

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
ORGANIZACI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Andrea Ondráčková

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Adaptační proces zaměstnanců ve vybrané organizaci*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne.....

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Andrea Ondráčková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2020</i>

Název práce:	Adaptační proces zaměstnanců ve vybrané organizaci
Anotace práce:	<p>Předkládaná diplomová práce se zabývá procesem adaptace nových zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem této práce je popsat adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně navrhnout případnou optimalizaci. Teoretická část je věnována teoretickému a legislativnímu ukotvení adaptace i adaptačního procesu prostřednictvím definování forem, typů a fází adaptace, nástrojů i cílů adaptace. Pro výzkum je použita kvalitativní metoda deskriptivní případové studie za použití technik sběru dat formou interview, pozorování a studium dokumentů. Výstupy empirické části vedou za pomoci teoretické opory k naplnění cíle diplomové práce. Závěrem práce je provedena diskuze, jsou uvedeny doporučení k optimalizaci zkoumaného procesu, je odpovězeno na výzkumné otázky a je provedeno kompletní shrnutí výsledků práce.</p>
Klíčová slova:	Adaptace, nástup nových zaměstnanců, adaptační plán, personální činnosti, firemní kultura, sociální adaptace, případová studie

Title of Thesis:	Adaptation process of employees in selected organization
Annotation:	This thesis deals with the process of new employees adaptation in selected organization. The aim of this work is to describe the process of new employees adaptation and subsequently suggest possible optimization of existing processes relating to adaptation. The theoretical part is devoted to theoretical and legislative anchoring of adaptation and adaptation process, through defining forms; types and phases of adaptation; tools and goals of adaptation. A qualitative method of descriptive case study is used for research in empiric part. Data are obtained from interviews, observation and study of documents. Outputs from empirical part, supported by theory, lead to fulfillment of this thesis aim. At the end there is a discussion and recommendations for optimizing the researched process. The final part gives answers to research questions and summarize results of the thesis.
Keywords:	Adaptation, recruitment, adaptation plan, personnel work, corporate culture, social adaptation, case study
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – Pozvánka na vstupní školení Příloha č. 2 - Adaptační proces – formulář Příloha č. 3 – Žádost o poskytnutí souhlasu a informací pro studijní účely a sběr dat k šetření Příloha č. 4 – Informovaný souhlas - formulář Příloha č. 5 – Otázky k rozhovoru
Počet literatury a zdrojů:	52
Rozsah práce:	101 s. (149 349 znaků s mezerami)

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Pavlovi Veselskému, Ph.D. za jeho cenné rady, jeho přístup a čas věnovaný vedení mé diplomové práce. Poděkování patří také vybrané organizaci, která mi umožnila provedení výzkumu a poskytla mi potřebné informace. Velké poděkování patří také manželovi a rodině za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ANOTACE.....	3
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 OBLAST LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1.1 <i>Personální činnosti</i>	14
1.1.2 <i>Nábor a přijímání pracovníků</i>	17
2 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES.....	21
2.1 ADAPTACE	21
2.1.1 <i>Formy adaptace</i>	23
2.1.2 <i>Typy adaptace</i>	23
2.1.3 <i>Oblasti adaptace</i>	25
2.2 ADAPTAČNÍ PROCES	28
2.2.1 <i>Aktéři adaptačního procesu</i>	31
2.2.2 <i>Fáze adaptačního procesu</i>	32
2.3 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	36
2.3.1 <i>Cíle adaptačního procesu</i>	36
2.3.2 <i>Hodnocení adaptačního procesu</i>	38
2.3.3 <i>Rizika adaptačního procesu</i>	39
2.4 METODY A NÁSTROJE ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	40
2.4.1 <i>Metody řízení adaptačního procesu</i>	41
2.4.2 <i>Nástroje řízení adaptačního procesu</i>	43
II. EMPIRICKÁ ČÁST	46
3 VYBRANÁ ORGANIZACE	46
3.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	47
4 METODOLOGIE.....	51
4.1 VÝZKUMNÁ STRATEGIE	51
4.2 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	52
4.3 TECHNIKY SBĚRU DAT	53
4.4 OPERACIONALIZACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	55
4.5 VÝZKUMNÝ VZOREK	57

4.6	ZPRACOVÁNÍ DAT.....	57
4.7	LIMITY A ETIKA VÝZKUMU.....	59
5	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	61
5.1	ZDŮVODNĚNÍ VÝZKUMU A AKTUÁLNÍ STAV V ORGANIZACI.....	61
5.2	FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI.....	66
5.2.1	<i>Přednástupní fáze</i>	66
5.2.2	<i>Nástupní fáze</i>	68
5.2.3	<i>Integrační fáze</i>	77
5.2.4	<i>Fáze plného začlenění</i>	80
5.3	SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ ADAPTACE	82
6	DISKUZE A DOPORUČENÍ	85
6.1	INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .	85
6.2	DOPORUČENÍ K OPTIMALIZACI ADAPTAČNÍHO PROCESU	88
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	95
	SEZNAM ZKRATEK	99
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMÁT A OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Adaptační proces nových zaměstnanců je jednou z často podceňovaných částí výběru a zapracování zaměstnanců. Důvodem leckdy bývá pocit zaměstnavatelů, že s nástupem nového zaměstnance mají hlavní část personálních činností za sebou a proces zapracování je samozřejmostí, kterou zajistí řadoví či vedoucí zaměstnanci, což bývá nepsanou náplní jejich práce. Adaptace je jedním z důležitých procesů, který směřuje ke stabilizaci personálu, ke snížení nákladů do náboru i nákladů celkově. Kvalitně zajištěný proces adaptace může vést ke zvýšení pracovní efektivity a snížení fluktuace u zaměstnanců. Tím se zvyšuje výkonost pracovních skupin a následně může mít i vliv na celkovou spokojenost všech zaměstnanců v organizaci.

Aktuální situace na trhu práce je pro zaměstnavatele více než nepříznivá. Taková situace nastává v okamžiku, kdy je na trhu práce větší poptávka po zaměstnancích, než nabídka pracovní síly. Tento jev a situaci na trhu práce sleduje Ministerstvo práce a sociálních věcí, které prostřednictvím vydávaných Statistických ročenek o trhu práce v ČR informuje obyvatele o aktuální situaci v oblasti zaměstnanosti.

Za první měsíc roku 2020 je podíl nezaměstnaných osob 3,1 % v počtu osob 233 022, avšak za rok 2019 byla nezaměstnanost na úrovni nižší jak 2,6 % nezaměstnaných osob. Zároveň se jedná o nejnižší hodnotu od roku 1997, kdy bylo bez práce ještě menší počet osob. Prostřednictvím Úřadu práce hledají zaměstnavatelé v roce 2020 více než 341 391 volných pracovních míst (MPSV, 2020). Zaměstnavatelé by se tedy měli připravit na budoucí stav, samozřejmě vždy s ohledem na ekonomické aspekty pracovního trhu. Klást co největší důraz na stabilitu organizace a vynakládat zvýšené úsilí k udržení vlastních

zaměstnanců a to nejen prostřednictvím kvalitního procesu v oblasti náboru a adaptace.

Cílem této diplomové práce je popsat adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně navrhnout případnou optimalizaci. Hlavní výzkumnou otázkou tedy je následující: „*Jak probíhá adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci?*“ Dalším dílčím cílem práce je sepsat přehlednou a ucelenou teoretickou část, která poskytne potřebný vhled do problematiky adaptace zaměstnanců a poslouží jako teoretický základ pro empirickou část práce.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, z nichž jedna je teoretická a druhá empirická. Jedná se tedy o šest na sebe navazujících kapitol. Teoretická část práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol, kde v první kapitole je vymezena oblast řízení lidských zdrojů se zaměřením na personální činnosti, zejména na oblast náboru a přijímání pracovníků jako bezpochyby nejbližší činnost adaptaci nových zaměstnanců. Dále je v práci také zdůrazněn pojem adaptace a jsou zakotveny termíny vztahující se k procesu adaptace, jako jsou fáze adaptace, aspekty související s firemní kulturou, organizační strukturou i sociálním prostředím. Závěrem druhé kapitoly je pojednáno o nástrojích adaptačního procesu a jsou uvedena i rizika, která ohrožují průběh adaptace zaměstnanců.

Na teoretickou část navazuje část druhá, tj. empirická část práce, která vychází z teoretického ukotvení diplomové práce. Na začátku je představena vybraná organizace a jsou uvedeny aspekty, které vedly k provedení výzkumu v oblasti adaptace nových zaměstnanců. V empirické části práce je dále vymezena použitá metodologie a její teoretické ukotvení, které je použito k dosažení cíle práce a vytvoření návrhu optimalizace a návrhu doporučení adaptace v organizaci. Následující kapitola pak shrnuje výsledky sběru dat,

kde hlavním těžištěm jsou rozhovory se zaměstnanci. Poslední kapitola pak interpretuje získané výsledky a jsou zodpovězeny výzkumné otázky. Závěrem je vypracovaný návrh možných doporučení, která by mohla vést k optimalizaci stávajícího adaptačního procesu ve vybrané organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBLAST LIDSKÝCH ZDROJŮ

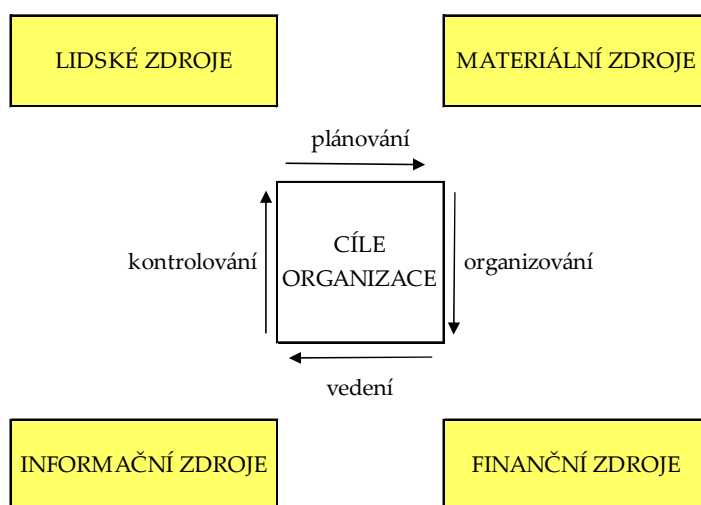
První kapitola práce pojednává o oblasti lidských zdrojů jako o zdrojích nejcennějšího jmění organizace. Je popsáno řízení lidských zdrojů a strategie řízení lidských zdrojů, které vyúsťují do jednotlivých personálních činností. Oblast personálních činností je dále dělena na specifické činnosti, jako jsou vyhledávání, nábor a přijímání zaměstnanců, dále pak navazující činnosti. Náboru je věnována samostatná podkapitola, která definuje jednotlivé kroky při náboru zaměstnanců a poukazuje na další personální činnosti spojené s adaptací zaměstnanců.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí získat a propojit klíčové zdroje jako jsou materiální, finanční, informační a zdroje lidské. Lidské zdroje jsou zařazeny do kontextu řídicích činností organizace a mají rozhodující význam pro organizaci. Klíčovým významem je jejich řízení, hospodaření s nimi, tedy rozhodující význam pro personální práci (Koubek, 2001).

Znázornění zdrojů v uvedeném Schéma 1 - Zdroje podniku a proces řízení, které jsou klíčové pro organizaci a jedná se o jejich neustálé shromažďování a propojování zdrojů a to ať se jedná o zdroje materiální či o zdroje lidské. Vzájemné propojení, uvědomění si hodnoty a významu těchto zdrojů je jedním z podmínek úspěchu organizace jako takové.

Schéma 1 - Zdroje podniku a proces řízení



Zdroj: Koubek (2001), zpracování vlastní

V odborné literatuře můžeme najít mnoho definic a vymezení řízení lidských zdrojů. Brůha, Bukovjan & Čornejová (2008) uvádějí, že řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodování v oblasti lidských vztahů, který ovlivňuje výkonnost jednotlivých zaměstnanců i organizace jako takové.

Kociánová uvádí, že pojetí lidských zdrojů může být dle Armstronga *...„konceptně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů, ... řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniiovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.“* (Kociánová, 2012, s. 78)

Tato definice je naprosto vystihující a současně zahrnuje všechny procesy řízení a rozvoje lidských zdrojů. Je i zhodnocující pro jednoznačný přínos a nepostradatelnost lidských zdrojů v oblasti fungování a řízení podniku. Význam člověka jako nenahraditelného a nejdůležitějšího zdroje v organizaci a je potřeba jej chápat s promyšleným přístupem v řízení, aby výkonost zaměstnanců byla přínosem pro daný podnik.

A jak také uvádí Koubek: „Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.“ (Koubek, 2001, s. 14)

Urbancová uvádí, že z pohledu vzdělávání zaměstnanců v organizaci je oblast lidských zdrojů jednou z nejdynamičtěji rozvíjejících se oblastí řízení organizace. V rámci procesu řízení lidských zdrojů se jedná o identifikaci potřeb, plánování, realizaci a následné hodnocení vzdělávání a vstupního vzdělávání zaměstnanců. Takže by mělo být v zájmu každého vedení organizace usilovat o rozvoj, řízení a vzdělávání svých zaměstnanců a věnovat jim náležitou pozornost (Urbancová, 2018).

Obecně by se tedy dalo říci, že řízení lidských zdrojů pojímá řízení podniku koncepčněji a globálně na úrovních strategického řízení k přístupu řízení lidských zdrojů a tak, jak uvádí Armstrong (2002), tak vliv mají i důsledky integrované politiky a praxe. Uspokojuje potřebu strategického přístupu řízení, zdůrazňuje hodnoty firmy, investice do lidského kapitálu, stanovování personálních cílů směřující k zabezpečování a rozvoji pracovníků. Také zvyšuje oddanost a motivaci pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí. V neposlední řadě i vytváření vztahů a ovzduší prostřednictvím zavádění motivujících způsobů řízení interní zainteresovanosti. Na tuto oblast řízení lidských zdrojů podnik vynakládá nemalé finanční, ale i jiné prostředky, a to z důvodu udržení, vývoje i rozvoje organizace.

Dle Ulricha strategické řízení lidských zdrojů propojuje postupy v personální práci s podnikovou strategií a směřuje a uplatňuje strategii

lidských zdrojů, personálních strategií. Personální plánování často popisuje procesy, pomocí nichž vyúsťují podnikové strategie do personálních kroků, které se týkají vytváření programu pro personální útvar (Ulrich, 1997).

Obečným cílem řízení lidských zdrojů je to, aby organizace mohla prostřednictvím lidských zdrojů plnit své stanovené cíle. Pro stanovení a naplňování cílů organizace slouží strategické plánování a řízení podniků společně se stanovenou personální politikou a strategií každého podniku. Jelikož oblast lidských zdrojů, řízení podniků a personální strategie není předmětem mé diplomové práce, tak se této oblasti nebudu dále věnovat, i přesto považuji za velmi důležité uvést tuto oblast a zejména potom jednotlivé personální činnosti, protože jednou z nich je také adaptace zaměstnanců. Informace jsou také uvedené zejména z důvodu správného zařazení personálních činností do oblasti lidských zdrojů, jako jednoho z nejdůležitějšího zdroje pro úspěchy v podniku.

1.1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální práce a personální činnosti, zkráceně můžeme říci také personalistika (tento výraz se v praxi používá nejčastěji), jsou v souvislosti s řízením lidských zdrojů v personální oblasti nejčastěji používanými výrazy. V odborné literatuře se v souvislosti s lidskými zdroji setkáváme s pojmy personální management, management řízení lidí, personální práce, personalistika, řízení lidských zdrojů, management lidských zdrojů nebo personální činnosti. Ze zahraničí přijímají české organizace anglický výraz HR management (zkratka pro Human Resource Management), v doslovném překladu to znamená řízení lidských zdrojů a běžně se dnes pro pracovníka personálního úseku stanovuje pozice HR manažer, specialista či pracovník.

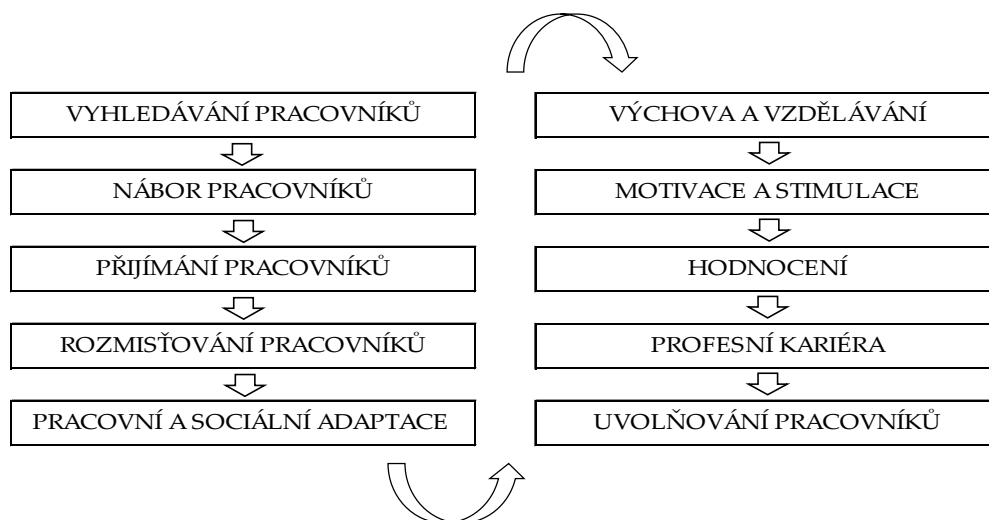
Pro jednoduché uchopení oblasti a jednotlivých činností v oblasti personální a řízení lidských zdrojů v práci budu definovat, že proces adaptace je zařazen do personálních činností organizace.

Výstižně ve své publikaci uvádí Bělohlávek a definuje personální řízení, které dává praktické návody k vedení lidí na mikroúrovni tj. k vedení týmu, skupin a jednotlivců. Kdežto řízení lidských zdrojů se zabývá řízením lidí na makroúrovni tím, že vytváří a rozvíjí personál organizace jako celku (Bělohlávek, 1996).

Bedrnová a Nový definují, že personální řízení se v zásadě dělí na dvě vzájemně se ovlivňující se funkční oblasti. První z nich je vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Jedná se především o věcné, právní, ekonomické a organizační a metodické zabezpečení všech personálních procesů. Druhá z nich je vlastní vedení lidí a bezprostřední ovlivňování postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem. Ovlivňování iniciativy a výkonnosti pracovníků prostřednictvím řídicích pracovníků (Bedrnová & Nový, 1998).

Pro upřesnění pohledu na řízení lidí na mikroúrovni, tedy samotné řízení personálních procesů a personální práce v jednotlivých činnostech, které obnáší dle Koubka (2007) vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků. Dalšími jsou hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování a rozvoj pracovníků, řízení pracovních vztahů, péče o pracovníky a posledním je personální a informační systém, tím je myšleno získávání, shromažďování a uchovávání informací týkající se zaměstnanců. Bedrnová a Nový (1998) taktéž definovali rozhodující personální činnosti, které jsou znázorněny na následujícím schématu.

Schéma 2 – Personální činnosti



Zdroj: Bedrnová & Nový (1998), zpracování vlastní

Oproti Koubkovi (2007) Bedrnová a Nový (1998) i Armstrong (2002) dělí aktivity na základní skupiny:

- získávání pracovníků,
- personální rozvoj,
- péče o zaměstnance.

Získávání pracovníků obnáší plánování, analýzu potřeb a požadavků a hlavní částí je nábor. Oproti tomu personální rozvoj obnáší činnosti spojené se zvyšováním kvalifikace, vzdělávání, hodnocení, motivace a další. Do péče o pracovníky patří odměňování, doplňkové vzdělávání, sociální služby, komunikace a informování a správa dat. Armstrong (2002) ještě přidává k těmto činnostem strategické personální řízení v pohlížení na lidi jako na strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody a stanovování personální politiky podniku.

