, já jsem neměl nějaký jak bych to řekl cíle typu jako je potřeba udělat produkt x nebo něco takovýho. Takže tam asi nebylo moc co měřit.“

P4: „Tam byl dotazník, jak právě hodnotím podobný věci, na který se mě ptáte Vy. Tzn. třeba začlenění do týmu nebo jestli třeba je se mnou tým ochoten sdílet informace a tak podobně. (...) Bylo tam vlastně i nějaký hodnocení ze strany vedoucího, který vyznělo, jestli si to dobře pamatuju pozitivně. Takže tam vlastně bylo hodnocení ode mě a zhodnotil mě i vedoucí. Potom tam byl ještě nějaký rozhovor myslím.“

4.2.11 Vnímání procesu adaptace ze strany nových zaměstnanců

Jednou z podmínek pro úspěšnou adaptaci je to, aby adaptovaní zaměstnanci vnímali proces kladně (byly splněny jejich potřeby a naplněna očekávání) a nepovažovali ho za pouhou administrativní přítěž. Toto však nebyl případ adaptace nováčků ve ŠDIG.

Participantů byli od začátku s informovaností ze strany firmy spokojeni, jednalo se s nimi otevřeně, předem věděli, co mají očekávat a jaký bude jejich obsah práce. Emoce před nástupem byly různé. Někteří se těšili, panovala také nervozita z neznáma, určité obavy z týmu. Jak poté většina potvrdila, tyto negativní emoce po prvních dnech opadly.

P3: „Já jsem se jako hodně těšil, protože jsem předtím pracoval pro Škodu auto vlastně, vytvořel jsem tam podobný věci (...). Takže jsem se na to hodně těšil a na druhou stranu mi personální manažerka dala dobrou kapku, kdy říkala a naprosto tomu rozumím, že ten tým kterej tady je, že je velice složitý osobnostně, protože jsou tady prostě samé velké kapacity a zároveň je tady velicej věkovéj rozdíl od 23 do 70 v tom oddělení. Tam vlastně od ní byla naprosto logická obava, o kterou se se mnou podělila, jestli to budu zvládat (...). Tak ano, potom vlastně ve mně vytvořila určitý obavy, který se vlastně vůbec nepotvrdily, takže vlastně jako super.“

P6: „Tak já jsem se určitě těšila, ale zároveň jsem byla trošku nervózní, protože jsem nastupovala do oboru, ve kterém jsem nikdy před tím nepracovala a už z toho pohovoru jsem věděla, že to je oblast, ve které se budu muset učit, a tak se to tak mísilo ta radost s takovým stresem, ale u mě je to takové přirozené a v podstatě příjemné fungování.“

P2: „Tak já jsem, nemůžu říct, že bych byl plnej nebo zvláštních očekávání protože, hm... já jsem vlastně s těma kolegama, který teďka vedu, tak jsem je vedl už cca před 15 lety v jiné firmě. Takže řekněme, ti lidi se nějakým způsobem vyvíjí, ale základní rysy zůstávají. Čekal jsem v podstatě přátelskou atmosféru, což jsem našel.“

P1: „Byl jsem teda nervózní, tohle je moje první práce, co se týče programování.“

Jak bylo již uvedeno v kapitole 2.6.2 autory Kasper a Mayrhofer (2005) v rámci nástupní fáze dochází ke střetu mezi očekáváním, které nováček před nástupem má a samotnou realitou. V případě participantů však byla očekávání naplněna. U jednoho z participantů dokonce došlo k předčení těchto očekávání. Nováček si pochvaloval úroveň spolupráce, která se nejeví jako v korporátních firmách. Zaměstnanci nejsou zatíženi zbytečnou byrokracií a mohou se proto věnovat především své práci.