Uskutečnit úplný výpis všech personálních činností ve všech personálních procesech je značně obtížné, jelikož vždy organizace má vlastní

členění činností dle interních potřeb podniku i skutečnostech vnitropodnikové povahy. Koubek také říká, že personální práci je třeba věnovat velkou pozornost a to od té doby, co se majitel rozhodne přijmout prvního zaměstnance. Také platí, že všechny uvedené personální činnosti je potřeba provádět bez ohledu na jejich velikost (Koubek, 2007). Tím je myšleno, že vyjmenované činnosti nemusí vždy zastávat oddělení personální, ale stanovená a pověřená osoba v organizaci.

1.1.2 NÁBOR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jednou ze základních personálních činností je nábor a adaptace zaměstnanců. Organizace má mít schopnost zajistit správný výběr kvalitních dlouhodobě loajálních zaměstnanců, jejich správné rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů a také dle potřeb, jejich objektivní hodnocení i další kvalifikační rozvoj (Vodáček & Vodáčková, 2006).

Rozpad personálních činností až na proces získávání pracovníků má svůj opodstatněný důvod a nevylučitelnou souvislost s adaptací zaměstnanců, jelikož tyto kroky na sebe bezprostředně navazují, dokonce se prolínají navzájem.

Vajner uvádí, že adaptace je zkouška kandidáta v reálných podmínkách, tedy pracovního procesu, kdy je zaměstnanci potřeba pomoci, aby rozvinul svůj potenciál, který byl odhadován ve výběrovém řízení (Vajner, 2007).

Proces získávání pracovníků definoval i Koubek ve své publikaci, kde definuje posloupnost jednotlivých kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace volných pracovních míst a zvážení alternativ

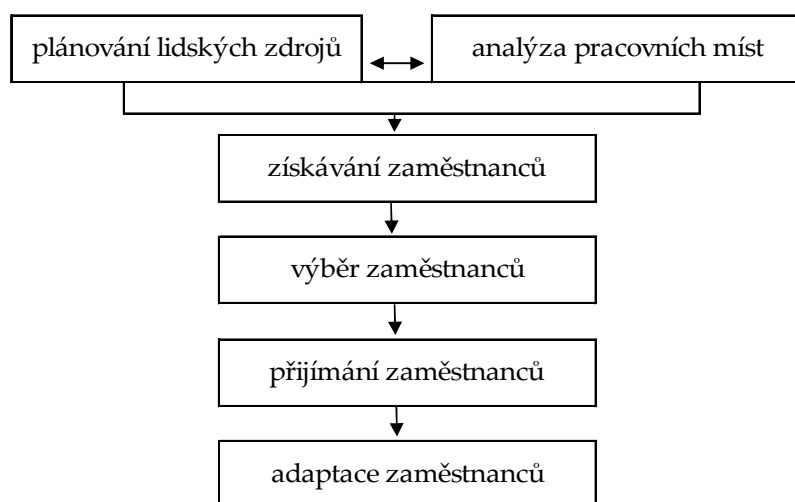
3. Charakteristika a popis pracovního místa
4. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
5. Volba metod získávání
6. Volba požadovaných dokumentů od uchazečů
7. Formulace nabídky zaměstnání
8. Uveřejnění nabídky zaměstnání
9. Shromažďování dat o uchazečích a předvýběr uchazečů
10. Sestavení seznamu uchazečů k výběrovému řízení (Koubek, 2001).

Proces pojednává o zjištění a následném naplnění potřeby zaměstnavatele, který zjistí nedostatek nebo potřebu další pracovní síly. Jedná se o personální plánování, analýzu pracovního místa, vytváření obsahu práce a náplně práce, získávání pracovníků, vyhledávání potencionálních pracovníků. Dále výběr pracovníků, organizace výběrových řízení a navazujících činností s přijímáním zaměstnanců a vyřizováním formálních záležitostí. Proces či postup obsazování pracovních míst je věcí interních postupů vybrané organizace. Tyto postupy nejsou upraveny žádným právním předpisem ani zákonem.

Sjednání pracovního poměru upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, kde jsou uvedeny povinnosti, které jsou podmínkou sjednání pracovního poměru (Česko, 2006).

Jak ve své publikaci uvádí Šikýř, tak adaptace zaměstnanců je poslední etapou při postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procesy spojené s předáváním podstatných informací, odborným zapracováním a zvyknutím si na podmínky dané práce i sociálním začleněním (Šikýř, 2014).

Schéma 3 – Postup personálních činností v adaptaci



Zdroj: Šikýř (2014), zpracování vlastní

Přímým důsledkem kvalitně vykonávaného výběrového řízení bude větší spokojenost zaměstnavatele i nového zaměstnance. Pokud jsou u výběru používány pokročilejší formy kvalitativní diagnostiky (assessment centrum) je pravděpodobnější, že se dostaví nižší fluktuace, větší soudržnost a pocity firemní angažovanosti a vnitřního zapojení zaměstnanců do chodu firmy (Gruber, Kyrianová & Fonville, 2016).

Závěrem první kapitoly je poukázáno na oblast řízení lidských zdrojů jako definování činnosti personálního úseku v organizaci. Proces, který je definován politikou a strategií řízení organizace v oblasti lidských zdrojů, propojuje personální procesy od potřeby pracovní síly, vyhledávání a získávání pracovníků, nábor a přijímání pracovníků a dále pak k dalším navazujícím činnostem jako jsou nástup nového pracovníka, zapracování a adaptace, hodnocení a další neméně důležité části v personální oblasti.

Pokud se zaměstnavatel dostane až do fáze adaptace zaměstnance, tak první část personálních činností zvládl, dále pracuje na udržení a stabilizaci pracovníků. Do popředí vstupuje další část bezprostředně navazující, leckdy

propojená - tou je adaptace, leč z uvedeného jednoznačně vyplývá, že proces adaptace zaměstnanců se prolíná s dalšími personálními procesy napříč souhrnem personálních činností. Vědecká obec nemá jednoznačně a totožně definovaný proces adaptace jako samostatnou část personálních činností, ale zaměstnanec vždy prochází procesem adaptace, kde organizace zajišťuje přizpůsobení se novým podmínkám a zapracování na nové pracovní místo.

2 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES

Tato kapitola pojednává o základních pojmech a je obecným úvodem do problematiky adaptace. V této části práci jsou uvedeny formy, typy a oblasti adaptace. Dále pak aktéři adaptačního procesu a kroky, které provází adaptaci i jednotlivé fáze adaptačního procesu. Ve třetí části této kapitoly jsou uvedeny cíle, hodnocení i rizika adaptace. V závěru kapitoly jsou popsány metody a nástroje řízení adaptačního procesu. Cílem této části práce je teoretické ukotvení stanovené oblasti, aby dále část empirická navazovala na tento teoretický celek.

V odborné literatuře, která se zabývá adaptací nových zaměstnanců v organizaci, se často setkáváme s výrazy adaptace, orientace a pojem zapracování nových zaměstnanců. V této práci jsou tyto pojmy chápány jako synonyma, dále je používán pouze pojem adaptace.

2.1 Adaptace

Pojem adaptace pochází z latinského slova adaptatio a má i více významů, vždy záleží na hledisku, ze kterého se na význam díváme. Z obecného hlediska můžeme adaptaci popsat jako schopnost přizpůsobení se změně životních podmínek v prostředí, kde se vyskytuje (Lochmanová, 2016).

Dle výkladového slovníku z pedagogiky Kolář vykládá, že adaptace je přizpůsobení se organismu podmínkám, které existují v biologickém i sociálním smyslu. Je procesem, při němž se organismus přizpůsobuje podmínkám daného prostředí a získává nové vlastnosti zvyšující jeho životaschopnost v daném prostředí. Proces postupného přizpůsobování se

člověka změněným sociálním i jiným podmínkám. Jedná se tedy o průběžný proces přizpůsobování novým věcem (Kolář, 2012).

Z psychologického hlediska Bedrnová a Nový obecně chápou adaptaci jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám i jejich změnám, protože člověk nepřijímá podmínky pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým podmínkám a zájmům, hodnotám a také cílům. Adaptace tedy představuje jednotu aktivních a pasivních forem spojení s daným prostředím. Avšak adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které jsou plněny pracovní úkoly a povinnosti (Bedrnová & Nový, 1998).

Jak uvádí Petrušek, Maříková a Vodáková podle sociologického hlediska, je adaptace procesem chování ve struktuře společenské skupiny, organizace nebo kultuře přispívající k přežití, fungování a udržení rovnováhy v sociálním prostředí (Petrušek, Maříková & Vodáková, 1996).

Pokud se hovoří o adaptaci, tak se jedná o oboustranný proces, kdy se člověk jako organismus sám přizpůsobuje. Adaptuje se na prostředí, ve kterém se nachází, ale zároveň se snaží přizpůsobit si prostředí svým potřebám a požadavkům, aby byl schopen změny v požadovaném prostředí, místě a čase. Adaptace jako taková nemusí být vždy chápána pouze jako přizpůsobení se doslova, ale také poznání a pochopení prostředí a okolí, ve kterém se subjekt i objekt nachází. Podrobněji je aktérům adaptace věnována kapitole 2.2.1 Aktéři adaptačního procesu. Vzhledem k oblasti práce je objekt adaptace zaměstnanec a subjekt adaptace zaměstnavatel. Cílem zmiňované adaptace je přizpůsobení okolnímu a novému prostředí u zaměstnavatele, a to za účelem seznámení, pochopení a setrvání v organizaci či zvýšení schopnosti přizpůsobení se aktuálním možnostem.

2.1.1 FORMY ADAPTACE

K adaptaci zaměstnance může docházet různými způsoby, které mohou být řízené formálně nebo také neformálním způsobem.

U **formálního způsobu** se jedná o plánovité, strukturované formy adaptace, které jsou stanovené prostřednictvím vnitřních předpisů a formálně je řízena pracovníky personálního oddělení nebo prostřednictvím přímo nadřízeného pracovníka. Šikýř popisuje formální adaptaci jako systematickou cestu adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, zejména se jedná o zkušeného zaměstnance, který má v oblasti adaptace zkušenosti či je specialistou v oboru (Šikýř, 2014).

Opakem je **neformální způsob**, který je přirozenými vlivy zabezpečený neplánovaně za účasti pracovníků, kteří jsou přirozenou součástí průběhu prvních zážitků a dojmů či prvních dní nového zaměstnání. O neformální adaptaci Šikýř uvádí, že „*probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí především spolupracovníků.*“ (Šikýř, 2014, s. 109)

2.1.2 TYPY ADAPTACE

Na adaptaci může být pohlíženo i z úhlu typu adaptace. Vzhledem k potřebám organizace, které jsou zaměřeny na adaptaci na prostředí, ve kterém se zaměstnanec nachází, můžeme definovat tři typy adaptace na prostředí v organizaci. Jedná se o adaptaci na konkrétní pracovní místo, adaptace útvarová a celopodniková adaptace.

Typy adaptace:

- a) **Adaptace na konkrétní pracovní místo** je logicky diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní místo. U jiných

autorů se setkáváme s dělením pouze na dvě skupiny, které slučují útvárovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo.

- b) **Adaptace v útvárové jednotce** bývá označována také jako skupinová nebo týmová a podle označení se vztahuje k určité skupině v pracovním prostředí či organizační jednotce vztahující se k pracovnímu místu. Tato oblast bývá podceňována, protože bezprostředně nesouvisí s nástupem pracovníka a jeho přímou adaptací. Jsou předávány specifické informace o útvaru.
- c) Pro **adaptaci celofiremní** je typické předávání informací, které jsou společné pro všechny zaměstnance organizace, a to z pravidla bez ohledu na pracovní zařazení a charakter jejich práce (Vajner, 2007).

Na aspekty adaptace je možno pohlížet z pohledu prostředí či vztahu k jednotlivci či skupině a aspekty řízení adaptace dělí následovně:

- a) **Aspekt pracovníka** klade důraz na rozvoj osobnosti a uspokojování potřeb a požadavků z pohledu jednotlivce. Pro tento aspekt je cílem pracovníka co nejrychleji zvládnout zapracování, získání perspektivy a rozvoj pracovní kariéry a začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině.
- b) Kdežto **aspekt podniku** pohlíží na rychlé zvládnutí pracovních povinností a zejména identifikaci s prací, pracovní skupinou a celým podnikem. Je ovlivněna informacemi, které pracovník získal před nástupem do organizace jako image podniku, pověst i vlastní první dojmy (Bedrnová & Nový, 1998).

2.1.3 OBLASTI ADAPTACE

V organizaci se ve většině případů jedná o pracovní adaptaci, protože to je hlavním cílem zaměstnavatele, aby se zaměstnanec pokud možno co nejdříve, nejrychleji a s minimem stresu zařadil do pracovního kolektivu a adaptoval se na styl práce a osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci (Koubek, 2001).

Po nástupu zažívá zaměstnanec mnoho změn, dostává se do nových situací a získává mnoho nových informací, které musí být schopen absorbovat, a to ideálně v co nejkratším čase. Musí si zvyknout na nové prostředí, nová pravidla, které má stanovená vybraná organizace. Pokud celý proces nástupu, adaptace a celkové socializace zaměstnance proběhne hladce, najde nový zaměstnanec požadovaný vztah k práci, pracovní výkonnost nastartuje mnohem rychleji a tím se v krátkém čase stane platným členem pracovního týmu a kolektivu.

V oblastech adaptace známe psychologickou smlouvu jako nepsanou dohodu mezi oběma stranami a jedná se o naplnění očekávání a následně i adaptování na leckdy nestanovené interní podmínky. Jednou z oblastí nejdůležitější a nejznámější je pracovní adaptace, dále pak sociální a kulturní, která je neméně důležitou součástí.

Psychologická smlouva

Armstrong (2002, s. 229 - 230) ve své publikaci definuje pojem psychologická smlouva jako *„kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, která se týká toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.“* Psychologická smlouva postrádá

charakteristické rysy pracovní smlouvy, která se uzavírá mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a spíše se jedná o nepsanou dohodu mezi těmito dvěma stranami.

Pracovní adaptace

Jakmile nový zaměstnanec nastupuje k novému zaměstnavateli, tak přichází s jistou vybaveností a portfoliem znalostí a pracovních návyků. Výjimečně se může stát, že přichází absolvent, u kterého je zvýšena potřeba péče v oblasti pracovní adaptace, protože zatím nemá žádné nebo malé pracovní návyky. Po nástupu pracovníka probíhá nějakou dobu proces pracovní adaptace a jejím hlavním cílem je přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a povinností k dosahování požadovaného výkonného standardu, samozřejmě ve sníženém nároku, a to vzhledem k délce pracovního poměru (Mayerová & Růžička, 2000).

Bedrnová a Nový (1998) shrnují, že pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnání nároků kladené zaměstnavatelem, ke kterým může docházet i v důsledku využívání moderních technologií a technologického pokroku.

Sociální adaptace

Armstrong (2002) chápe sociální adaptaci jako rychlost zařazení a přizpůsobení se na nové sociální prostředí, sociální aspekty práce a vztahy se spolupracovníky. Také uvádí, že míra ovlivňování, v jaké ji mohou ovlivnit přímo pracovníci, může být často omezená. Zaměstnavatel v této oblasti musí být připraven sociální adaptaci řídit a kontrolovat.

Mayerová a Růžička (2000, s. 74) se ztotožňují s pohledem Armstronga (2002) a uvádějí, „že cílem sociální adaptace je přiměřené zařazení pracovníka do osobních vztahů příslušné pracovní skupiny a do společenské atmosféry zaměstnaneckého kolektivu.“ Dále také uvádějí, že závažnost interpersonálních vztahů je značná a proniknutí do uzavřeného společenského útvaru nemusí být vždy s hladkým průběhem. Povětšinou proces probíhá spontánně prostřednictvím každodenního kontaktu mezi členy dané skupiny.

Koubek uvádí, že nezbytnou i hojně opomíjenou součástí přijímání a adaptace zaměstnanců je uvedení na pracoviště. Taktéž uvádí, že pracovník personálního útvaru by měl doprovodit nového zaměstnance k vedoucímu pracovníkovi nebo na pracoviště a formálně jej představit (Koubek, 2001).

Kulturní adaptace

V různé míře závaznosti vyžadují jednotlivé organizace od jednotlivých pracovníků chování určitého typu. Nejedná se o konkrétní formy formálních či neformálních požadavků a závazků vůči zaměstnancům, ale zaměstnavatel definuje více či méně zřetelně dění v organizaci. Sestává se z norem, povinností, pravidel a jsou doporučeními pro nového zaměstnance (Hanzlíková & Soušková, 2001). Kultura firmy je to, co na každého zaměstnance dýchne ihned po příchodu do firmy. Možná už v momentě, kdy jde na první schůzku, jak dobře se dá firma najít, jaké je parkování v okolí, jak je budova dané organizace označena, jaké potká zaměstnance na chodbě. To vše je prostředí firmy, které utváří celkový dojem organizace, a vyvolává pocit, o jakou kulturu v dané organizaci jde.

Organizační adaptace

Edgar Schein definoval organizační kulturu jako: „*Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních zkušeností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům*“. (Bělohlávek, 1996, s. 108)

Nový zaměstnanec přicházející do organizace, kde přijal pracovní místo, přichází do zcela nového prostředí s novými lidmi, kteří již mají přijatou místní strukturu, jsou s ní sžiti a respektují ji. Je to tedy jakési interní prostředí, ryze typické pro danou organizaci. Základní kámen organizační struktury vždy postaví vedení dané organizace a dále pokračují vybraní vedoucí zaměstnanci, kteří tuto strukturu udržují. Organizační struktura má normativní význam a určuje, jaké chování se ve vybrané organizaci očekává a jaké je správné. Můžeme se tedy bavit o normách chování v dané organizaci, které jsou přijímány a schvalovány, případně odmítány a následně postihovány.

2.2 Adaptační proces

Nástup a adaptace nového zaměstnance je proces, který umožňuje novým zaměstnancům jejich rychlé začlenění do firmy či týmu spolupracovníků i pracovního procesu. První dny v novém zaměstnání jsou tou nejnáročnější dobou v pracovním životě každého člověka.

V oblasti přijímání a nábory nových zaměstnanců se odborníci všeobecně neshodují na tom, od kdy adaptační proces začíná, kdy zaměstnanec vnímá vliv organizace a započíná integrace a přizpůsobování

novému okolí. Hroník (1999, s. 287-288) uvádí, že *„trvá déle, než představuje zkušební doba a začíná ještě před oficiálním nástupem, mezi rozhodnutím a nástupem.“* Také uvádí, že *„největší počet lidí odchází z organizace během prvního roku od přijetí, často se stává, že ještě během adaptačního procesu nebo zkušební doby.“* Obecně lze ale říci, že je to doba od rozhodnutí o přijetí zaměstnance do pracovního poměru, dalším milníkem je podpis pracovní smlouvy a samotná adaptace nejpozději začíná v den nástupu do nového zaměstnání. Délka procesu je individuální vždy s ohledem na danou pracovní pozici a kladené nároky zaměstnavatele.

Dle Koubka, který adaptaci zaměstnanců chápe jako důkladně promyšlený proces pro každý druh pracovního místa i pracoviště, je to specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se s novými pracovníky a jejich novými pracovními úkoly a pracovními podmínkami. Dále pak pracovním i sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno co nejdříve, dosáhl požadované kvality a úrovně (Koubek, 2001).

V oblasti pracovního práva neexistuje všeobecný předpis, který upravuje proces adaptace nových zaměstnanců a povinnosti ke splnění zaměstnavatelem i zaměstnancem. Avšak existuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, který definuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a to v případě podmínek stanovených zákonem v oblasti nástupu pracovních podmínek a povinností obou stran. Nejblíže k oblasti adaptace na poli pracovním je doba zkušební, kdy obě dvě strany mají možnost vyzkoušet si vzájemnou spolupráci. Tuto zkušební dobu upravuje § 35 zákoníku práce (ZP), kde stanovuje délku zkušební doby a možnost ukončení pracovního poměru bez uvedení důvodu. Podmínky

stanovení zkušební doby se ujednávají do pracovní smlouvy, která je sjednána nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Zmínka o zkušební době musí být písemně sjednaná a uvedena v pracovní smlouvě (Česko, 2006).

Bedrnová a Nový definovali jednotlivé kroky adaptačního procesu, které by byly vhodné převést do praxe každého adaptačního procesu:

1. Seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky pro jeho řízení – dílčí a typové plány apod.
2. Nástupní pohovor s přijatým pracovníkem – informace o podniku, jeho cílech, tradicích a bližším upřesnění očekávání pracovníka.
3. Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo – seznámení pracovníka s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce.
4. Představení nového pracovníka pracovní skupině – charakteristika nového pracovníka, jeho odbornosti, praxe a kvalifikace.
5. Seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy - zastoupení profesí a přehled odborných členů, normy, zvyklosti a tradice.
6. Určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků.
7. Zpracování plánu či programu adaptace – v závislosti na individuálních charakteristikách nového spolupracovníka.
8. Průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny - poskytování zpětné vazby o výsledcích činnosti.
9. Pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu.
10. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace (Bedrnová & Nový, 1998).

2.2.1 AKTÉŘI ADAPTAČNÍHO PROCESU

V adaptačním procesu, tak jako v jiných procesech, má svoji roli více účastníků, kteří se nějakým způsobem podílejí na adaptaci. V tomto případě to jsou subjekt adaptace a objekt adaptace. Subjektem se rozumí osoba, která je v rozhodující pozici v adaptačním procesu a jsou to vedoucí pracovníci, pracovníci personálního oddělení, případně jiné osoby, které jsou stanoveny pro řízení adaptace v organizaci. Objekty adaptačního procesu jsou řazeni do třech až čtyřech skupin. Například Bedrnová a Nový definují čtyři skupiny objektů adaptačního procesu. Prvním z nich jsou noví pracovníci, dále pak pracovníci, kteří se vracejí na své původní místo po delším čase, dále pracovníci, kteří mění pracovní uplatnění v rámci jedné organizace a poslední skupinou jsou pracovní skupiny.

Objekty adaptačního procesu:

- a) **Adaptace nových zaměstnanců** obnáší konkrétní postup vedoucího zaměstnance, či osob zvolených k řízení adaptace nového zaměstnance. Rozsah adaptace nových zaměstnanců je ze všech skupin nejobsáhlejší. Nový zaměstnanec musí obdržet všechny potřebné informace o podniku, pravidlech a podmínkách, o podnikových normách a předpisech. Proces bývá náročnější jak časově, tak na množství předávaných informací. Mimořádná je i úloha pracovníka, který řídí a zasahuje do adaptace, protože on zastává roli zástupce organizace a je představitelem kulturní i sociální politiky organizace.
- b) **Adaptace zaměstnanců, kteří se vracejí na stejné pracoviště**, se týká zaměstnanců, kteří z nějakého důvodu byli nuceni pracoviště opustit na nějakou dobu, která byla dobou nezbytně nutnou. Důvody mohou být mateřská a rodičovská dovolená, povinná vojenská služba, ale může se jednat také o zaměstnance vracující se po dlouhodobé nemoci,

či zaměstnance, kteří byli pracovně převedeni do jiných poboček. Tato adaptace bývá zpravidla kratší a specifická spíše ke sdělování nových a aktuálních procesů a informací, výčty změn za doby nepřítomnosti. Adaptace je spíše zaměřena na úsekovou adaptaci a adaptaci pracovní. U některých zaměstnavatelů je často opomíjeným objektem adaptace, jelikož nepřichází nový zaměstnanec, ale již zaučený pracovník. (Bedrnová & Nový, 1998)

Zásadním důvodem uvedení těchto rolí je to, že práce se bude zabývat pouze adaptací nových zaměstnanců. Důvodem není to, že by ostatní skupiny byly méně důležité, nebo by nepotřebovaly adaptovat, avšak pro zúžení výzkumné skupiny byla definována skupina nových zaměstnanců jako objekt zkoumání v této diplomové práci.

2.2.2 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Odborná literatura popisuje adaptační proces z pohledů pracovníků v různých modelech. Většinou však člení proces do několika jednotlivých fází, které na sebe vzájemně navazují. Kociánová ve své publikaci uvádí tři a čtyřfázový model adaptačního procesu.

Třífázový model adaptačního procesu dle Kociánové (2010):

1. přednástupní fáze bývá anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo,
2. nástupní fáze je zaměřena na nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání organizace a pracovníka, počátek orientačního období,

3. integrační fáze/ metamorfozní fáze je fáze, která se snaží k překonání odborné a sociální integrace.

Kocianová ve své publikaci také uvádí čtyřfázový model podle Kiesera, který zohledňuje vedle odborné integrace také individuálně psychologickou stránku nově nastupujícího pracovníka:

„1. fáze: anticipační socializace a rozhodnutí pro místo;

2. fáze: nástup do organizace: konfrontace – střetávají se očekávání s realitou;

3. fáze: odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění;

4. fáze: plné členství v organizaci – nováček se stane plnohodnotným

členem organizace).“ (Kocianová, 2010, s. 132)

V práci bude dále využíván model čtyřfázový dle Kaspera a Mayhoferara, jelikož fáze plného členství je poslední fází adaptace, bez které by adaptace nemohla být potvrzena a následně ukončena. Na základě těchto fází je situována výzkumná část této práce.

První částí je fáze anticipační socializace a rozhodnutí pro místo, také je nazývána jako **přednástupní fáze**. Jedná se o časové období, které je před samotným nástupem uchazeče do nového zaměstnání a jedná se o dobu, kdy budoucí zaměstnanec obdržel informaci o tom, že byl vybrán jako nejvhodnější kandidát a až do doby, než nastoupí první den do zaměstnání. Podle Kociánové (2010) je tato fáze je poměrně zásadní pro zaměstnavatele, jelikož zaměstnanec ještě nebývá vázán pracovní smlouvou a své rozhodnutí o přijatém pracovním místě si může ještě rozmyslet. Do tohoto období řadíme i období samotného náboru, inzerce a zejména pak ztraktivnění samotné

nabídky pracovního uplatnění pro kandidáta. Jak uvádí Urban, tak některé kandidáty zaměstnavatel ztratí ještě před samotným nástupem z důvodu nevhodné nebo nedostatečné komunikace (Urban, 2010).

Westwoodová a Johnson také uvádějí, že existuje mnoho způsobů, jak připravit nové zaměstnance na budoucí zaměstnání. Jedná se poskytnutí materiálu k prozkoumání, pozvání na detailnější setkání s vedoucím či pozvat zaměstnance na firemní akci. I to je možnost, jak si zabezpečit nového zaměstnance před nástupem (Westwood & Johnson, 2011).

Další fází je **fáze nástupní**, taktéž specifikovaná jako nástup do organizace, konfrontace a střetávání se s realitou. Tato fáze je jednou z nejtěžších částí pro nového zaměstnance. Nový zaměstnanec přichází do nového sociálního i pracovního prostředí, poznává nové kolegy, nové postupy a nová pravidla.

Westwoodová a Johnson upozorňují na to, že potřeba vhodně začít pracovní vztah se zaměstnancem, nepřehlcovat zaměstnance velkým množstvím informací. V prvních pár dnech a týdnech je potřeba sdělit důležité informace pro další posun:

- představit zaměstnancům důležité dokumenty,
- zajistit včasné přestavení na pracovišti a kolegů,
- přestavit zaměstnanci aktuální cíle a problémy,
- orientovat zaměstnance správným směrem na klíčové dovednosti,
- řídit kulturní adaptaci (Westwood & Johnson, 2011).

Mezi základní informace, které by měl každý nový zaměstnanec obdržet, se řadí informace o firmě a její historii, zaměření organizace, stanovené cíle a vize, dále informace o spolupracovnících a jejich pracovním zařazení, kultuře firmy i interních specifických postupech. Součástí by také

mělo být neméně důležité seznámení zaměstnance s popisem práce či náplně činnosti a nároky kladené na danou pracovní pozici a v neposlední řadě kontakty na osoby, které řídí adaptaci či kolegové, kteří zajistí pracovní i sociální adaptaci (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Třetí fází je odborná a sociální integrace, nazývaná také jako doba zapracování a začlenění do pracovního kolektivu, tedy **fáze integrační**. Podle Kociánové (2010) zaměstnanec už má povědomí o práci, pracovním kolektivu i povinnostech a postupně začíná samostatně plnit pracovní úkoly a přebírá kompetence, jedná se o meziobdobí, protože zaměstnanec ještě stále není plnohodnotným členem týmu. Pro tuto fázi je typické předávání velkého množství informací, osvojování pracovních návyků, firemní kultury i pracovního tempa.

Adaptační proces by však měl být rozdělen do několika částí a některé části jsou společné pro všechny zaměstnance. Taktéž by měly být stanoveny cíle této fáze, aby v průběhu hodnocení byly stanoveny kritéria. Cíle by měly být stanoveny jako časový rámec či harmonogram na 30, 60, 90 dnů a ve vedoucích pracovních pozicích i na 120 dnů. Při stanovení činnosti by molo být vždy přihlédnuto k dané pracovní pozici (Westwood & Johnson, 2011).

Poslední fází **je fáze plného začlenění**, kdy zaměstnanec přijímá odpovědnost za práci, kterou vykovává, zná svoje povinnosti, zpravidla si umí plnit převzatou agendu a zná své nejbližší kolegy. Definovat dobu, kdy se zaměstnanec zapracuje a je plně začleněný se velmi často váže na zkušební dobu, která trvá ve stanovené délce dle ZP, obvykle se jedná o délku 3 měsíců. Někteří autoři tuto fázi neuvádějí jako fázi poslední a adaptace je ukončena orientací neboli fází integrační.

2.3 Řízení adaptačního procesu

Adaptační proces je jedním ze strukturovaných procesů, které by měly být v každé organizaci s předstihem definovány samozřejmě vždy s ohledem na zvolenou pracovní pozici.

Řízený adaptační proces sleduje dva aspekty:

1. **aspekt pracovníka**, jako je rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost,
2. **aspekt podniku**, jako je rychlé zvládnutí činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací. (Bedrnová & Nový, 1998)

2.3.1 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Pokud chce zaměstnavatel i zaměstnanec dojít do společného cíle, tedy ukončit a vyhodnotit adaptační proces ke spokojenosti obou stran, tak musí být jasně definovaný cíl adaptace a totožný cíl být známý pro obě strany. Je potřeba vypracovat plán plnění dílčích kroků či harmonogram a časovou osu. Adaptační proces není neméně důležitý než třeba nábor a výběr kandidátu a je důležité zajistit, aby byla věnována náležitá péče uvádění zaměstnanců do organizace, a to za pomoci interních postupů a efektivního programu adaptace. Uvádění zaměstnance do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro nástup do nové organizace.

K naplnění cíle mohou dopomoci nástroje řízení, které jsou zaměřeny zejména na pracovní adaptaci, většina organizací nepotřebuje plán na formální sociální a pracovní adaptace. Avšak je velmi důležité vědět, jakým směrem bude adaptace probíhat, jak bude časově náročná a tedy, co má být jejím cílem a jak může být ověřeno její naplnění.

Dle Armstronga (2002) má adaptační proces čtyři cíle:

- překonání počáteční fáze kdy je vše nové, cizí a neobvyklé,
- vytvořit v mysli nového pracovníka pozitivní postoj a vztah k podniku,
- dosáhnout dostatečného a potřebného výkonu v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost odchodu nového pracovníka.

Podle Hroníka je hlavním cílem adaptace *„co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl uplatit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak sebe bude vnímat přijatý pracovník a kam a jak jej zařadí ostatní pracovníci. Projevuje se tzv. pygmaliónský efekt, který může významně určit kvalitu výkonu.“* (Hroník, 1999, s. 288)

Kociánová (2010) také uvádí, že cílem řízení adaptace by také mělo být zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního uplatnění a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy.

Podle Štikara (2003, s. 92) je cílem adaptace *„je přizpůsobení na pracovní tým, v němž se pracovník zařazuje do struktury vztahů existujících v pracovní skupině. Tedy směřuje k vytvoření relativního souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovníka se zaměřením, hodnotami a normami skupiny.“*

Cílem je, aby pracovník neodešel k jinému zaměstnavateli, aby byl schopný samostatně pracovat a bylo mu v novém prostředí také příjemně. (Toman, 2020).

2.3.2 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Průběh adaptačního procesu by měl být průběžně monitorován a systematicky vyhodnocován. Hodnocení provádí určený pracovník, nadřízený a ve spolupráci s personálním oddělením. V rámci hodnocení by mělo být sledováno, jakým způsobem probíhá pracovní adaptace a tento průběh by měl být průběžně zaznamenáván (Urban, 2013).

Nástroje k provádění hodnocení průběžného či hodnocení výsledného se vždy vztahují ke konkrétnímu průběhu adaptace. Například Pilařová se zastává formuláře jako nezbytného prostředku k provádění hodnocení a doporučuje použít tabulku obsahující různé kategorie, které jsou přesně definované, jako je kdo, co, kdy, odpovědná osoba, termín naplnění úkolu a konkretizace obsahu (Pilařová, 2008).

Koubek uvádí, že by mělo docházet k celkovému hodnocení adaptačního procesu a průběžnému plánování dalších kroků. Hodnocení užívat jako nástroj zpětné vazby pro zaměstnance a tím zajistit další hladký průběh zapracování (Koubek, 2010). Bláha (2013) také dodává, že by rovněž mělo být provedeno závěrečné zhodnocení průběhu adaptace, které může být shodné s ukončením zkušební doby.

Investice do zdokonalování a zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců nejsou zpravidla návratné krátkodobě. Nějaký čas trvá, než se podnik adaptuje na změny chování a jednání způsobené přenosem nových poznatků získaných zaměstnanců. Přínos adaptačního procesu je chápán v podmínkách tržního klimatu jako konkurenční nástroj (Brůha, Bukovjan & Čornejová, 2008).

2.3.3 RIZIKA ADAPTAČNÍHO PROCESU

V adaptačním procesu existují jistá rizika, která obě strany mohou více či méně ovlivnit a případně včasné vyřešit, aby byl proces úspěšně ukončen. Průběžné hodnocení, dodržování stanovených postupů dle adaptačního programu a za účasti adaptačního plánu jsou kroky, které vedou k úspěšnému ukončení adaptace zaměstnance a naplnění cílů organizace.

Tedy nové zaměstnance je potřeba připravit a zaškolit, jelikož mají vyšší riziko úrazovosti, méně efektivní pracovní výkon a jsou v menšině oproti stávajícím zaučeným zaměstnancům, tím pádem je na ně vyvíjen větší tlak. Cílem je vyhnout se ukončení zaměstnance v rané době pracovního poměru a rizikem tedy samotné ukončení a pak i fluktuace, která pokud se sleduje, tak ukazuje počet odejitých zaměstnanců v organizaci (Bednář, 2018).

Hroník definoval některá úskalí, která mohou vzniknout v průběhu adaptačního procesu a mezi nejčastější patří:

- přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby nástupního procesu,
- pověřování podřadnými úkoly,
- pověřování úkoly, u nichž je pravděpodobnost neúspěchu (Hroník, 2007).

Nástrojem ke zjištění příčin úskalí v průběhu adaptace může být dotazník, který může fungovat jako nástroj zpětné vazby zaměstnavateli. Nevýhodou bývá to, že zpětnou vazbu se zaměstnavatel dozví až při ukončování pracovního poměru, a to zpětně. Poučením pro zaměstnavatele může být i zpětně a následně může nastavit opatření ke změně a definovat slabé články procesu. Hroník (1999) doplňuje, že je potřeba sledovat meziroční procentuální hodnoty indexu fluktuace a tím i efektivitu výběru zaměstnanců.

Jak uvádí Štikar (2003), tak rizikem na straně pracovníka bývá neodpovídající odborná průprava, nedostatek potřebných specifických zkušeností, neadekvátní představa o práci a jejich podmínkách, nízká identifikace s profesí. Dále mohou mít vliv značná fyzická či psychická náročnost pracovních činností, enormní odpovědnost a emocionální zátěž, nepříznivý pracovní režim, extrémní fyzikální pracovní podmínky (Štikar, 2003).

Dále může mít další nepříznivý vliv a vývoj síla organizační kultury, vztah dominantní kultury a subkultur, stabilita a proměnlivost kultury a organizační struktury. Nepříznivý vývoj je zapříčiněn zejména nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorů chování jedinců i organizace a obvykle ústí do projevů nízké zaměstnanecké loajality, častých absencí (Štikar, 2003).

2.4 Metody a nástroje řízení adaptačního procesu

Při řízení adaptačního procesu organizace vytváří a následně dodržuje stanovené podmínky procesu. S odbornými znalostmi, praktickými dovednostmi a propojuje tyto odbornosti se specifickými podmínkami na dané pracovní místo, pracoviště. Vždy jde o specifický výběr nástrojů a metod řízení adaptačního procesu dle dané situace, druhu adaptace. Záleží také na pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje, jaké informace chce zaměstnavatel poskytnout a k tomu následně využít vhodné nástroje či metody předávání informací a učení.

2.4.1 METODY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

V rámci vzdělávání nových pracovníků Koubek uvádí metody vzdělávání na pracovišti a jedná se o:

- přednášku, vstupní školení,
- instruktáž, praktický nácvik,
- koučování, counselling,
- rotace práce, pracovní porady,
- e-learning. (Koubek, 2007)

Tureckiová (2004) oproti Koubkovi definuje ještě další metody, které mohou být používány u vzdělání u adaptačního procesu, a ty jsou:

- mentoring, tutoring,
- stáže.

Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti** při vykonávání běžných pracovních činností a můžou jimi být: instruktáž, rotace práce, koučování nebo mentorování.
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště** a patří k nim: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, diskuze seminář i další (Bláha, 2013).

Přednášky, kurzy a školení fungují obdobným způsobem pro nové zaměstnance, které mají za cíl představit zaměstnanci postupy, informace o organizaci a jedná se o jeden z dalších nástrojů, který slouží k naplnění cílů z adaptačního plánu. Metody používané ke vzdělávání nových pracovníků

jsou zejména vykonávány na pracovišti a při výkonu práce, výjimečně se může stát, že se jedná o formu distanční či domácí práce.

Je možné využít i **instruktáž**, která se převážně používá při praktickém nácviku pracovníků ve výrobě či provozně obchodních pracovních pozicích (Mužík, 2005). Mayerová a Růžička (2000) uvádí, že formou krátké instruktáže nebo vstupního školení by zaměstnanec měl obdržet základní informace, které by měly obsahovat informace o organizaci a jejích tradicích, výklad o pracovních povinnostech a podmínkách práce, docházení do zaměstnání, platové podmínky a systém benefitů. Rovněž nezapomenout na podnikové normy, předpisy a další důležité informace týkající se nového zaměstnání.

Konzultování (consulting) je metoda výuky i personálního rozvoje jako výukový komunikační proces a je prováděn skupinově či jednotlivě. Dá se vysvětlit jako probrání či prodiskutování probírané látky mezi lektorem a účastníkem školení. Spočívá zejména ve vysvětlení nejasností a nepřesností, doplnění důležitých poznatků (Mužík, 2005).