P4: „Já myslím, že ten tým a firma splnila očekávání, že v ničem nepřekvapila. Bylo to zhruba tak, jak jsem si to představoval.“

P1: „Bylo to trošku jiné, ale ne nijak významně. Čekal jsem, že budu více programovat v jiném jazyce, než ve kterém dělám. Tím to tak končí. Splnilo to má očekávání, víceméně to, co jsem čekal.“

P2: „Myslím, že to plnilo očekávání, řekl bych že i trošku předčilo. Že přece jenom, jak je to menší firma, tak ta spolupráce je na vyšší úrovni třeba než nějaký nadnárodní korporace. A když to řeknu jednoduše, ti lidi mají i víc času na tu svoji vlastní práci, nejsou tolik zatíženi tou administrativou zatím. Teda že prostě je víc toho času na řešení těch faktických věcí, a i v tom adaptačním procesu to bylo vidět, že prostě ti lidi opravdu jsme se hodně bavili o té práci ne o tom, já nevím, jak něco nefunguje.“

Celkový pocit z procesu adaptace byl veskrze kladný. Na participanty působil nenuceně, měl určitý průběh. Byl srovnáván se zkušenostmi zaměstnanců z předchozích společností, přičemž adaptační proces ve ŠDIG mnohdy vycházel ze srovnání lépe. Objevily se však i dvě výtky. Na jednoho z participantů působil proces zeštíhleně. Dle něj nebyly věci vysvětleny dostatečně podrobně. Na druhou stranu v případě potřeby byli kolegové vždy ochotni vše dovysvětlit. Další participant byl poté nespokojen s vedením procesu, ocenil by zde větší zájem ze strany společnosti. Tento problém jsem již probírala v kapitole 4.2.8. Důvodem bylo časové vytížení patrona, který měl nováčka procesem provést.

P3: „Hm... takhle úplně obecně já jsem s tím spokojenej byl, zažil jsem i nějaký jiný adaptace... myslím si, že tahle byla hrozně super, ale i tím že už jsem si něčím prošel, věděl jsem co chtít a co naopak nechtít.“

P2: „Já si myslím, že jsem spokojenej. Nebylo to nějaký nucený, mělo to nějaký spád a zároveň nebylo to prostě takhle, že já nevím, k tomuhle tomu dni musím absolvovat nějaké věci. To si prostě i myslím, že to by ani nešlo.“

P4: „No ten adaptační proces byl poměrně štíhlý. Tzn. že vlastně na většinu věcí jsem se musel jako zeptat, jinak by mi je nikdo neřekl, ale já bych řekl, že to lze očekávat (...). Takže bych to shrnul jako proces, který byl zeštíhlenej, musel jsem si zjistit věci, na které jsem se

potřeboval zeptat většinou, ale v některých týmech jsem to zažil nadprůměrně dobrý. Když to srovnám s ostatními firmami, tak tady si opravdu na Vás lidé najdou čas a vysvětlí, co potřebujete.“

P6: „Mám představu, že by to mělo vypadat jinak a že by se ten člověk měl cítit trochu jinak vedený, a to třeba v seznámení se všema (...). Já jsem třeba měla úplně konkrétní příklad té kolegyně, které kdybych prostě neřekla a nevzala ji sebou, tak by ten plán neudělala. A přitom ti lidi jsou důležitou součástí týmu, protože já věřím prostě, že ty týmy mají být vyrovnané a každý tam má nějakou hodnotu, kterou tam může přinést. Ale třeba ta adaptace, aby se člověk cítil prostě jakože tě tady chceme, vážíme si tě a prostě pojďme nastavit teďka těchto 10 kroků, které s tebou nějakým způsobem projdeme.“

4.2.12 Adaptovaný zaměstnanec

V této kapitole bych chtěla pomoci paradigmatického modelu, který vznikl v rámci axiálního kódování shrnout výsledky celého bádání. Za ústřední jev tohoto zkoumání byl zvolen adaptovaný zaměstnanec. Jedná se o jev, ke kterému v organizaci dochází právě díky působení kategorií výše zmíněných (aktéři, nástroje, hodnocení adaptace atd.). Adaptovaného zaměstnance lze definovat jako osobu, která již zvládá pracovní činnosti, je seznámena s organizační kulturou a začleněna do sociálního prostředí nejen skupiny, ale i organizace (Kociánová, 2010).