Koučink je proces, kdy určený zkušený odborník pomáhá méně zkušenějšímu řešit určitý úkol nebo vyřešit jistý problém. Cílem je pomoci novému zaměstnanci k jeho profesnímu rozvoji, aby zvládl určité profesní činnosti lépe než metodou pokus omyl. Klíčovou úlohou koučinku je pochopení problému a postupné formování vlastní identity (Mužík, 2005).

Další metodou může být **e-learning**, který je chápán jako moderní výuková metoda za užití moderních informačních a komunikačních technologií. E-learning dává i novou kvalitu hodnocení výsledků díky interaktivitě a testovacím metodám lze jednoduše stanovit i výstupy elektronických kurzů a školení (Mužík, 2005).

Mentorování (mentoring) lze považovat za variantu individuálního koučování. Mentor vystupuje v pozici rádce, který je zkušenější, služebně starší kolega, který je nápomocen lepší integraci nového pracovníka do firmy (Kociánová, 2004).

2.4.2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Mezi hlavní a základní nástroje řízení adaptačního procesu patří adaptační program, který může obsahovat adaptační plán, který je dalším doporučovaným nástrojem. Vstupní manuály a příručky taktéž neodmyslitelně patří k nástrojům, které dopomáhají k úspěšné adaptaci

Adaptační program a plán je jedním z nejvíce využívaných a doporučovaných nástrojů adaptace. Bedrnová a Nový (1998) popisují adaptační program jako soubor dílčích opatření, která regulují adaptaci určité kategorie zaměstnanců. Zároveň jsou i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů, které slouží k řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků. Vždy s ohledem na složitost a náročnost pracovní pozice, druhem vykonávané práce a jejími charakteristikami, ideálně s rozpracovanou podobou časového plánu a individuálních zvláštností pracovníka.

Účinnost daného plánu je pak vždy v rukou subjektu adaptace a je podmíněna prováděním vstupních a průběžných kontrol a také závěrečného hodnocení. Hroník (1999) taktéž uvádí důležitost seznámení pracovníka a dělí jej na dvě části, jednou z nich je seznámení pracovníka s firmou, které obnáší předání informací spojené s organizací, ale oproti Mayerové a Růžičkovi (2000) dává důležitost k předání informací ohledně historie a úspěchů organizace, filozofii, kulturu a hodnoty organizace. Dále dává důraz na

vkládáné naděje do pracovníka, chování managementu a vztahy na pracovišti i způsob komunikace, sdílení a zdroje informací. Také uvádí seznámení pracovníka s chodem organizace a jejími procesy, seznámení s produktem a poznání činností, které souvisí s pracovními činnostmi nového zaměstnance.

Kociánová (2010) zahrnuje do plánu adaptace následující průběh aktivit, které také dělí z pohledu časové náročnosti do harmonogramu a oproti Hroníkovi (1999) přidává do harmonogramu adaptace závěrečné písemné hodnocení pracovníkem i nadřízeným a získávání zpětné vazby.

Manuály a vstupní příručky jsou dalším nástrojem adaptačního programu, jedná se o tištěné vstupní příručky pro nové zaměstnance, které zaměstnanec může obdržet před nástupem. Formou brožury obsahující vše, co by zaměstnanec měl vědět a znát. Armstrong (2002) uvádí, že by příručka neměla být příliš obsáhlá a upovídaná a měla by jasně obsahovat informace důležité pro zaměstnance, ideálně s jasným uspořádáním. Ve stručnosti se dá říci, že jde o obsah adaptačního plánu v přehledně vyhotovené příručce, kterou zaměstnanec obdrží a ponechá si ji.

V druhé kapitole práce byly vymezeny základní pojmy, jako jsou adaptace a její formy, typy a oblasti. Dále adaptační proces, jeho fáze a aktéři jako subjekt a objekt adaptace. V kapitole také byly uvedeny nástroje a metody sloužící k adaptaci nových zaměstnanců. Závěrem kapitoly také byly popsány cíle adaptace, hodnocení adaptačního procesu i rizika. Cílem této kapitoly bylo teoreticky ukotvit oblast adaptace jako takové i procesu, aby následující část empirické práce navazovala na teoretický celek a mohla jej využít jako oporu pro výzkumnou část.

Je vždy v kompetencích zaměstnavatele, aby vzdělávání zaměstnance v rámci adaptace stanovil tak, aby byly využity maximálně zdroje, které jsou zaměstnavateli k dispozici a to s užitím dostupných nástrojů. Zaměstnavatelé by měli kombinovat jednotlivé metody vzdělávání a používat potřebné nástroje tak, aby vzdělávání bylo praktické, vždy stanovené s ohledem na potřeby zaměstnance i zaměstnavatele a s co možná nejvyšším efektem. Pojem nástroje řízení lze chápat jako soubor opatření, které mají pomoci k zajištění hladkého průběhu procesu a tomu jsou využívány patřičné nástroje. Mezi základní podoby nástrojů řadíme komplex, jako je adaptační program na danou pracovní pozici nebo postupování dle adaptačních plánů. Jiné postupy mohou být založeny na praktickém nácviku, rotaci práce na vybraných pracovních místech i odděleních zaměstnavatele, stanovení mentora pro nového pracovníka nebo spolupráce kouče. Můžeme řadit především nástroje, které mají přímou podporu pro nového zaměstnance a mohou jimi být tištěné materiály ve formě uvítacích dopisů, pozvánek ke školení, firemní interní intranet, manuály a příručky, školení osobní či formou e-learningu i jiné. Mezi dalšími nástroji jsou různé interní vzdělávací programy, supervize a často užívané příručky či tištěné materiály, které taktéž mají ulehčit zaměstnanci vstřebání velkého množství informací v co nejkratším čase.

V rámci vzdělávání zaměstnanců by mělo být přihlíženo k náročnosti předávaných informací i k pracovním a životním zkušenostem nových zaměstnanců. Na základě stanovených kritérií a plánů předávat strukturované informace zaměstnancům a k předávání informací využívat vhodné metody a nástroje tak, aby samotné vzdělávání bylo pro účastníky poutavé a zajímavé.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. První kapitola se věnuje představení vybrané organizace a popisuje aktuální situaci v organizaci. Další kapitola je věnována metodologii, kde je zaměřeno na výzkumnou strategii a výzkumný design deskriptivní případové studie. Jsou uvedeny techniky sběru dat, které jsou v práci použity, je popsán výzkumný vzorek i způsob zpracování dat, není opomenuta i etika a limity výzkumu. V další kapitole je uvedena samotná výzkumná část, která zahrnuje zdůvodnění výzkumu i aktuální situaci v organizaci. Dále je podrobně popsán adaptační proces v organizaci na základě sesbíraných dat. Poslední kapitolou jsou interpretována získaná data, zodpovězeny výzkumné otázky, taktéž je uveden návrh k optimalizaci adaptačního procesu.

3 VYBRANÁ ORGANIZACE

V rámci této kapitoly je představena vybraná organizace její předmět podnikání, právní forma organizační struktura i kultura styl řízení a personální politika. Po dohodě s vybranou organizací jsme dospěli ke společnému závěru, že uvedení názvu organizace do diplomové práce by mohlo ohrozit organizaci z pohledu rozkrytí interních procesů v oblasti personální politiky. Z toho důvodu budou znaky identifikující vybranou organizaci anonymizovány, nejsou uváděna jména zaměstnanců organizace ani jiné další identifikační údaje. V práci budu dále užívat název pro organizaci ABC.

3.1 Představení organizace

Organizace ABC je českou firmou a v oblasti cestovního ruchu působí od roku 2000. Předmětem podnikání je provozování cestovní agentury, a to s několika pobočkami na území České republiky. Od založení provází organizaci nepřetržitý vývoj a růst, soustřeďuje se na týmovou spolupráci a osobnostní rozvoj svých zaměstnanců, ale i kladení důrazu na proklientský přístup. Nejen díky těmto činnostem se organizaci daří získávat každý rok mnohem více zákazníků, ale i plnit sny o úžasných dovolených a spokojených klientech. Mezi propagované konkurenční výhody organizace patří stabilita, férovost a skvělý pracovní kolektiv. Pro zákazníky zajišťuje pohodlný nákup dovolené prostřednictvím webových stránek i formou provozní doby na jednotlivých pobočkách (interní zdroj - webové stránky, 2020).

Své aktivity provozuje na základě živnostenského povolení v rámci živnosti volné s předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – obor činnosti provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu (Obchodní rejstřík, 2020).

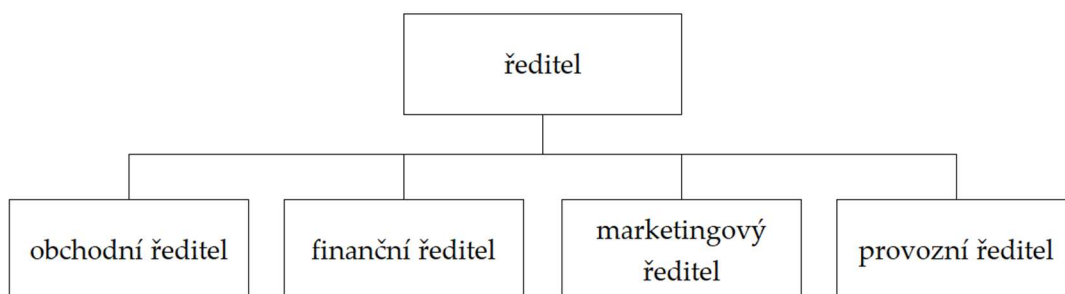
Podnikání v oblasti cestovního ruchu upravuje zákon č. 159/1999 Sb. Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. V § 3 zákona č. 159/1999 Sb. se upravuje podnikání pod hlavičkou cestovní agentury. Zákon ukládá provozovateli podmínky, které je potřeba dodržet, tedy splnit všeobecné podmínky k provozování volné živnosti dle živnostenského zákona. Cestovní agentura nesmí zprostředkovat prodej zájezdu podle § 2 odst. 3 písm. d) pro osobu,

kteřá není cestovní kancelář. Cestovní agentury zájezdy jen zprostředkovávají. Smlouva se uzavírá s cestovní kancelář a cestovní agentura vystupuje jako zprostředkovatel. Pro upřesnění je důležité uvést, že právní požadavky na provoz cestovní kanceláře jsou diametrálně rozdílné od požadavků na cestovní agenturu (Česko, 1999).

Právní formou vybrané organizace je akciová společnost, kde statutárním orgánem je představenstvo, které se skládá z předsedy představenstva, místopředsedy představenstva a členů představenstva. Způsobem jednání a zastupování vybrané organizace je samostatné jednání předsedy nebo místopředsedy představenstva. Dále je stanovena dozorčí rada ve stanoveném počtu členů a jsou vydávány kmenové akcie v listinné podobě. Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (Obchodní rejstřík, 2020).

Ve vybrané organizaci ABC se nachází kombinace dvou organizačních struktur. U vedení se objevuje centralizovaná funkcionální struktura, pro kterou je typické centralizované řízení a existence oddělených oddělení (Brooks, 2003).

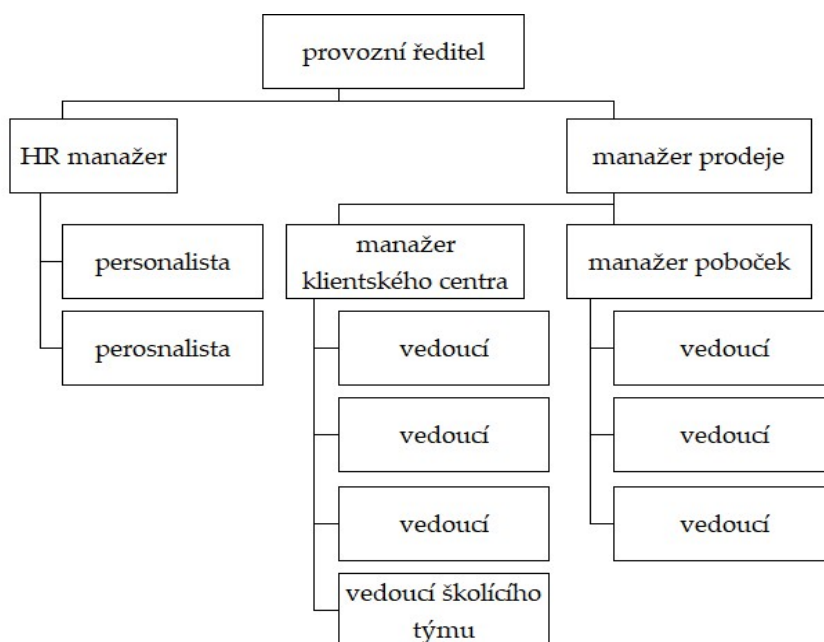
Schéma 4 - Organizační struktura – vedení organizace



Zdroj: interní – organizační struktura, zpracování vlastní

Ve funkcionální struktuře je typické rozdělení podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. V našem případě jsou všichni personalisté podřízeni HR manažerovi, ten je přímo podřízen provoznímu řediteli, ti jsou podřízeni řediteli organizace.

Schéma 5 - Organizační struktura – provozní oddělení



Zdroj: interní – organizační struktura, zpracování vlastní

Tato organizační struktura se kombinuje i s divizionální strukturou. Divizionální struktura je typická tím, že jsou vytvořeny samostatné divize podle grafického umístění na mapě. (Bělohávek, 1996). Avšak personální úsek je v organizaci pouze jeden, a to na hlavním sídle firmy. Důvodem kombinací těchto dvou struktur je několik provozoven v České republice. Organizační struktura byla upravena individuálně dle potřeb organizace, a to na základě dlouholetých zkušeností. Nestandardním jevem je, že personální oddělení není samostatným úsekem, jak by si možná zasloužilo, ale je podřízeno provoznímu řediteli. Důvodem je úzká spolupráce s výběrem oněch zaměstnanců, dlouhým zaškolováním nových zaměstnanců do úseku

provozního oddělení. Dalším důvodem je potom to, že nábor nových zaměstnanců převážně probíhá do řad oddělení prodeje. U ostatních úseku není téměř žádná fluktuace.

Organizace garantuje vždy aktuální a platnou nabídku svých poskytovaných služeb v oblasti poskytování zájezdů ať formou Last minute (nákup na poslední chvíli) či nabídek v oblasti First minute (nákup s předstihem). Z toho důvodu tato práce vyžaduje kvalifikovaný personál v přímém dosahu klienta. Klienta, který očekává nejen nejlevnější řešení na trhu, ale ochotu, rychlost odpovědi či vyhotovení nabídky, velmi dobré komunikační dovednosti s krátkou reakční dobou i bezproblémový průběh vyřízení celé dovolené. Všechny požadavky není schopna organizace dodržet, ale zaměstnance, které si organizace vybírá, školí k tomu, aby klient dostal takovou službu, aby odcházel vždy spokojený a rád se opakovaně vracel.

Nároky na pracovní pozici prodejce zájezdů:

Hlavní požadavky kladené na prodejce a stěžení pracovní oblasti jsou:

- obchodní duch a chuť vydělat si peníze vlastní pílí,
- mluvit s lidmi a nebát se zvednout telefon,
- pozitivní naladění a velká odolnost vůči stresu,
- práce s počítačem a internetovým vyhledavačem.

Práce obnáší následující činnosti:

- zpracování poptávek a objednávek klientů,
- zpracování získaných dat v interním informačním systému,
- komunikace s klienty i dodavateli,
- komunikace telefonická, elektronická písemná i osobní,
- administrace a zpracování obchodních vztahů a smluvních závazků (interní zdroj – inzerát, 2020).

4 METODOLOGIE

Tato kapitola je nedílnou součástí diplomové práce a popisuje metodologii použitou v práci. „*Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu.*“ (Hendl, 2005, s. 34) Důvodem vymezení samostatné kapitoly je teoretické ukotvení a objasnění metodologické části. Dále je zdůvodněna zvolená strategie kvalitativního výzkumu, design deskriptivní případové studie, stanovení cíle a výzkumných otázek a příprava na výzkum. Také jsou uvedeny zvolené techniky sběru dat a v poslední kapitole je uvedena zmínka o limitech a etice výzkumu. Cílem kapitoly je vytvoření uceleného souhrnu přípravy pro výzkum a teoretické ukotvení vědeckých metod, které budou dále v práci použity.

4.1 Výzkumná strategie

Strategii výzkumu můžeme chápat jako strukturu několika fází a jedná se o specifický koncept řešení výzkumného úkolu, který zahrnuje řadu teoretických, metodologických i organizačních aspektů. Výzkumná strategie je obecný metodologický přístup k řešení výzkumné otázky (Reichel, 2009). Disman (1993, s. 285) uvádí, že: „*Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.*“ Jak také uvádí Lužný (2013), tak u kvalitativního výzkumného přístupu je základním metodickým východiskem hermeneutika jako metoda umění výkladu textu a interpretaci jednotlivých případů.

Výzkumným designem je zvolena **případová studie**, která usiluje o zobecnění komparací a vzájemného porovnání s použitím případových studií jako nástroje k identifikaci specifičností a typických vlastností.

Případová studie získává podrobný popis a náhled do činnosti a konání jedince či skupiny a jedná se o intenzivní studium jednoho případu za užití různých přístupů, jde do hloubky problému. Ptáme se PROČ? a JAK? se stávají jednotlivé situace (Strauss & Corbin, 1999). Yin (2018) také uvádí, že rozděluje případové studie podle typu výsledků. V tomto případě bude použita deskriptivní případová studie, která provádí popis, exploraci nebo explanaci a má dodat kompletní popis jevu.

Výzkum za pomoci případové studie, dle Švaříčka a Šedové (2014), se skládá z následujících kroků, které budou v práci dodrženy:

1. zvolení strategie, designu a určení výzkumné otázky,
2. výběr případu a určení metod sběru dat,
3. příprava na sběr dat a sběr dat,
4. analýza a interpretace dat,
5. příprava výstupní zprávy a návrhu opatření.

4.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumné části diplomové práce je popsat adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně navrhnout případnou optimalizaci. K naplnění cíle za stanovené metodologie je zapotřebí položení výzkumné otázky či více otázek.

Tabulka I - Výzkumné otázky

HVO	Jak probíhá adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci?
VVO 1	Jak hodnotí adaptační proces zaměstnanci, kteří se podílejí na adaptaci nových zaměstnanců?
VVO 2	Jak hodnotí adaptační proces noví zaměstnanci, kteří absolvovali adaptaci ve vybrané organizaci?
VVO 3	Jaké lze v adaptačním procesu nalézt problémy či nedostatky?

Zdroj: vlastní, zpracování vlastní

Na základě stanovení výzkumné strategie a designu případové studie jsou stanoveny cíle a výzkumné otázky. Dále jsou stanoveny techniky sběru dat a na základě těchto dat může dojít k operacionalizaci výzkumných otázek.

4.3 Techniky sběru dat

Pro zajištění kvality kvalitativního výzkumu se kombinují různé techniky, které pohlíží na zkoumaný jev z více perspektiv, a jedním z přístupů je triangulace. *„Pod pojmem triangulace se rozumí kombinace různých metod, různých výzkumníků, různých zkoumaných skupin nebo osob, různých lokálních a časových okolností a teoretických perspektiv...“* (Hendl, 2005, s. 149) V této práci budou použity tři techniky sběru dat a pro posouzení vhodnosti vybraných technik sběru dat byla provedena pilotní studie. Probíhala formou nestandardizovaného skupinového rozhovoru za pomoci návodu na malém vzorku 4 osob. Na základě zjištěných výsledků byla zvolena pro výzkum techniku strukturovaného interview s jednotlivci a byly upraveny otázky, které budou vhodnější pro další zjištění. Dalšími technikami budou pozorování a studium interních dokumentů

Formou **pozorování** je výzkum prováděn zúčastněně i nezúčastněně a je nestrukturované, vše bude probíhat za přirozené situace a běžného provozu organizace, a to v rámci vstupního školení, které je povinné pro všechny nové zaměstnance. Na rozdíl od jiných technik, tato technika nevyžaduje spolupráci s respondentem. Výhodou je nevědomost respondenta o probíhajícím výzkumu a tím nejsou získané informace zkreslené případným umělým chováním. Hendl & Remr (2017) definují, že kvalitativní nestrukturované pozorování spočívá v pozorování všech relevantních jevů, přičemž si výzkumník tvoří vlastní poznámky. Také není nikde vymezeno, co přesně bude výzkumník pozorovat, ale ideální pozorování se provádí v přirozených podmínkách. Podle Dismana (1998) vystupují v pozici participanta jako pozorovatel, tedy budu participovat na životě skupiny, ale nezatajuji, že jsem výzkumníkem.

Z pozice výzkumníka uznávám, že je velmi složité zastávat roli výzkumníka a účastníka vzdělání prostřednictvím pohovoru, vstupního školení a zapracování. V okamžiku plnění 2 rolí se leckdy úkoly pro obě pozice překrývají a je složité zastat obě funkce. V případě pozorování nejsou použity žádné audiovizuální ani jiné nahrávky.

Interview, což je další technika, která se užívá v kvantitativních výzkumech při sběru primárních dat, jsou použity rozhovory individuální, a to z důvodu získání informací o osobních postojích a pocitech jednotlivých účastníků. Průběh individuálních interview probíhá maximálně ve dvou účastnících, tedy jedním z nich je výzkumník a druhým z nich je respondent. Příprava na samotný rozhovor se rozlišuje také podle struktury příprav. Pro tyto rozhovory je použit standardizovaný otevřený rozhovor, a jak uvádí Hendl a Remr, tak respondenti odpovídají na stejné otázky, tím se redukuje vliv tazatele, zlepšuje možnost zpracování dat a otázky jsou předem dány

a jsou otevřeného charakteru (Hendl & Remr, 2017). Velký vliv na úspěch sběru dat má vlastní zkušenost, teoretická citlivost výzkumníka a také soustředěná práce a nevstupování respondentovi do odpovědí. Není vhodné, aby respondent při výzkumu cítil nepohodu nebo třeba nátlak. Jak ale uvádí Reichel, tak rozhovor je v každém případě specifická sociální situace, která je navozena uměle (Reichel, 2009). Proto pro rozhovory budou vybrány prostory zasedací místnosti v nejvyšším patře budovy zaměstnavatele, kde bude největší klid na rozhovory. Dotazování bude probíhat ve stejném pořadí, bude zaznamenáváno na záznamník v mobilním telefonu vždy se souhlasem respondenta.

U poslední techniky se jedná o **studium interních dokumentů**, uváděné také jako sekundární dokumenty. Sekundárními daty se rozumí data, shromážděna v minulosti a za jiným účelem, která obvykle posbíral někdo jiný, než výzkumník. V této práci jsou studovány následující dokumenty: potvrzení o přijetí do pracovního poměru, pozvánka ke vstupnímu školení, formulář o průběhu adaptace, interní předpisy, prezentace školení a ostatní materiály. Dalšími daty, která jsou vhodná ke studiu, jsou webové stránky či sociální sítě zaměstnavatele a také příručky a manuály pro zaměstnance a inzeráty.

4.4 Operacionalizace výzkumných otázek

K hlavním i vedlejším výzkumným otázkám jsou přeřazeny zvolené techniky sběru dat, které se zaměřují na získání odpovědi přiřazeným indikátorům.

Tabulka II- Operacionalizace výzkumu

HVO	Jak probíhá adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci?
technika	Kdo stanovuje obsah adaptačního procesu?
indikátor	Jakým způsobem jsou předávány informace?
	Jaké jsou formuláře určené k adaptaci?
	Jaké nástroje jsou k předávání informací využívány?
	Jaký je plán adaptace a časová osa?
VVO1	Jak hodnotí adaptační proces zaměstnanci, kteří se podílejí na adaptaci nových zaměstnanců?
technika	pozorování, analýza dokumentů, interview
indikátor	Jak hodnotí adaptační proces?
	Je délka adaptace dostačující?
	Jaké jsou kladené nároky na nové zaměstnance?
	Jakým způsobem probíhá ověřování adaptace?
	Jaké jsou možnosti na zlepšení adaptačního procesu?
VVO2	Jak hodnotí adaptační proces noví zaměstnanci, kteří absolvovali adaptaci ve vybrané organizaci?
technika	interview
indikátor	Jak hodnotí adaptační proces účastníci adaptace?
	Je délka adaptace dostačující pro nové zaměstnance?
	Jaké jsou kladené nároky na nové zaměstnance?
	Jakým způsobem probíhá ověřování zapracování?
	Jsou možnosti na zlepšení adaptačního procesu?
VVO3	Jaké lze v adaptačním procesu problémy či nedostatky?
technika	pozorování, analýza dokumentů, interview
indikátor	Jaká část adaptačního procesu je nejnáročnější?
	Jaké má vstupní školení nedostatky?
	Jaké má nedostatky další průběh zapracování?
	Jak lze odstranit případné nedostatky?

Zdroj: vlastní, zpracování vlastní

4.5 Výzkumný vzorek

Pro výběr respondentů do prováděného výzkumu (individuální interview) je použita metoda záměrného výběru, a to z důvodu získání co nejrelevantnějších dat. Kritériem pro výběr respondentů je stanovená délka zaměstnání u vybrané organizace, a to maximálně 1 rok od nástupu do organizace. Dalším kritériem pro výběr je dobrovolnost účastnit se výzkumu a souhlas nadřízeného. Celkem se jednalo o 4 vedoucí zaměstnance a 4 řadové zaměstnance viz uvedená tabulka. V práci je uvedeno číslování respondentů číselně pod značkami R1, R2, R3, atd.

Tabulka III – Výzkumný vzorek

respondent	pracovní pozice	délka pracovního poměru
R1	prodejce	1 rok
R2	prodejce	3 měsíce
R3	prodejce	3 měsíce
R4	prodejce	2,5 měsíce, konec PP
R11	vedoucí prodejců	7 let
R12	HR manager	1 rok a 4 měsíce
R13	vedoucí prodejců	8 let
R14	vedoucí školicího týmu	7 let

Zdroj: vlastní, zpracování vlastní

4.6 Zpracování dat

V rámci organizace bylo osloveno celkem 20 účastníků k účasti na interview, z toho 4 odmítli bez uvedení důvodu. Po provedení 8 rozhovorů došlo teoretického nasycení, kdy se odpovědi začaly opakovat, tím byl stav sběru dat finální a konečný. Samotná interview byla plánovaná na 30 minut, ale v několika případech se stalo, že rozhovor se prodloužil až o 15 minut.

Stalo se tak pouze v případě vedoucích zaměstnanců. Přesné záznamy z rozhovoru byly nahrané do aplikace záznamník na mobilní telefon. Bezprostředně po provedení rozhovoru byly záznamy přepsány a anonymizovány. Všechny záznamy budou připraveny při obhajobě diplomové práce. Provedení transkripce všech provedených rozhovorů bylo velice časově náročné a zabralo téměř 30 hodin práce v celkovém rozsahu 61 690 znaků včetně mezer. I přestože se jednalo dle Hendla (2005) o transkripci selektivní.

U techniky pozorování byla všechna zjištění zapisována ručně do záznamového archu, a to i v rámci prováděných interview. V rámci zúčastněného pozorování jsem se na dva dny stala „zaměstnancem organizace“ a bylo mi umožněno absolvovat dvoudenní vstupní školení pro nové zaměstnance. V rámci nezúčastněného pozorování jsem měla příležitost pozorovat přijímací pohovor, pozvání k nástupu do organizace, zapracování na pracovišti, které probíhá po vstupním školení.

U techniky studium dokumentu byly použity dokumenty, které bezprostředně souvisí s adaptací a jsou k dispozici všem nově příchozím zaměstnancům jak v tištěné, tak v elektronické podobě. Nejcennějším dokumentem v rámci adaptace zaměstnanců považuji formulář „Adaptační proces“.

Zpracování dat probíhalo dle Švaříčka a Šedové (2007) technikou otevřeného kódování, které obecně představuje operace, pomocí níž jsou údaje rozebrány, dále rozděleny na jednotky a jsou přidělovány kódy, zkráceně tato metoda označuje jako metoda tužka a papír. V samotném výzkumu bude použita deskripce a doplněna o doslovné citace všech účastníků a jejich vzájemná komparace.

4.7 Limity a etika výzkumu

V rámci výzkumu, který byl prováděn za plného provozu organizace, byl výzkum prováděn tak, aby nebyl ohrožen chod organizace a nebyl tím narušen běžný provoz. Souhlas k provedení výzkumu je taktéž přiložený jako Příloha č. 3 - Žádost o poskytnutí souhlasu a informací pro studijní účely a sběr dat k šetření – formulář. Vymezený čas pro sběr dat byl stanoven vždy s ohledem na pracovní náplň zaměstnanců a vždy s jejich souhlasem. K tomuto účelu byl použitý informovaný souhlas, který je taktéž uveden v Příloze č. 4 – Informovaný souhlas.

Všichni účastníci výzkumného šetření byli informováni o svých právech a možnostech kdykoli vystoupit z výzkumu, o způsobech zpracování získaných dat, která budou anonymizována. Záznam výstupu nebude nikde zveřejňován, aby respondenti nebyli vystaveni žádným rizikům, která by byla v rozporu s etickými zásadami. Byla zvolena metoda záměrného výběru, zejména pro ochotu sdílet zkušenosti zážitky a další informace s výzkumníkem. I přes to se může stát, že získané informace mohou být zkreslené, nepoukazovat na skutečnost. Důvodů může být několik a jedním z hlavních důvodů může být strach z otevřeného sdílení negativních zážitků a zkušeností se současným kolegou, nadřízeným, nebo vystupovat proti organizaci či jednotlivcům. Limity, které mohou ochromit výzkum nebo samotného výzkumníka jsou hojné, ale vždy záleží na preciznosti vykonané práce, důsledné přípravě i práci na celém výzkumu i při zpracování komparací a výstupních dat. Výzkumník by měl být schopen mít stanovený dostatečný odstup od dané situace, měl by být schopen rozeznat a vyhodnotit zkreslení a umět získat plnohodnotné údaje. Měl by být schopen abstraktního myšlení, a to i přes to, že je do problematiky vnořen, nebo dokonce je i součástí výzkumné skupiny, nebo nějakým způsobem spjat se zkoumanou skupinou.

Měl by mít sociální a teoretickou vnímavost a dále by měl umět využít předchozí zkušenosti, které získal v soukromém i profesním životě. Nedílnou vlastností výzkumníka jsou dobré komunikační vlastnosti, které umí použít v praxi.

5 VÝZKUMNÁ ČÁST

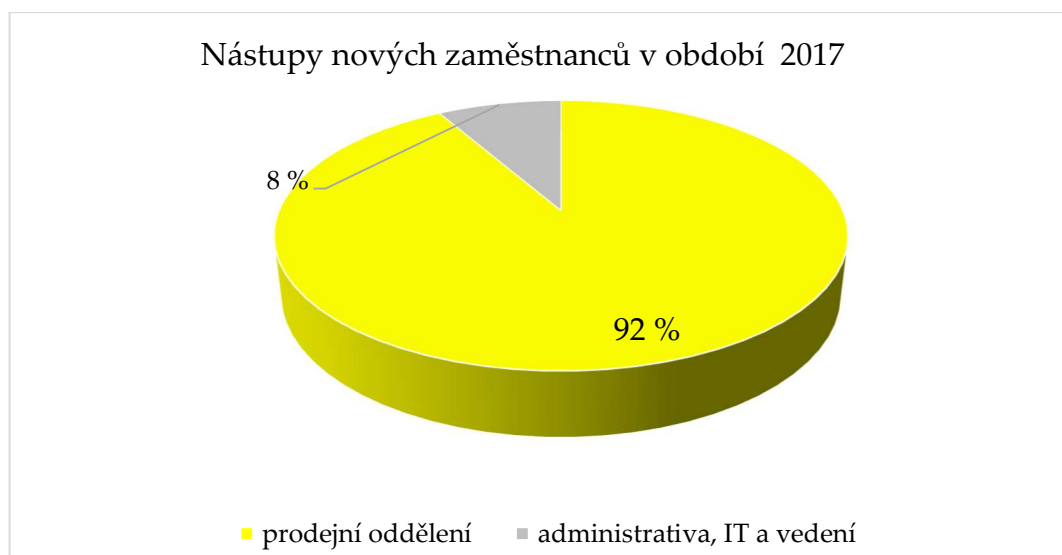
V následující kapitole je představena a znázorněna samotná výzkumná část této diplomové práce. Tato část je rozdělena na několik podkapitol, které na sebe navzájem navazují. Představení aktuální situace v organizaci a uvedení zdůvodnění rozhodnutí pro provedení výzkumu ve vybrané organizaci, vše je přehledně uvedeno v grafech a znázorněno dle jednotlivých let. Dále je popsán proces adaptace a klíčové pracovní pozice, kde nyní organizace cítí potřebu k provedení zhodnocení adaptačního procesu, kde se organizace setkává s největším nátlakem na nábor, adaptaci a vzdělávání nových zaměstnanců. Jedná se o oblast prodeje, kde organizaci sužuje nedostatek personálu a vysoká fluktuace. Dále práce bude navazovat komparací jednotlivých získaných dat a jsou doplněna o konkrétní citace jednotlivých respondentů. Zkoumání adaptačního procesu je stanoveno do několika hodnotících fází, které byly dle odborné literatury popsány v kapitole druhé v bodě 2.2.2 Fáze adaptačního procesu. Jedná se o fáze adaptace, které jsou čtyři – přednástupní, nástupní, orientační a fáze plného začlenění.

5.1 Zdůvodnění výzkumu a aktuální stav v organizaci

Adaptační proces lze vzhledem k jeho stávající podobě rozdělit na dva základní druhy adaptace zaměstnanců v organizaci, a to z pohledu adaptovaných skupin (oblast prodeje a ostatní). Důvodem je to, že samotná struktura nově nastupujících zaměstnanců se vydefinovala na současnou podobu a dělení adaptačního procesu, který je rozdělen na zaměstnance v administrativě, IT a vedení organizace a pak zaměstnance v oblasti prodeje.

Toto dělení bylo definováno i z pohledu počtu nově nastupujících zaměstnanců, kteří převážně nastupují do oblasti prodeje, jedná se téměř 80 % všech nových zaměstnanců. Podrobnosti jsou uvedeny s následujícími grafy, které jsou rozděleny do tří časových období podle let 2017, 2018 a 2019. Záměrně v grafickém znázornění nejsou uvedeny přesné počty zaměstnanců a důvodem je riziko jednoznačné identifikace velikosti organizace a riziko možného odkrytí anonymity vybrané organizace.

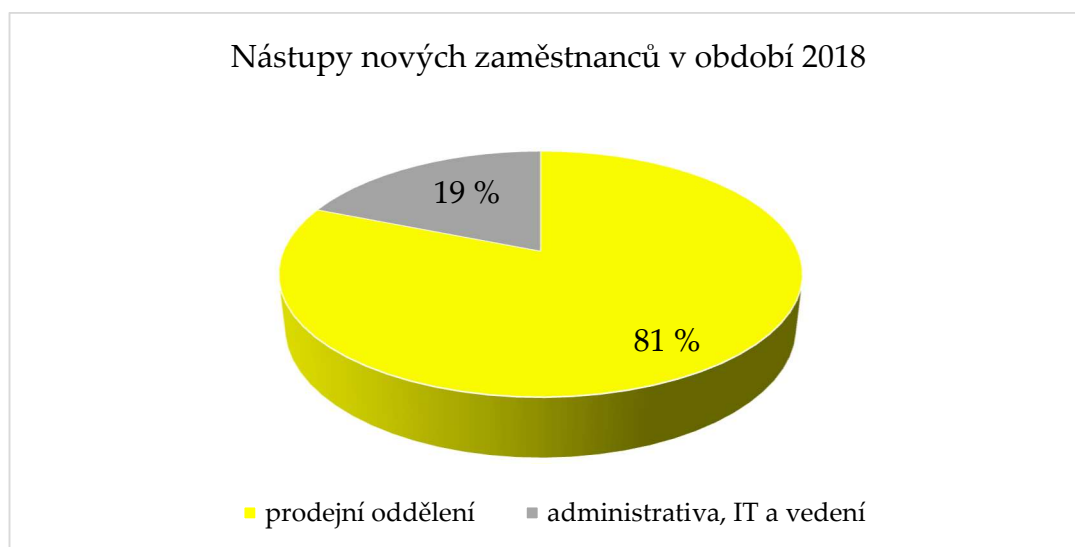
Graf č. 1 – Nástupy nových zaměstnanců 2017



Zdroj: interní, zpracování vlastní

V grafu je znázorněno, že v období 2017 nastoupilo do oblasti prodeje 92 % nových zaměstnanců, tedy zbylých 8 % bylo vybráno do oblasti vedení, informačních technologií či administrativních pozic.

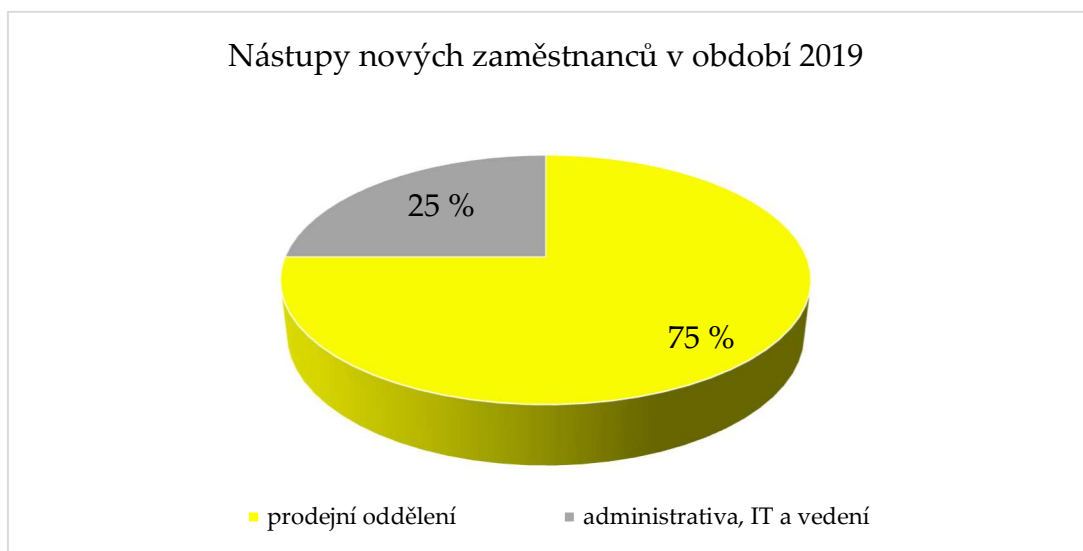
Graf č. 2 – Nástupy nových zaměstnanců 2018



Zdroj: interní, zpracování vlastní

Trend z roku 2017 se téměř nezměnil a stále je zde vidět většinový podíl nových zaměstnanců do oblasti prodejních oddělení. Tedy 81 % nastoupilo do oblasti prodeje a 19 % do ostatních oddělení v organizaci.