Pro uskutečnění tohoto fenoménu jsou určující příčinné podmínky v podobě funkčně nastaveného procesu adaptace a očekávání ze strany nováčka a společnosti. Funkčně nastavený proces je takový proces, kde dochází k dosažení cílů nastavených organizací. Obecně jde dle teorie o to, aby si nově nastoupený zaměstnanec co nejlépe a v nejkratším čase osvojil stanovenou pracovní náplň a ze strany organizace se předcházelo odchodu nově nastoupených pracovníků (Bedrnová & Nový, 1998). Pro ŠDIG je klíčové začlenění a orientace nováčka a jeho samostatné fungování v rámci pracovní pozice. Důležitá je také dlouhodobá spolupráce. Zkušené pracovníky a adaptační nástroje dále napomáhají k funkčnosti

celého adaptačního procesu. To, jak jsou nastavena na začátku očekávání z hlediska nováčků, ale i společnosti, je výchozí pro celý proces adaptace. Očekávání ze strany nových zaměstnanců jsou velice subjektivní. Pro úspěšnou adaptaci je však stěžejní, aby se představy a očekávání, nejen ta pracovní, shodovala s následnou realitou. V případě participantů výzkumu byla tato očekávání naplněna. Očekávání z hlediska společnosti vychází opět z nastavených cílů.

V rámci kontextu je zaměstnanec adaptován za podmínek, kdy je proces formalizovaný, řízený, jednotný a postupný. Proces adaptace ve ŠDIG je jasně definovaný, má daná pravidla, kterými se všichni aktéři řídí. Forma je nastavena v podobě adaptačního plánu, který má předem definované body pro plnění. Proces je řízen personálním oddělením a vedoucím dané jednotky. Každý nováček prochází stejnou podobou procesu, individualizovaná je poté pouze orientace na dané pracovní místo.

Dále jsou určovány intervenující podmínky. První podmínkou jsou předešlé zkušenosti, znalosti, ale i motivace adaptovaného zaměstnance. Ty jsou u každého jedince odlišené, celkově však ovlivňují rychlost a kvalitu celého procesu (např. možné pozorovat u participantů, pro které je práce ve ŠDIG prvním zaměstnáním a u osob, které pracovaly v jiném oboru). Druhou podmínkou je přístup společnosti k procesu. Ta k němu přistupuje strukturovaně. Má určeny osoby (vedoucího a personální oddělení), které celý proces zastřešují, to vše s pomocí patrona. Dále jsou užívány nástroje adaptace, kde je adaptace nováčka realizována pomocí adaptačního plánu. Nastavena jsou také hodnocení, která proces průběžně monitorují a na závěr také celkově zhodnocují. Poslední tentokrát negativně vnímanou podmínkou, která byla v průběhu zkoumání zjištěna, je chybějící systematická částí produktů. Participantů vnímána na úrovni školení softwaru a technické části produktů. Participantů postrádají školení, která by se více dané problematice věnovala. Taktéž by ocenili prostor, kde by všechna tato školení byla uložena tak, aby byla možnost se zpětně ke školením vracet.

V paradigmatickém modelu jsou následně určeny strategie jednání a interakce ve formě nástrojů a hodnocení adaptačního procesu. Ve společnosti jsou využívána vstupní školení, adaptační plán, mentoring a vzdělávání v průběhu adaptačního procesu. Vstupní školení má funkci informační, zde jsou nováčci seznámeni blíže se společností. Adaptační plán slouží k pracovní orientaci po dobu zkušební doby. V případě mentoringu je každému nováčkovi přidělen patron, který ho procesem provází, zaučuje a pomáhá mu případně se začleněním. Vzdělávání v průběhu adaptačního procesu obsahuje primárně školení zákonná a nutná pro výkon dané práce, ve většině případů se jedná o školení obsažená v adaptačním plánu. V rámci hodnocení procesu jsou využívána průběžná hodnocení mezi vedoucím dané jednotky a nováčkem, která jsou nastaveny na pravidelné bázi. Taková to pravidelná hodnocení pomáhají kontrolovat průběh adaptace a dávají prostor pro řešení případných problémů. Na konci adaptačního procesu, tedy i zkušební doby probíhá hodnocení závěrečné. To se skládá z formální části prostřednictvím hodnotícího formuláře. Následně neformální části v podobě zpětnovazebného rozhovoru opět mezi vedoucím a adaptovaným.

Následkem působení výše zmíněných podmínek a skutečností je funkčně začleněný zaměstnanec. Tedy zorientovaný pracovník, který je pracovně zaučen, sociálně začleněn a seznámen s kulturou organizace. Na konci procesu adaptace zhodnotili participanti, že byli schopni již samostatně pracovat, avšak i po ukončení vyvstávala potřeba se na některé věci doptávat. Závěrem je tedy možné říci, že firma ŠDIG má funkčně nastavený proces adaptace, ve kterém dochází k adaptaci nově nastoupených pracovníků. Proces k plné adaptovanosti však i po ukončení adaptace stále trvá. Pracovníci většinou potřebují získat více praktických zkušeností, kterých lze dosáhnout pouze delší praxí.

Tabulka 3: Paradigmatický model

Příčinné podmínky	Jev	Kontext	Intervenující podmínky	Strategie jednání a interakce	Následky
Funkčně nastavený proces adaptace	Adaptovaný zaměstnanec	Proces je formalizovaný	Předešlé zkušenosti, znalosti, motivace nováčka	Nástroje adaptačního procesu	Funkčně začleněný zaměstnanec
Očekávání nováčka	-	Proces je řízený	Přístup společnosti k procesu	Hodnocení adaptačního procesu	-
Očekávání společnosti	-	Proces je jednotný	Chybějící systematičnost	-	-
-	-	Proces je postupný	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

DISKUZE

V této části práce budou již celkově zhodnoceny výsledky analýzy adaptačního procesu ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o., doplněné mimo jiné o mnou navržená doporučení. Součástí tohoto zhodnocení budou taktéž limity výzkumu, které v rámci zkoumání vyvstaly.

Celkově byl adaptační proces ve ŠDIG participanty výzkumu vnímán pozitivně. Označili jej jako proces, který je sice řízený, avšak působící nenuceně. Současně je proces nastaven strukturovaně a funkčně, a dochází při něm k plnění cílů organizací nastavených.

Bylo zjištěno, že v rámci výběrových řízení obdrželi participanti výzkumu dostatečné informace týkající se obsahu práce a vzájemných očekávání. Společnost s nimi od počátku jednala otevřeně, a proto byla po nástupu naplněna jejich očekávání. Zpětnovazebná reakce firmy participantům taktéž vyhovovala. I po přijetí nabídky udržovala společnost dále kontakt s uchazečem (Dale, 2007), když po akceptaci participanti mj. obdrželi podmínky a bližší informace ohledně jejich nástupu. Ty jsou dle HR Business partnera v současnosti spíše praktického rázu a větší motivační přístup by byl proto do budoucna přínosný. Nikdo z participantů výzkumu si však na způsob zprostředkování informací a podmínek nestěžoval, a lze jej tedy ve výsledku hodnotit kladně.

První den nástupu byl spojen s administrativní stránkou procesu a seznámením s organizací, pracovním týmem a patronem. Participantům byl předán adaptační plán, na základě kterého je adaptace zaměstnanců ve společnosti realizována. Tento pak obsahoval hlavní body, se kterými by se měli zaměstnanci v průběhu adaptace seznámit, plánovaná školení, seznámení s organizačními útvary a rozhovory s vedoucím dané organizační jednotky (Dvořáková, 2001). Školení bezpečnosti práce a požární ochrany bylo ze strany zaměstnanců vnímáno jako „nutné zlo“. Další školení, kterými participanti v průběhu adaptace procházeli, pak již popisovali jako zajímavá a přínosná. Chybějící systematická byla shledána

pouze u školení technické části produktů a školení softwarových. Tato školení by dle participantů měla být podrobněji rozebírána a komplexně ukládána.

Se sociální adaptací neměli participantů problém. Vztahy ve skupinách popisovali jako přátelské a neformální, za krátkou dobu se cítili být součástí týmu, později i společnosti (Bedrnová & Nový, 1998). Proces adaptace ve firmě zastřešuje vedoucí a personální oddělení, společně s pomocí patrona (Kociánová, 2010). S vedením procesu byli participantů spokojeni, v případě potřeby se mohli jak na patrona, tak i na vedoucího kdykoliv obrátit. Taktéž cíle adaptace na kulturu organizace se podařilo naplnit, participantů se postupně ztotožnili jak s cíli organizace, tak jejími hodnotami (Štikar, 2003).