Graf č. 2 – Nástupy nových zaměstnanců 2019

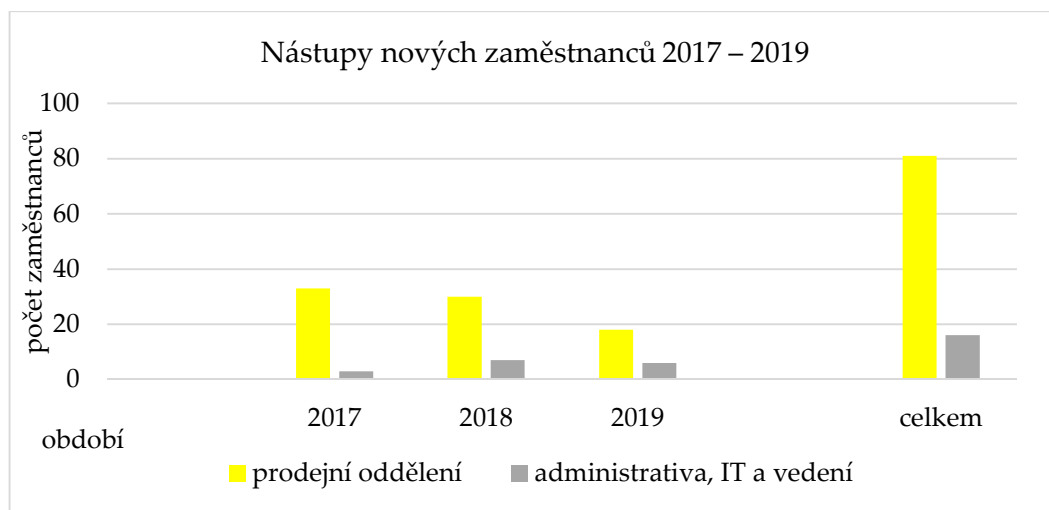


Zdroj: interní, zpracování vlastní

V roce 2019 lze vidět jisté změny v oblasti nástupů zaměstnanců mimo prodejní oddělení, důvodem byl růst organizace, navýšení počtu vedoucích

pracovníků v organizaci a rozvoj oddělení informačních technologií. Stále ale přetrvává tendence náborem nástupu většiny nových zaměstnanců do oblasti prodeje, a to o počtu 75 % nových zaměstnanců.

Graf č. 4 – Nástupy nových zaměstnanců 2017 – 2019



Zdroj: interní, zpracování vlastní

V uvedeném grafu je znázorněno, že za poslední tři roky se organizace zaměřuje na nábor do oblastí prodeje. V grafu je vše znázorněno v procentech, a to 83,5 % zaměstnanců nastupuje do oblasti prodeje a 16,5 % procent na ostatní pracovní pozice mimo prodej.

Nejen tyto důvody vedly organizaci k potřebě analyzovat adaptační proces. Dalším faktorem k provedení analýzy současného adaptačního procesu u nových zaměstnanců v prodeji je velká fluktuace. Za poslední tři období se fluktuace v průměru vyšplhala téměř na 55 %. To znamená, že každý druhý zaměstnanec odešel v průběhu adaptace či do 90 dnů od sjednání pracovního poměru. V následujícím grafu je znázorněno, že fluktuace má snižující tendenci, i přesto je téměř 40 %.

Graf č. 5 – Fluktuace zaměstnanců 2017 – 2019



Zdroj: interní, zpracování vlastní

Z grafu lze vyčíst, že počet odchozích zaměstnanců má klesající tendenci v období roku 2018, kdy z organizace odešlo 30 % zaměstnanců a v roce 2019 38 % zaměstnanců. Nejhorším rokem z pohledu fluktuace byl pro organizaci rok 2017, kdy odešel z organizace každý druhý nově nastupující zaměstnanec. Organizace se z toho důvodu rozhodla pro přijetí nového zkušeného HR manažera a na základě získaných dat lze vidět i úspěchy v této oblasti nábory a fluktuace. Organizace se rozhodla vydefinovat speciální adaptační proces pro oblast prodeje, aby zvýšila svoji úspěšnost a připravenost jednotlivých prodejců.

V rámci jedné diplomové práce není možné kvalitně analyzovat více případů a také na základě doporučení vybrané organizace bude výzkum prováděn s účastníky adaptačního procesu, kteří nastupují do sekce PRODEJ. Proto se dále práce bude specializovat na adaptační proces v oblasti prodeje. Dalším parametrem pro definování výzkumného vzorku byl fakt, že do sekce prodej nastupuje 79 % všech zaměstnanců nastupující do organizace.

5.2 Fáze adaptačního procesu v organizaci

5.2.1 PŘEDNÁSTUPNÍ FÁZE

V organizaci je zavedený proces, který má jistý řád a pravidla, která nejsou uvedena v žádném vnitrofiremním předpisu, avšak všeobecně platí, že všichni zaměstnanci, kteří nastupují do oblasti prodeje, tak absolvují vstupní školení v celém rozsahu. Na ostatní zaměstnance se toto rozhodnutí nevztahuje. S ohledem na respondenty, kteří nastupovali do organizace před několika lety, a to na pozici prodejce, tak nebyl zaveden takto komplexní systém vzdělávání nováčků.

Při otázce, jak probíhal adaptační proces historicky, tak je to oproti současnosti nesrovnatelné. *„Nevím, jestli se tomu dá říkat AP (adaptační proces) a určitě to neprobíhalo tak, jak dneska. Vzpomínám si, že jsem byla proškolená teorii jeden den, pak další týden jsem byla s kolegyní, která mě zaučovala, pak už jsem šla ostře do provozu. Nastupovala jsem na pozici prodejce zájezdů.“* (vedoucí, 2020) S totožnou odpovědí reagovali všichni zaměstnanci, kteří jsou v organizaci více jak 3 roky, tedy tři ze třech.

V době provádění výzkumu byla už situace jiná, každý zaměstnanec přichází se získanými informacemi z pohovoru o tom, že na zaučení má nový zaměstnanec 30 dnů. V těchto dnech bude prostor na podrobné a důkladné školení všech potřebných informací. Každý kandidát se již na pohovoru dozví všechny potřebné informace. Výběrová řízení jsou v organizaci ABC vícekolová, takže vždy je i prostor pro otázky. V rámci výběrového řízení se pohovoru účastní jak zástupce personálního oddělení, většinou HR manažer, tak zástupce ze strany prodeje – vedoucí pracovník. Tato praktika se velmi osvědčila a podle slov HR manažera: *„Vedoucí zaměstnanci se účastní všech pohovorů. Aby nebyla velká převaha účastníků ze strany firmy, účastní se pohovorů*

personalista a vedoucí, tým lídr ne. Tak se s vedoucím zaměstnanec vždy seznámí u pohovoru. ... S náplní pracovního místa je kandidát seznámen již u pracovního pohovoru a informuje ho o tom obvykle personalista nebo vedoucí.“ (HR manažer, 2020) Pro všechny strany je tento stav výhodný. Zaměstnanec má možnost na pohovoru zjistit všechny dostupné informace ohledně odborných záležitostí od svého vedoucího, ale také doptat se na pracovněprávní záležitosti spojené s pracovní smlouvou, nástupem do nového zaměstnání i informací ohledně odměňování. Na druhé straně jsou dva zástupci organizace, kteří zkušeně a pečlivě vybírají do své firmy vhodné zaměstnance a dle slov vedoucího: „V rámci dvoukolového výběrového řízení se snažíme hodnotit nejen profesní dovednosti a přístup k práci, ale i osobnost uchazeče a snažíme se, aby si zaměstnanci vyhovovali i osobnostně na pracovišti.“ (vedoucí, 2020)

Pokud je zaměstnanec přijat do pracovního poměru, tak je informován vždy personálním oddělením telefonicky. Po potvrzení zájmu z druhé strany je budoucímu zaměstnanci poslána pozvánka na vstupní školení v elektronické podobě na e-mail, součástí pozvánky jsou stanovené podmínky pro nástup, vstupní lékařská prohlídka a jaké dokumenty má zaměstnanec doručit na personální oddělení. V organizaci je všeobecný pojem o tom, jak tento postup probíhá a že jej zajišťuje personální oddělení, ale podle slov zaměstnanců už přesně neví, jak to chodí. *„Personální oddělení, předpokládám, že po emailu, možná i po telefonu.“ (vedoucí, 2020) Dle slov HR manažera je to následovně: „Co se týče nástupu nového zaměstnance tak předává informace personalista. Takže zaměstnanec se dozví, od kdy má platnou pracovní smlouvu, kdy je první den práce, v kolik hodin má kam přijít, jak bude probíhat jeho první den. Protože součástí adaptace je i vstupní školení BOZP a PO, souhrnné info o společnosti, provedení po budově, parkování kol, ukážeme kuchyňky, jídelny a tak. Po předání těchto informací personální odvádí zaměstnance do školicího. S tím že ten zaměstnanec ví, že by během*

dne za ním měl přijít jeho vedoucí a vedoucí by měl předat konkrétní adaptační proces a do budoucna doufejme, že i popis pracovního místa a měl by mu říct, jak dál vlastně bude pokračovat.“(HR manažer, 2020)

Nestandardním postupem v této přednástupní fázi adaptace je to, že někteří zaměstnanci jsou proškoleni v rámci přednástupních schůzek, které se konají v mezidobí od pohovoru do dne nástupu. Tyto schůzky jsou sjednávány zejména za účelem dodání pracovních dokumentů k přípravě pracovní smlouvy. Mohou to být zápočtové listy, vyřízená vstupní lékařská prohlídka, průkaz zdravotní pojišťovny, doklad totožnosti a podpis pracovní smlouvy, nebo se tato formalita řeší až první pracovní den.

Na základě dohodnutých podmínek jsem se stala „zaměstnancem“, abych lépe pochopila a poznala adaptační proces v organizaci. Jelikož jsem měla dorazit na školení v 8:00 hodin, tak jsem vyrazila s dostatečným předstihem, abych první den nepřišla později, ale i přes to jsem měla problém se zaparkováním osobního auta, a to i na vzdálenějších místech od dané organizace. S ohledem na předchozí schůzku, které by se dalo říkat pohovor, jsem věděla, kde se nachází vstup do organizace, ale po zazvonění mě opakovaně zaměstnanci poslali do jiného patra, než mě pozvali z personálního oddělení. Bylo to pro mě matoucí a ani po vstupu do budovy jsem nenašla žádnou směrovou ceduli, ve výtahu se také nenalézal jednoznačný ukazatel pohybu v budově. Nejlepší pomoc přišla od paní uklízečky, která byla velmi ochotná, hezky poradila a dokonce mě dovedla i na místo konání školení.

5.2.2 NÁSTUPNÍ FÁZE

V den nástupu do zaměstnání, dle pozvánky zaslané elektronicky (Příloha č. 1 Pozvánka na vstupní školení), má zaměstnanec dorazit na 8:00

hodin do sídla organizace. Toto školení se koná zpravidla jedenkrát až dvakrát v měsíci, ideálně první pracovní den v daném měsíci. Vstupní školení může být skupinovou záležitostí, nebo i záležitostí jednoho zaměstnance. Vždy personální oddělení přijímá nové zaměstnance s ohledem na aktuální stav personálu a přihlédnutím k sezonním pracím. Prostřednictvím e-mailu obdrží zaměstnanec harmonogram prvního pracovního dne a v pozvánce na školení je uvedený následujícím způsobem:

„Harmonogram dne prvního pracovního dne:

08:00 hod. podpis pracovní smlouvy, školení BOZP/PO...

10:00 – 16:30 hod. úvodní školení o společnosti, oddělení... vedoucí školicího týmu.“ (pozvánka na vstupní školení, 2020)

Více informací zaměstnanec neobdrží, v rámci rozhovorů respondenti uváděli, že nevěděli, co je v první pracovní den čeká, že bude nějaké školení, ale bez podrobností. *„Ne vůbec, ale věděla jsem, že bude školení, ale vůbec jsem nevěděla, jak to bude probíhat, co nás čeká vlastně. Uvítala bych, kdybych věděla, co mě čeká a byl by dobrý i nějaký postup, co se bude v ten konkrétní den dělat.“* (nový zaměstnanec, 2020). Všichni čtyři dotazovaní zaměstnanci se shodli na tom, že by uvítali podrobnější informace a že nějaký podrobný harmonogram by nebyl špatný, aby měli příležitost se připravit na to, co je čeká. Co bude v prvním týdnu, délka pracovní doby nebo zvyklosti, personální oddělení v předstihu neinformuje, pouze na žádost zaměstnance. Noví zaměstnanci tedy nemají dostatek informací, neví, co je čeká a to může jejich stres z nového zaměstnání jenom prohloubit.

Po příchodu v 8:00 hodin je vstupní školení na personálním oddělení *...“personální oddělení zaškoluje zaměstnance v rámci vstupního školení BOZP a PO, předává souhrnné informace o společnosti, provede ho po budově, seznámí*

s pracovištěm i zázemím společnosti. Poté personalista převádí zaměstnance do školicího střediska.“ (HR manažer, 2020)

V rámci dané personální části vstupního školení je školení rozděleno do třech samostatných celků, na podpisy smluv, pracovně-právní formality a na povinné školení BOZP a PO.

Pracovněprávní část je značně náročná, jelikož se zaměstnanci doptávají na fakta z pracovní smlouvy, dokládají doklady, leckdy řeší i jiné pracovněprávní záležitosti a potřebují klid a prostor na pokládání dotazů. V okamžiku, když noví zaměstnanci přišli první pracovní den do nového zaměstnání dne 3. 2. 2020, tak část zaměstnanců měla absolvované školení před nástupem včetně podepsaných pracovních smluv a část ne. *„Řekli nám, ať přijdeme na personální. Měli jsme přijít na 8:30 hodin, ale paní na personálním tam měla ještě nějaké lidi, BOZP jsem absolvovala už v prosinci, takže se nám celou hodinu nikdo nevěnoval, takže jsme celou hodinu čekali v kuchyňce a vůbec jsme nevěděli, co bude, kde, co, jak a proč. Pozvánka byla osobně, ale přišel i e-mail.“ (nový zaměstnanec, 2020)* Jednalo se o dva zaměstnance, kteří již měli vše zajištěno. Tato vzniklá situace pro ně byla nepříjemná.

Uvedené školení BOZP a PO patří mezi školení nařízená zákonem, tedy je povinné. Předávání informací je formou přednášky za pomoci prezentační techniky (interní zdroj - prezentace školení, 2020), na závěr je zaměstnanci předložena podpisová listina o účasti na školení, která je uchována na personálním oddělení. Během prohlídky budovy jsou zaměstnanci v průběhu jedné hodiny provedeni třemi patry, jsou jim stručně představeny oddělení i kanceláře, vysvětlen docházkový systém, bezpečnostní systém. Tištěné materiály jsou nabídnuty, ale z pravidla je odmítají.

Dále zaměstnanci přecházejí do školicího střediska, které se nachází ve stejné budově jako personální oddělení. Jedná se o malou zasedací místnost, kde se nachází velká obrazovka a stolní počítač. Dále je zasedací místnost vybavena pracovními stoly pro maximální počet čtyř účastníků, je to sice malé, ale malebné prostředí. Po příchodu do „školicí“ jsou zaměstnanci představeni vedoucí školicího týmu, jsou usazeni na nová pracovní místa a obdrží papírový blok, propisku a dostanou k dispozici další kancelářské potřeby pro psaní vlastních poznámek. V rámci školicího střediska pokračuje školení, které je zaměřeno na prodejní dovednosti, ale i představení školicího týmu, představení struktury prodejních oddělení, organizační struktura firmy a poboček. Školitelka představila organizační sktrukturu na velké obrazovce, avšak nebyly uvedeny fotografie a jmen bylo uvedené velké množství, které si běžný člověk nezapamatuje. A když daného člověka potká na chodbě, tak jej ani nepozná.

V rámci rozhovorů byla opakovaně položena otázka ohledně znalosti vedení organizace. Řadoví zaměstnanci v polovině případů uvedli, že nevědí. Organizaci řídí stanovení ředitelé, dle uvedené organizační struktury ve třetí kapitole.

Dále byla uvedena náplň práce pracovní pozice prodejce a podrobný popis co obnáší daná pozice. Pak pokračovalo školení prodejních dovednosti a představení prodejce, představení obsahu webových stránek, přestavení nabízených produktů a doplňkových služeb. V závěru dne pak rozšířené představení produktu a podrobnosti produktu i specifika prodejce. Podrobný popis vstupního školení je znázorněn s následujícím shrnutím:

1. pracovní den - 8:00-10:00 hodin → personální oddělení

- seznámení zaměstnance se společností,

- seznámení zaměstnance s organizační strukturou,
- seznámení zaměstnance s bezpečnostním systémem, prohlídka celé budovy.

1. pracovní den - 10:00 - 16:00 hodin → školící tým

- představení školícího týmu,
- strukturu prodejních oddělení, organizační struktura firmy a náplň práce, pobočky,
- představení webových stránek a obsah webu,
- představení nabízených produktů, doplňkové služby,
- rozšířené představení a podrobnosti produktů,
- pojištění, parkování,
- představení a ukázka interního systému,
- interní systém, práce a ukázka funkcí.

2. pracovní den 8:00-16:00 hodin → školící tým

- postup prodeje v interním systému,
- poptávky a objednávky,
- náležitosti smluv o zájezdu,
- platby a podmínky,
- náslechy hovorů, max. 1 hovor.

Druhý pracovní den probíhá obdobně jak ten první, ale školení je zaměřeno na prodejní dovednosti, zaměstnanci zůstávají ve stejné místnosti. V organizaci je stanoven vedoucí školícího týmu, který školí všechna vstupní školení. Školení pokračuje ve stejném režimu na sebe navazujících přednášek, kdy přednáší stále stejný školitel. Dále byly objasněny finanční toky v organizaci a vysvětlení rozdílu mezi cestovní agenturou a cestovní

kanceláři. Školení bylo dále zaměřeno na specifika v oblasti cestovního ruchu. V odpolední části bloku byl prostor pro praktický nácvik práce s interním systémem a objednávkami.

Dle vedoucí školícího týmu trvá vstupní školení v celkové délce 2 až 3 pracovních dnů. ... „*potom jde na dvou až tři denní teoretické školení a pak se nastupuje do školícího týmu.*“ (vedoucí, 2020) Tato otázka byla položena všem účastníkům i vedoucím zaměstnancům a odpovědi byly odlišné od 2 hodin až po jeden měsíc. Nejkratší dobu uvedl nový zaměstnanec, který vnímá vstupní školení jen jako školení personální a nejdelší dobu HR manažer, tj. 1 měsíc. Takto pojmají zaměstnanci pojem vstupní školení: „*BOZP a PO, kultura společnosti, organizační schéma, a pak další část, seznámení se s programem a ještě mě napadá, že v těch 2 hodinách školení byla prohlídka budovy. Zhruba jsme viděli, kde co a jak je, jak se máme kódovat, jak se máme evidovat, pracovní docházku ale neproběhlo to moc důkladně. Kódování příchodu mně bylo jasné, ale zakódovat budovu bych nezvládla*“ (nový zaměstnanec, 2020) Vzhledem k mé účasti na dvou po sobě jdoucích vstupních školení, mohu konstatovat, že je velký rozdíl mezi školením ve dvou a ve čtyřech účastnících. Rozdíl je zejména v počtu možných podaných a zodpovězených otázek a i praktický nácvik zpracování poptávek se omezí při větším počtu účastníků na minimum, tzn. maximálně 1x si každý účastník může vyzkoušet nácvik zpracování poptávky zákazníka. Vedoucí školícího týmu také opakovaně zmiňuje, že se mají noví zaměstnanci ptát: „*Ano, já jim dokonce zdůrazňuji, aby se ptali, ať se nebojí.*“ (vedoucí, 2020)

V rámci zasedací místnosti byla k projekci určena obrazovka, která ale z větší vzdálenosti rozmazávala údaje a pro účastníky byl problém správně přečíst text na obrazovce, avšak nebyl problém se zeptat školitelky a ta vše ochotně vysvětlila. Účastníci vstupního školení uvedli, že sice obdrželi tištěné materiály, ale jen základní texty, které byly umístěny ve firemních deskách

a nebyly nějakým způsobem propojené. „Ano, první den na vstupním školení jsme obdrželi tištěné materiály,ustr, komunikace s klientem, informace o firmě, počet cestovních kanceláří. Brožuru jsem žádnou neobdržela, ta tištěná brožura to by nebylo špatný. Základní informace o firmě, kdo je majitel, první hovor, jak se představit klientovi.“ (nový zaměstnanec, 2020) „Ano, první den. Vstupní podmínky do destinací, vše bylo ve složce. Teoretický program, pojištění a informace, co říkáme lidem. Je to hezky napsané, dobře se v tom člověk orientuje a do dneška ty materiály používám. Rozhodně bych uvítala, jak se řeší storno, kontakty na kolegy, jak se řeší platby. Myslím si, že první den by měly být zkušební hovory, abychom měli jasně napsaný, co k jaké cestovce patří. Strašně by to pomohlo. Ve vlastních poznámkách mám hrozný bordel, protože se ty věci i mění. Vlastní psaní je takové chaotické. Bylo by to dobrý, aby ty informace byly na jednom místě sepsaný. Když jsem se později ptala, bylo mi řečeno, že je to v interním programu a tam se člověk úplně nevyzná, je tam strašně moc věcí. Kdyby to bylo vytištěné, bylo by to lepší.“ (nový zaměstnanec, 2020). Z pohledu všech vedoucích jsou materiály v dosavadním množství dostačující, avšak z pohledu nových zaměstnanců je zájem opačný. Všichni účastníci vstupního školení by uvítali tištěnou brožuru a někteří dokonce i materiál, se kterým by mohli dále pracovat. Myšleno jako manuál, který byl řešený konceptuálně jako tvorba vlastního manuálu pro zaměstnance. Skutečnost je taková, že každý zaměstnanec obdrží složku s vytištěnými listy na tiskárně, která obsahuje několik samostatných listů s informacemi ohledně cestovních kanceláří, pojištění klientů, platebních podmínek, „okénkový manuál“, který popisuje podrobný podpis a jednotlivé kroky v interním systému. Také test, kterým školitel v rámci školení ověřuje získané znalosti oblasti odborné terminologie cestovního ruchu.