Délka adaptace se odvíjí od pracovní pozice, standartně je však nastavena na dobu 3 nebo 6 měsíců. Takto nastavená délka byla pro participantů vyhovující, ti byli již po uplynutí procesu schopni samostatně pracovat (po ukončení zde byla v některých případech potřeba se příležitostně dotazovat viz. kapitola 4.2.12). Pro společnost klíčová, průběžná a závěrečná hodnocení, participantů vnímali pozitivně. V rámci pravidelných setkání s nadřízeným, byly řešeny pracovní záležitosti a hodnocen průběh adaptace. Ukončení adaptace formou hodnotícího formuláře a neformálního zpětnovazebného rozhovoru přijali také bez výhrad. Rozhovory cílily na plnění pracovních povinností, vzájemnou spokojenost a potřeby pro další růst (Urban, 2013). Současně byl vyhodnocen a odevzdán adaptační plán.

V rámci zkoumání jsem k žádným velkým nedostatkům v nastavení procesu adaptace nedospěla. Na základě výzkumu bych společnosti doporučila zajistit důkladnější proškolení v oblasti softwaru a technické části produktů tak, jak již bylo zmiňováno výše. Druhé mé doporučení vychází z problému plnění jednotlivých bodů adaptačního plánu v kapitole 4.2.9. Vedoucí a patroni mnohdy i z časových důvodů opomíjeli kontrolu plnění plánu. Dle mého názoru by tento nedostatek mohly vyřešit pravidelné schůzky nastavené i ze strany personálního oddělení,

které by probíhaly po celou dobu adaptace. Personální oddělení by tak mohlo dohlížet na samotné plnění adaptačního plánu a průběh adaptace, a současně by mohlo poskytovat možnost řešit záležitosti pracovního (primárně řešeny s vedoucím), ale i jiného charakteru. Tímto krokem by se taktéž mohlo předcházet případnému odchodu nováčka již během nebo krátce po ukončení adaptace. Návrhy otázek pro takto konané pravidelné schůzky s personálním oddělením budou z důvodu velikosti součástí elektronické přílohy.

Z hlediska limitů výzkumu mohlo docházet ke stylizaci zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že participanti byli předem informováni, co bude cílem výzkumu, mohli tak předpokládat, jaké chování od nich bude očekávané vzhledem k povaze výzkumu. I přesto, že byl výzkum anonymizován, mohla zde vzniknout obava ze ztráty zaměstnání.

Ke zkreslení dat mohlo dále docházet s odstupem, se kterým byl výzkum po ukončení adaptace prováděn. I když byli participanti oslovováni maximálně do 11 měsíců od ukončení adaptace, některé okolnosti si již tolik nevybavovali nebo vycházeli z aktuální situace. Ideální by proto bylo provést výzkum bezprostředně po ukončení adaptace.

Tímto výzkumem jsem dospěla k výše nastíněným zjištěním a doporučením, přičemž jsem si vědoma, že se výzkum vztahuje na konkrétní instituci, která byla objektem mého zkoumání, a proto závěry a doporučení nemohu generalizovat. Stejný limit se týká taktéž participantů výzkumu, kterých byl omezený počet. Zaměstnanci jsou navíc součástí vývojové jednotky, a proto ani některá doporučení není možné z důvodů specifčnosti procesu v organizaci aplikovat celoplošně.

ZÁVĚR

Otázka adaptačního procesu je klíčovým momentem pro strategii a fungování každé firmy. Tato diplomová práce se proto zabývala analýzou adaptačního procesu ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o. Byla rozdělena do tří částí, které se podrobněji dané problematice věnovaly.

V teoretické části práce jsem se v první kapitole postupně věnovala všem důležitým aspektům pro správné řízení lidských zdrojů, zahrnující potřeby společnosti i jedince. Druhá kapitola popisovala a vymezovala již samotný adaptační proces v jeho formách, fázích a rovinách. Součástí byly firmou užívané nástroje a hodnocení adaptačního procesu.

Metodologická část představila cíl výzkumu, společně s jeho výzkumnou otázkou a dále se věnovala výzkumné strategii, metodám sběru dat, volbě výzkumného vzorku a následně sběru a způsobu analýzy dat.