Zaměstnanci jednoznačně nedokáží rozlišit období vstupního školení a období zapracování a následně samostatné práce. V organizaci není přesně

definován pojem vstupní školení, zapracování nebo adaptační proces. Takto je hodnoceno na základě získaných odpovědí na délku vstupního školení. Organizaci by prospělo přesné vydefinování pojmů a následně správné užívání dle definice. Tento jev se objevuje napříč celou organizací, protože nejsou zakotvené, zažité a převzaté názvy pro jednotlivé procesy i pracovní pozice. Příkladem může být nepřesné užívání názvů pracovních pozic u pracovní pozice vedoucí školícího týmu, který je pravidelně označován pouze křestním jménem, případně jako školitel a podobně. V prostorách organizace je označen jako manažer kvality.

Dále jsem hledala silné a slabé stránky vstupního školení. Na školení bylo kladně hodnoceno z pohledu nových zaměstnanců (2020) následující:

- *„Je dobrý, že do toho člověk hned nepadne, fakt super, že se člověk může na cokoli zeptat, je to takový klidný školení a je čas se na vše zeptat a naučit.“*
- *„Hodnotím kladně první dojem. Seznámení se školitelkou, udělala na mě dobrý dojem, občerstvení bylo to příjemné. Sedly jsme si i my, jako kolegyně. Bylo to fajn, že nás na školení bylo víc.“*
- *„Jsem ráda, že byly na začátku uvedeny všechny ty pojmy. Jsem z marketingu a některé ty věci jsem vůbec neznala.“*

Zaměstnanci (2020) také viděli jisté rezervy ve vstupním školení a definovali je následovně:

- *„Dva dny je málo a je to strašně moc informací a člověk si to nemůže zapamatovat. Postupem času jsem zapomínala i ty základní věci, bylo toho moc. Možná ze zbrklosti potom zapomínáme banální věci. Mě by ale pomohlo, abych si rovnou, to co se říká, mohla vyzkoušet na tom počítači. Tak jak jsme se to učili ústně, tak rovnou bych měla PC, každá z nás a rovnou bych si to zkusila. Každá jsme si zkusila jen něco.“*

- „Negativně hodnotím to, že jsem zvyklá z ostatních zaměstnání mít nějaký ten základ, co musí absolvovat každý zaměstnanec a hlavně školení elektronicky – BOZP. Když to vykládala ta personalistka, tak mě to přišlo takový nezáživý a nudný. Bylo by to lepší prostě elektronicky. Je taky pravda, že mi chybělo představení mě i mé vedoucí. Tady to vůbec neproběhlo, tak mi to přišlo takový hodně neosobní.“
- „Nemám to školitelům za zlé, ale někdy to bylo náročný. Věřím, že je to spojený s tím prodejem. Oceňuji přístup v prodejním týmu, pořád se můžu na cokoli zeptat, pořád se zaučuju a nebojím se na nic zeptat. Všimla jsem si, že školitelky nadávaly, že 4 lidí na školení je dost a že jim ještě dva přibydou, to už jsem se ale nedovedla představit a možná i z toho byly školitelky ve stresu, protože jak prodávaly a ještě školily.“

Oproti tomu vedoucí zaměstnanci nehodnotili vstupní školení tak kriticky, ale jsou si všichni vědomi, že informací je velmi mnoho. HR manažer by podle svých slov: „Více zapojit tým lídry do adaptačního procesu.“ (HR manažer, 2020) Jiný vedoucí zase na školení pohlíží tak, že je ... Zbytečně hodně teorie. Dle dohody s vedením je ale nutné, aby to nově příchozí zaměstnanci věděli. (vedoucí, 2020) nebo jiný názor v podobě. „Jako nevýhodu vidím délku školení, ty 2 - 3 dny je těch informací strašně moc, třeba prodloužit až na 5 dnů.“ (vedoucí, 2020)

Ve všech případech všechny strany hodnotily dobře a zejména možnost se kdykoli se na cokoli zeptat. Vystihující je také tvrzení další vedoucí, která taktéž vidí jisté rezervy v zapracování. „Rezervy tam určitě jsou a myslím si, že s ohledem na to, kolik nabíráme lidí, tak máme málo školitelek a ty se jim potom nestíhají věnovat úplně individuálně. Pak té práce mají hodně. Ted' aktuálně řešíme možná to, jestli to školení není už moc dlouhé, že si účastníci školení zvyknou na pomalejší tempo, a když je potom dáme do nějakého týmu, tak aby se stihli, chytnout tempa, ve kterém mají pracovat.“(vedoucí, 2020)

5.2.3 INTEGRAČNÍ FÁZE

V rámci organizace není definována integrační fáze, ani zaměstnanci nemají jasno, kdy končí vstupní školení, kdy končí školení, či práce ve školícím týmu a práce v prodejním týmu. Indikátorem pro přesun do fáze integrační je fakt, že zaměstnanec začíná sám vnímat posun, již se necítí, jak kdyby čerstvě nastoupil, ale už má prvních 5 dnů za sebou, zná vnitrofiremní postupy, základní principy práce a v základních situacích si dokáže sám poradit. V tu chvíli přichází fáze integrace, integrace na firemní kulturu, sociální prostředí, pracovní tempo i prostředí zaměstnavatele.

Zaměstnanci tuto změnu nevnímají, zpětně si dokáží uvědomit, že se cítí být více jistí, začínají si zvykat na prostředí. Změnou je to, že zaměstnanci se oficiálně přijde představit vedoucí a následuje přesun ze školící místnosti, kde se uskutečňovalo vstupní školení, do školícího týmu, kde pracující noví zaměstnanci, a to maximálně 1 měsíc. Školící tým se skládá z vedoucího školícího týmu, tým lídra a nových zaměstnanců v maximálním počtu 4 osoby.

Pak jsou přesunuti do vlastních pracovních prodejních týmů, které jsou tvořeny čtyřmi prodejci. Tito prodejci pracují ve skupině, jsou společně odměňováni a tento tým vede vždy jeden tým lídr. Opět situace ve školícím týmu, zaměstnavatelem vnímaná jako část školící a zapracování je některými zaměstnanci (zaměstnanci, 2020) vnímaná odlišně. „Zapracování trvalo celkem 30 dnů, pak už jsem pracoval samostatně.“ Jiný respondent však vnímal, že se do normálního provozu zapojil již třetí den. „Dále po vstupním školení jsme se zapojili normálně do provozu v pomalejším režimu. Byli jsme ale ve školícím týmu.“ nebo „Od druhého týdne, to byl třetí pracovní den, to pondělí, probíhá zapracování, tedy končí školení. Už jsem se na nic neptal, prostě jsme prodávali.“ (noví zaměstnanci, 2020) Vedoucí vnímají tuto dobu jak část, kde se plní jednodušší úkoly v pomalejším tempu. „Zaměstnanec jde do školícího týmu, tam je až 30 dnů

a učí se a kouká se, sám si zkouší rezervace, vypracovat nabídky, zkouší volat na CK a pak i klientům, pak přestupuje do svého týmu, tam už pracuje.“ (vedoucí, 2020)

Ohledně časových plánů na zapracování, tak se noví zaměstnanci shodli, že *„žádný časový plán nebyl“* a *„nic jsem nedostala“* (noví zaměstnanci, 2020). HR manažer uvádí: *„Ano, tyto informace jsou obsaženy na adaptačním formuláři a u každé aktivity je uvedený termín.“* (HR manažer, 2020) u ostatních vedoucích je shodná odpověď, že se termíny v praxi neuvádí a: *„Zaměstnanec nedostává žádný časový plán a adaptace je v rozmezí 3 měsíců, za ten měsíc se přechází do prodejního týmu a scházíme se s tím zaměstnancem, zjišťujeme, jak to zvládá, jak se orientuje, ale žádný časový harmonogram není.“* nebo *„Tohle děláme úplně individuálně. Časový plán není stanoven, ale obecně ty termíny známe.“* (vedoucí zaměstnanci, 2020)

Celkově hodnotí zapracování ve školícím týmu zaměstnanci následovně: *„Vidím výhodu, jak pracují kolegyně, které nám šéfuji, které mají již mnohaleté zkušenosti. Takže vidím velké plus, že se naučím tu práci, kdy to umí výborně.“* (nový zaměstnanec, 2020) nebo také: *„Že se člověk alespoň trochu orientuje v tom systému, kde chodí objednávky. Dobrý na tom je to, že člověk na tu práci má klid, že může v klidu volata, že to není hrr hrr a že tam není takový tlak. Uvítala bych zkušební nácvičky rozhovorů, 1-2 by stačily, protože když si to člověk vyzkouší, tak potom už ví.“* (nový zaměstnanec, 2020) Vedoucí mají obdobný názor a vidí: *„Výhodou je že zaměstnanci mají možnost si vše vyzkoušet v klidu ve vlastním tempu a neustále se ptát.“* (vedoucí, 2020) Obecně se dá říci, že jsou všichni zaměstnanci (jak noví zaměstnanci, tak vedoucí) velmi rádi za vstupní školení, ale i další zapracování, které probíhá celých 30 dnů ve školícím týmu pod dozorem 1 až 2 školitelek. Avšak kdyby hledali rezervu, tak ji spatřují v chybějící možnosti praktických nácviků v telefonické komunikaci s klientem, náslechy hovorů od zkušenějších kolegů, příklady z praxe a jiný

praktický nácvik před samotným prodejem a komunikací s klientem. U vedoucích je ale vnímáno to, že tempo, ve kterém se noví zaměstnanci učí, je velmi nízké a že přechod ze školícího týmu do týmu prodejního, který každého čeká, je o to bolavější. *„V tomhle vidím já rezervu, že ten člověk je měsíc ve školícím týmu, nezíská si ten pravý obrázek, co bude dělat, protože je důležité, aby se ten člověk naučil, co bude dělat, a aby si uměl poradit. Ten měsíc je pro toho zaměstnance velká úleva, protože pak ta realita stejně je, přijde a pro toho zaměstnance je ten přechod dost náročný, protože se tu práci naučí dělat pomalu a pak stejně to tempo musí zrychlit.“* (vedoucí, 2020) Dalším slabým místem spatřují vedoucí: *„Potřebovali bychom více školitelů. Možná budeme přehodnocovat, co se délky a organizace školení týče. A těch rezerv je tam určitě spousta. Určitě bychom potřebovali zapracovat i na přístupu školitelek, ale neškolíme školitele, jak mají školit.“* (vedoucí, 2020) HR manažer (2020) pohlíží na tuto dobu tak, že by bylo vhodné zahrnout aktivnější spolupráci s tým lidry z prodejních týmů.

Hodnocení zapracování ve školícím týmu bývá zpravidla ukončeno po 1 měsíci. K tomuto slouží zaměstnanci formulář, který obdrží na začátku zapracování a jmenuje se Adaptační proces. Obsahem formuláře je v bodech uvedeno vše, co by měl nový zaměstnanec potřebovat pro výkon budoucího zaměstnání. Adaptační proces zaměstnance a celá podoba formuláře je k dispozici v Příloze č. 2 – Adaptační proces – formulář.

Tento formulář je jediným přímo propojeným dokumentem s procesem adaptace v organizaci. Je velmi poctivě zpracovaný a obsahuje několik na sebe navazujících částí, které provádí obě dvě strany, jak vedoucí, tak řadové zaměstnance, procesem adaptace. I přes to, že není nikde uvedený časový harmonogram a do kdy je jaké části potřeba adaptovat, tak vedoucí zaměstnanci s dokumentem pracují velmi poctivě a pravidelně.

Plán adaptace a práce s formulářem:

- 1. – 2. pracovní den – předání formuláře zaměstnanci,
- po 14 dnech - doplnění prvních záznamů o zapracování,
- po 30 dnech – průběžné hodnocení adaptovaného do formuláře,
- po 30 dnech - přeřazení zaměstnance ze školícího týmu do provozu,
- po 90 dnech – závěrečné hodnocení adaptace, podání zpětné vazby zaměstnancem, ukončení adaptace.

K těmto jednotlivých částem adaptace je i uzpůsoben formulář, který navazuje na jednotlivé fáze procesu, první z nich jsou povinná školení, která se konají první pracovní den. Navazuje další část, která je oblastní školení v době vstupního školení a zapracování, nejpozději do jednoho měsíce. Po tomto měsíci probíhá průběžné hodnocení zaměstnance, kde hodnotí položky jedna po druhé, jako jsou zpracování objednávek, elektronická komunikace, rezervační systémy a další pracovní odborné dovednosti z oblasti pracovní adaptace. U tohoto průběžného hodnocení je účasten zaměstnanec, kterého se průběžné hodnocení týká, jeho nadřízený, školitel (ve formuláři nazývaný jako „GARANT“). Jinde se tento výraz ve formulářích nepoužívá, ani v praxi jsem tento výraz nezaslechla. V rámci tohoto hodnocení se k adaptaci mohou vyjádřit všechny tři strany, závěrem se slovně píše průběžné hodnocení. Formulář Adaptační proces, kde jsou uvedeny jednotlivé činnosti zapracování je uveden v Příloze č. 2 – Adaptační proces – formulář.

5.2.4 FÁZE PLNÉHO ZAČLENĚNÍ

Poslední z fází adaptace je plné začlenění. Jedná se o dobu, kdy by zaměstnanec měl být plně adaptovaný z pohledu pracovní adaptace, sociální i kulturní adaptace. V organizaci existují nástroje, které se zaměřují na

pracovní adaptaci, a důraz je kladen na odbornost. Mezi specifika adaptačního procesu v organizaci patří to, že práce ve školícím týmu a zaučování je prodloužena na jeden měsíc, historicky probíhalo zapracování pouze jeden den, dále zaměstnanci pracovali s reálnými daty.

Zaměstnanci absolvující adaptační proces v organizaci hodnotí adaptaci zejména z pracovního hlediska a chápou adaptaci jako: *Vnímám jako začlenění nováčka do pracovní náplně.* (nový zaměstnanec, 2020) *Seznámení se s prací a co bude obsahem mé práce.* (nový zaměstnanec, 2020) *Začlenění člověka do určitého okruhu kam chceme, je to zapracování.* (nový zaměstnanec, 2020) Vedoucí zaměstnanci, kteří řídí proces adaptace, vnímají adaptační proces v organizaci ve velmi podobné pracovní rovině: *„Slouží pro kontrolu nám i toho člověka, aby věděl, co všechno ho čeká, na jaké ty úkony by se měl zaučit, aby věděl, co ho čeká.“* (vedoucí, 2020) *„Proces nějakého přizpůsobení se do daného podniku, její firemní kultury, seznámení se s kolegy, a víceméně potom samotné zaškolení a seznámení se s náplní práce.“* (vedoucí, 2020) HR manažer (2020) vnímá adaptaci v organizaci jako: *„Adaptační proces je soubor opatření, které mají zajistit, že se nový zaměstnanec co nejlépe a nejrychleji přizpůsobí podmínkám organizace a bude schopen se podílet na plnění cílů organizace, tak jak je očekáváno.“*

Doba adaptace nového zaměstnance v organizaci může být různá, většinou se jedná o 3 měsíce, kdy je se zaměstnancem provedený závěrečný rozhovor a tím je adaptace ukončena. Všichni z řad zaměstnanců ale uvádějí, že fáze plného členství a vlastní pocit plného zapracování po třech měsících zcela nepřišel. Přiklání se, že zaměstnanec může být adaptovaný po 3 měsících, ale i rok je doba, než začne být plně samostatný. Vedoucí (2020) uvádí: *„Určitě to není po skončení adaptace, ještě to není plnohodnotný zaměstnanec. Je to člověk od člověka. Plnohodnotný prodejce se stane půl rok až rok.“* HR manažer (2020) zmínil, že ... *„Vedoucí mají průběžně během roku předávat zpětnou vazbu*

zaměstnancům k jejich výkonu. V současné době chystáme i roční systém hodnocení pracovního výkonu.“

5.3 Sociální a kulturní adaptace

Vnímání adaptace převážně v pracovní rovině směřuje k naplnění cílů, které jsou stanoveny, ale pouze interně a pouze pro vedoucí zaměstnance. Jedná se o interní cíle, které nejsou a nesmí být veřejně sdělovány. Adaptace je sice zaměřena na pracovní rovinu, ale při podrobnějším dotazování vedoucí zaměstnanci vnímají i tzn. neformální rovinu adaptace, která v organizaci jednoznačně funguje. *„Proces nějakého přizpůsobení se do daného podniku, její firemní kultuře, seznámení se s kolegy, a víceméně potom samotné zaškolování a seznámení se s náplní práce. Možná to, že se zaměřujeme až moc na to školení jako takové, což je náplní té práce, ale už se nevěnujeme těm dalším věcem, jako je seznamování s kolegy a tak.“* (vedoucí, 2020) I HR manažer uvádí, že obsahem adaptace je: *„Získání odpovídajících znalostí a dovedností potřebných na pozici prodejce zájezdů. Začlenění do pracovního kolektivu, získání informací o firemní kultuře, hodnotách a podobně.“* (HR manažer, 2020) I přesto, že obecným cílem je adaptace, vedoucí cítí, že se jedná, nebo by se jednat mělo, o nějakou sociální a kulturní adaptaci, tak se vedení organizace ani pověření vedoucí zaměstnance nevlastní ani nepoužívají žádné nástroje ani metody pro sociální či kulturní rovinu adaptace.