Poslední část práce se zabývala již samotnou analýzou adaptačního procesu v konkrétní jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o. Zde jsem společnost představila a poté podrobněji analyzovala a následně zhodnotila praktické výstupy rozhovorů s nově nastoupenými zaměstnanci a HR Business partnerem, ty pak propojila s dokumenty na úrovni společnosti. Vycházela jsem také z výše zmíněné teoretické části.

Cílem práce bylo analyzovat adaptační proces ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o. Stěžejní pro mou práci bylo proces popsat a zaměřit se na vnímání adaptačního procesu zaměstnanci samotnými. Posoudit, jaký dojem na nich adaptační proces zanechal. Z těchto závěrů se poté dají vyvodit slabá a silná místa procesu. Tedy zda je adaptační proces pro firmu i zaměstnance přínosný. Na otázku mého výzkumu tedy: „Jak probíhá adaptační proces ve vývojové jednotce společnosti ŠKODA Digital s.r.o.“ jsem tímto odpověděla. Přesto, že je proces adaptace nastaven strukturovaně a vychází z potřeb a pravidel

společnosti působí nenuceně a je vůči novým zaměstnancům vstřícný. Což od samého začátku vytváří u nováčků kladný vztah a loajalitu ke společnosti.

Před započítím výzkumu samotného jsem očekávala, že v jeho průběhu objevím více nedostatků. To se však ukázalo jako mylná domněnka. Svá zjištění a doporučení navrhnu zástupcům firmy a v rámci své pozice se pokusím o jejich implementaci. Zkoumání adaptačního procesu ve firmě přinesl mně samotné možnost blíže proniknout do procesu adaptace a porozumět pocitům a pozici nových zaměstnanců.

SEZNAM LITERATURY

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Grada.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Grada.
3. Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
4. Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press.
5. Blumberga, S., & Luka-indane, A. (2018). OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT OF SOCIALISATION AND ONBOARDING OF NEW EMPLOYEES IN A COMPANY. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences, 5*, 729-737.
<https://doi.org/10.5593/sgemsocial2018/1.5>
6. Cable, D., Gino, F., & Staats, B. (2015). The Powerful Way Onboarding Can Encourage Authenticity. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
7. Dale, M. (c2007). *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Computer Press.
8. Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele (4., nezměněné vydání)*. Karolinum.
9. Dvořáková, Z. (2001). *Personální řízení 1*. Vysoká škola ekonomická.
10. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.
11. Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika* (přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC). Computer Press.
12. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál.
13. Horalíková, M. (2006). *Personální řízení (Vyd. 5)*. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
14. Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Computer Press.
15. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing.

16. Kasper, H., & Mayrhofer, W. (Eds.). (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Linde.
17. Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263 - 283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
18. Kocianová, R. (2004). *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Eurolex Bohemia.
19. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
20. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
21. Koubek, L. (2013). *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Masarykova univerzita.
22. Mareš, J. (2015). *Tvorba případových studií pro výzkumné účely*. *Pedagogika*, roč. 65, č. 2, 2015, s. 113–142. Dostupné z: <http://userweb.pedf.cuni.cz/wp/pedagogika/>
23. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada Publishing.
24. Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
25. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Academia.
26. Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada.
27. Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management* (11th ed). Prentice Hall.
28. Sakslová, V., & Šimková, E. (2013). *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky* (Vyd. 4., aktualiz. a rozš). Gaudeamus.
29. Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce.

30. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.
31. Škoda Digital. (2019). *Mise, vize, strategie a hodnoty*. Retrieved October 29, 2022, from Intranet ŠKODANET
32. Škoda Digital. (2019). *O nás*. Retrieved October 29, 2022, from Intranet ŠKODANET
33. Škoda Digital. (2019). *Organizační struktura*. Retrieved October 29, 2022, from Intranet ŠKODANET
34. Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.
35. Švaříček, R., & Šed'ová, K., & kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál
36. Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Ústav práva a právní vědy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- DPČ Dohoda o pracovní činnosti
DPP Dohoda o provedení práce
ŠDIG ŠKODA Digital s.r.o.
THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti	48
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti.....	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled participantů výzkumu	45
Tabulka 2: Přehled kategorií a subkategorií výzkumu	52
Tabulka 3: Paradigmatický model	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2019-2022	51
--	-----------