Ohledně organizační struktury je v rámci školení vzpomínáno 2x v jeden pracovní den, a to ten první. Zaměstnanci si však tuto informaci moc nepamatují ... *„Představení, struktura společnosti to vůbec neproběhlo. Ale určitě by to bylo fajn, protože když tady člověk chodí po chodbě a potkává lidi a neví, kdo to je“* (nový zaměstnanec, 2020). Ale uvádí většinou, že personalista nastínil, nebo

vedoucí školícího týmu ukázal organigram organizace se slovy ... „Na pohovoru s HR manažerem, ale to už jsem stihla zapomenout, pak ještě školitelka na školení.“

Dalo by se říci, že v období adaptace (první 3 měsíce pracovního poměru) zaměstnanci neznají vedení organizace, kdo je řídí, ale vědí, znají své bezprostřední vedoucí. Ale v ostatních záležitostech jsou značně nejistí ... „Asi nikdo, ze začátku jsme měli velký problém vědět třeba i směny, nikdo jsme nevěděli, jak máme chodit do práce. Sami jsme si na to museli přijít a z holek jsme to i tahali, protože každý tady má úplně jiné směny. Máme jiné směny než školitelky. A ani pípat jsme nevěděli, všichni 4 jsme měli celý první týden špatně docházku. Chybí mi takové organizační věci.“ (nový zaměstnanec, 2020) A základní informace noví zaměstnanci postrádají ... „První den mi vedoucí školícího týmu ukázala kuchyňku, ale nic víc neproběhlo, ale prohlídku budovy jsem měla už na pohovoru před nástupem. Bylo mě ukázáno, kuchyňky, toalety a kde se čipuje, ale to bylo všechno.“ (nový zaměstnanec, 2020)

Pro sociální adaptaci organizace pořádá různé formy firemních večírků, kde mají zaměstnanci se poznat mezi sebou. Jednou z akcí je společná akce s partnery a osobní setkání. To zaměstnanci velmi vítají, jelikož obvykle se s těmito partnery setkají pouze prostřednictvím telefonu. Obecně jsou tyto akce hodnoceny velmi dobře. Vedoucí (2020) uvádí: „Tak to určitě, v tom si myslím, že jsme docela silní, že pořádáme těch akcí dost. Možná třikrát až čtyřikrát ročně (vánoční večírky, neformální setkání s CK). Hodnotím dobře.“

Co se ale týče nových zaměstnanců, tak k žádnému formálnímu představování nedochází. Představí se jim pouze nejbližší pracovní okolí, většinou se sami vedoucí přestavují někde ve dveřích či na chodbě. Obě dvě strany by uvítaly formální podobu seznamování s novými kolegy. Představování popsal jeden z vedoucích (2020): „Většinou v momentě, kdy

nastupuje do svého týmu, ale určitě to není první den. Týden před začleněním toho člověka do týmu, se s ním sejdeme a představíme ho v jeho budoucím týmu a mají si možnost krátce popovídat. V rámci vstupního školení dochází k představování neformálně, ale kolegyně z personálního oddělení posílají informační email s informacemi, jak se nový zaměstnanec jmenuje a kde bude pracovat. Tento e-mail se posílá na úplně všechny zaměstnance. ... Já jako vedoucí jsem postoupil z pozice prodejce, ale musím říct, že jako nový vedoucí, jsem se musel já sám osobně chodit představovat po všech kancelářích sám. Rozhodně bych uvítal, kdyby mě někdo oficiálně představil jako vedoucí. Já osobně bych uvítal osobní představení ve všech kancelářích.“ Představování a seznamování v celé organizaci probíhá neformálně.

6 DISKUZE A DOPORUČENÍ

V této poslední kapitole jsou shrnuty výstupy plynoucí ze zpracovávaného výzkumu a současně jsou prostřednictvím získaných dat zodpovězeny výzkumné otázky.

6.1 Interpretace získaných dat a zodpovězení výzkumných otázek

HVO	Jak probíhá adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci?
-----	--

Adaptační proces v organizaci probíhá formálně systematicky za pomoci určených dokumentů. Proces je řízen personálním oddělením, dále pak zodpovědnými vedoucími pracovníky na pozici Vedoucí prodeje, kterému jsou přímo podřízeni tým lídři. Tým lídři jsou zodpovědní pracovníci, kteří jsou neformální způsobem pověřeni k vedení týmu prodejců v počtu maximálně čtyř členů. Před zařazením do vlastního prodejního týmu jsou zaměstnanci školení ve školicím středisku jeden měsíc, kde si osvojují zejména pracovní a odborné znalosti. V této době prvního měsíce dochází i sociální a kulturní adaptaci a to zejména v neformální rovině a přirozeným působením okolí. Organizace se snaží vystupovat neformálně, nechce zaměstnancům striktně nařizovat a udávat další postupy. Průběh adaptačního procesu v organizaci podrobně popisují v kapitole pět.

VVO 1	Jak hodnotí adaptační proces zaměstnanci, kteří se podílejí na adaptaci nových zaměstnanců?
-------	---

Zaměstnanci, kteří se podílejí na organizaci adaptačního procesu (dále vedoucí zaměstnanci) hodnotí průběh adaptace kladně. Všichni vedoucí jsou si vědomi velkých nároků, které jsou v začátcích kladené na nové zaměstnance. Avšak vnímají, že zvýšení pracovního tempa by mohlo některé nováčky odradit a pracovní poměr by mohli noví zaměstnanci ukončit předčasně. Vedoucí zaměstnanci se shodují, že noví zaměstnanci mají dostatek informací materiálů a další tištěné informace nemají v plánu vydávat. Nové zaměstnance odkazují na velmi obsáhlý intranet, kde jsou k dispozici všechny potřebné informace. Na oblast sociální adaptace všichni shodně pohlížejí pozitivně a rozhodně je organizace nemá zájem měnit. V oblasti kulturní adaptace spoléhají na neformální způsob začlenění nových zaměstnanců a vlastní poznání.

VVO 2	Jak hodnotí adaptační proces noví zaměstnanci, kteří absolvovali adaptaci ve vybrané organizaci?
-------	--

Noví zaměstnanci hodnotí adaptační proces kladně a velmi vítají osobní přístup a možnost dlouhého zapracování v podobě intenzivního vstupního školení a navazujícího školení ve školicím středisku, které trvá maximálně 30 dnů. Z pohledu některých nových zaměstnanců se jednalo o rychlý přesun z teoretického školení do reálného prodeje zájezdů a služeb v cestovním ruchu, i tempo jim někdy připadalo náročné, zejména však poukazovali na množství informací, které je jim předkládáno, bez dalších interních tištěných materiálů. Noví zaměstnanci by velmi ocenili ucelený přehled všech důležitých informací v tištěné podobě „vstupní příručky“, případně dalšího podrobného školení ohledně firemního intranetu, na který

v současné době neprobíhá žádné školení a neexistuje manuál, jak s takovým intranetem pracovat. Zaměstnanci zcela postrádají sociální integraci, které v organizaci probíhá neformálním způsobem, a taktéž by ocenili více informací v oblasti kulturní adaptace z pohledu představení nepsaných pravidel a interních postupů v organizaci.

VVO 3	Jaké lze v adaptačním procesu nalézt problémy či nedostatky?
-------	--

V rámci výzkumného provedeného výzkumného šetření adaptačního procesu ve vybrané organizaci ABC jsem neshledala žádné zásadní problémy a nedostatky v řízení adaptačního procesu. Zaměstnanci, kteří řídí a implementují adaptační program pro nové prodejce, reagují na aktuální potřeby organizace jako celku i vedoucích zaměstnanců. Velký podíl na tom může mít zásadní personální změna, která měla vliv i na celou organizační strukturu. Změna proběhla přesně před rokem, kdy byl vedením vyhledán nejvhodnější specialista v oblasti HR a osloven s nabídkou uchopení řízení oblasti řízení lidských zdrojů. Nový HR manažer za velmi krátkou dobu založil personální oddělení a rozšířil jej o mzdovou účetní, nyní se oddělení skládá ze tří členů a jsou jimi HR manažer, personalista a mzdový účastní. Za takto krátkou dobu bylo vybudované oddělení, které analyzuje, systematizuje a formalizuje personální procesy. Avšak na základě provedeného šetření jsem našla několik podnětů, které by měly jistý potenciál na zlepšení a jsou uvedeny v následujícím doporučení.

6.2 Doporučení k optimalizaci adaptačního procesu

Na základě provedeného výzkumu, zpracování a interpretace dat jsem si dovolila vytvořit návrh na optimalizaci a konkrétní doporučení pro vybranou organizaci ABC. Tedy soubor jednotlivých návrhů, kde vznikl jistý prostor či potenciál pro optimalizaci procesu adaptace a souvisejících procesů.

Není definován interní postup pro adaptaci nových zaměstnanců i další interní předpisy. Řešení:

- interní předpis, který by upravoval oblast adaptace v organizaci, a byly by definovány role odpovědných zaměstnanců,
- interní předpis upravující systém benefitů a odměňování.

Nejsou popsány činnosti a kompetence jednotlivých pracovních pozic.

Neznalost odpovědností a kompetencí v organizaci. Řešení:

- nový formulář „Popis pracovní pozice“ pro všechny zaměstnance,
- nový systém kompetenčních modelů.

Není zpracován materiál „Vstupní příručka“ pro nové zaměstnance. Řešení:

- moderní a aktuální příručka pro zaměstnance, kterou zaměstnanec obdrží nejpozději v den nástupu a to v tištěné podobě,
- součástí příručky by měly být i prostor pro tvorbu poznámek,
- cílem příručky by mohl být průvodce při zapracování a soubor všech potřebných informací v době adaptace,
- příručka by mohla obsahovat: informace o společnosti, vizích a cílech, o historii, organizační strukturu, etický kodex, systém odměňování, poskytovaných benefitech, firemních akcích, personálních záležitostech, povinných vstupních školení a plánu vzdělávání, zejména pak vzdělávání prodejců,

- zbylá část příručky by byla určená pro psaní vlastní poznatků, každý zaměstnanec by si tím mohl vytvořit strukturovaný manuál k vlastní práci.

Není stanoven časový plán školení nových zaměstnanců písemně a to i celé adaptace. Řešení:

- zařazeno v interním předpisu, stanovení přesných časů, které lze upravit,
- zahrnuto v příručce zaměstnance, ve školení – harmonogram školení.

Není na zaměstnance cíleno v oblasti kulturní a sociální adaptace. Řešení:

- představení vedení organizace – osobně, nebo prostřednictvím fotografií v příručce, interních systémech, na chodbách apod.,
- sepsání etického kodexu a uvedení zásad v organizaci,
- pro motivaci nových zaměstnanců by mohly být uvedeny fotografie zaměstnanců se získanými úspěchy a pracovními postupy,

Neprobíhá proces interní komunikace v organizaci, není nastaven oficiální způsob komunikace. Řešení:

- školení – základní informace o organizaci, toky informací,
- předávání informací o úspěších, neúspěších organizace prostřednictvím vedení či personálního oddělení,
- oficiální podoba informování o nástupu nového zaměstnance či ukončení zaměstnance v podobě základního popisu funkce, fotografie a pracovní pozice a doby nástupu - možnosti jsou nástěnky, intranet, internet, e-mail.

Organizace nekomunikuje se zaměstnanci prostřednictvím sociálních sítí, neposiluje jméno a značku organizace, necílí na v náboru na mladou generaci. Řešení:

- externí komunikace formou sociálních sítí,
- sdílení fotografií z náboru, z procesu nástupu, školení nových zaměstnanců či stálých zaměstnanců,
- zprávy o úspěších zaměstnanců, možnosti růstu ve společnosti,
- náhled do dění v organizaci.

Vyhnout se nelegálnímu zaměstnávání při školení zaměstnanců. Řešení:

- v rozsahu 2 a více hodin a zahrnout veškeré školení nejdříve v den nástupu do zaměstnávání.

Není školení nových zaměstnanců v následujících oblastech. Řešení:

- základní moduly informací pro nové zaměstnance,
- pracovněprávní předpisy upravující oblast a podmínky nástupu adaptace a souvisejících oblastí,
- práce s PC a internetem, či interními systémy,
- obecné školení o cestování, praktické otázky zákazníků,
- obecné školení o zemích, cestovatelské lokality, hlavní města.

Není koncept vzdělávání školitelů a týmů průběžné vzdělávání, jak vést a motivovat zaměstnance. Řešení:

- vytvořit školící plán na školení školitelů,
- vytvořit školící plán na školení týmů lídrů.

Ve vstupním školení chybí další nástroje vzdělávání kromě přednášky.

Řešení:

- e-learning, rotace práce nebo praktický nácvik, ukázka,
- pozorování zkušených kolegů při práci,
- interaktivní metody s textem,

- práce ve skupině za účelem utužení kolektivu, podporu interní struktury a rozšíření informací.

Ve vstupním školení (část personální) chybí prostor pro předávání informací. Řešení:

- rozšíření personální části vstupního školení, vydávání tištěných podkladů pro zaměstnance,
- zatraktivnit materiály školení či doplnit reklamními předměty.

Není stanoven systematický orientační systém, který by pomáhal osobám (návštěvám), které navštíví vybranou organizaci v hlavním sídle firmy.

Řešení:

- interaktivní mapa na webových stránkách, která navádí k návštěvě organizace a popisuje cestu, popřípadě parkování v místě sídla,
- nepřehlédnutelné označení budovy a vchodu do budovy a označené parkovací místo pro návštěvy,
- orientační systém v budově – označené zvonky, směrové šipky v tmavém průchodu i výtahu, poschodí, orientační cedule na chodbě,
- zavedení recepce k vyřizování základních dotazů, definování názvu pater a umístění jednotlivých zaměstnanců v kancelářích, orientační cedule na chodbě.

ZÁVĚR

Nezaměstnanost láme rekordní minima, pro zaměstnavatele je situace víc než nepříznivá a pro firmy je čím dál těžší získat nové pracovníky. Na trhu práce je velký boj o kvalitní a kvalifikované zaměstnance. Najít a zaučit zaměstnance je náročné, a když se to konečně povede, tak přicházejí další nelehké úkoly nejen na poli pracovní adaptace, ale i v oblasti sociální a kulturní adaptace a seznámení s firemními procesy. Cílem je, aby pracovník neodešel k jinému zaměstnavateli, aby byl schopný samostatně pracovat a bylo mu v novém prostředí také příjemně. Jednou z cest je dobře nastavený a v praxi aplikovaný adaptační proces pro nově příchozí zaměstnance.

Cílem této diplomové práce bylo popsat adaptační proces nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně navrhnout případnou optimalizaci. Dílčím cílem bylo sepsat přehlednou a ucelenou teoretickou část práce, která by poskytla potřebný vhled do problematiky adaptace zaměstnanců a posloužila by jako teoretický základ pro empirickou část práce. V teoretické části byly představeny dvě základní kapitoly, které byly zaměřeny na představení a zdůraznění důležitosti lidských zdrojů a personálních činností. Součástí druhé kapitoly byla popsána adaptace jako taková, tak i proces adaptace. V rámci druhé kapitoly jsou uvedena rizika řízení adaptačního procesu, je také poukázáno na hodnocení a cíle adaptace. Stěžejním východiskem bylo popsání jednotlivých fází adaptačního procesu, podle kterých byla dále strukturována výzkumná část práce. Teoretická část práce byla na základě provedeného výzkumu doplněna o poslední kapitolu, kde jsou uvedeny metody a nástroje řízení adaptačního procesu, které mají přímou souvislost s optimalizací procesu adaptace ve vybrané organizaci.

K naplnění cíle byl popsán současný stav ve vybrané organizaci a za pomoci techniky strukturovaných rozhovorů, nestrukturovaného pozorování a prostudování dokumentů byly vybrány a zpracovány data s cílem popsat adaptaci v organizaci. Ve vybrané organizaci adaptační proces probíhá na základě stanovených kroků a za pomoci formuláře, který stanovuje jednotlivé kroky po celou dobu adaptace nového zaměstnance. I přes to adaptace v organizaci probíhá specificky, kdy je cíleno zejména na oblast prodeje, kde nastupuje téměř 80 % nových zaměstnanců, kteří stanoveným procesem adaptace prochází. Dalším specifikem je podrobné vstupní školení v rozsahu dvou pracovních dnů a následné zapracování, které probíhá ve školicím středisku.

Adaptační proces je individuální záležitostí, která se formuje a přizpůsobuje pracovním podmínkám a potřebám daného prostředí. Na základě provedeného šetření byl vypracován soubor jednotlivých doporučení k případné optimalizaci, kde by organizace mohla zefektivnit či vylepšit stávající adaptační proces. Zásadním zjištěním pak byl fakt, že vedení organizace proces adaptace a vzdělávání nových zaměstnanců nastavilo v době, kdy strukturou ani velikostí neodpovídala dnešní podobě. Avšak s růstem organizace a přibývajícím počtem zaměstnanců organizace nereagovala na změny a setrvala ve stanoveném postupu. Hlavním doporučením plynoucím z provedeného šetření je kompletní revize vstupního školení v podobě nastavení komplexního vzdělávacího programu pro nové zaměstnance, a to s užitím nových nástrojů řízení adaptačního procesu. Může se jednat zejména o instruktáž, praktický nácvik a mentoring.

V případě provádění dalšího výzkumu by bylo vhodnější v rámci dotazování stanovit menší rozsah strukturovaného dotazníku, a to nejen

s ohledem na náročnost zpracování dat, ale i na množství získaných dat a jejich interpretaci v dostatečném rozsahu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-441-5.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

Česko (2006) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Citované 10. 1. 2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Česko (1999) Zákon č. 159/1999 Sb. Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Citované 28. 2. 2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159>

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-141-2.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

- HANZLÍKOVÁ, Olga a Milena SOUŠKOVÁ. *Jak uspět v prvním zaměstnání*. Praha: Grada, 2001. Poradce. ISBN 80-247-0121-9.
- HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8
- Interní zdroj organizace ABC (2020) Inzerát. Olomouc
- Interní zdroj organizace ABC (2020) Adaptační proces. Olomouc
- Interní zdroj organizace ABC (2020) Pozvánka na vstupní školení. Olomouc
- Interní zdroj organizace ABC (2020) Webové stránky organizace. Olomouc
- Interní zdroj organizace ABC (2020) Prezentace školení. Olomouc
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

LUŽNÝ, Dušan. *Metodologie společenských věd: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3667-8

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-x.

MPSV (2020). *Měsíční nezaměstnanost – vývoj na trhu práce*. Citováno 8. 3. 2020
Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/mesicni-nezamestnanost-vyvoj-na-trhu-prace-ve-vybranem-roce>

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

Nový zaměstnanec (2020) *Přepis rozhovoru ze dne 20. 2. 2020*. Dostupné: na vyžádání u autora

PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál, c2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TOMAN, Václav. *Best practices v adaptačním procesu českých firem. Firemní vzdělávání*. 2020 [online]. 2020, [cit. 1. 3. 2020]. Dostupné z: https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_b8e326cade2a460a9787bf7b9e33bb3a.pdf

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6

ULRICH, David. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, c1997. ISBN 0-87584-719-6.

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBANCOVÁ, Hana. *Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. Práce a mzda: Rozvoj a vzdělávání*. © 2020 Wolters Kluwer ČR [online]. 2018, [cit. 11. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5

Vedoucí zaměstnanec (2020) *Přepis rozhovoru ze dne 21. 2. 2020*. Dostupné: na vyžádání u autora

Veřejný rejstřík a sbírka listin (2020) Citované 28. 2. 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

WESTWOOD, Roberta a Leanne JOHNSON. *Onboarding for manager - Infoline – Tip, tools, and intelligence for trainers*. USA: Astd press. 2011. ISBN 978160727773

YIN, Robert K. *Case study research and applications: design and methods*. Sixth edition. Los Angeles: SAGE, [2018]. ISBN 9781506336169

SEZNAM ZKRATEK

AP	Adaptační proces
BOZP a PO	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a Požární ochrana
HR	Human Resouce – lidské zdroje
HRM	Human Resouce Management – Řízení lidských zdrojů
PM	Personnel Management – Personální řízení
Sb.	sbírky
VŘ	výběrové řízení
ZP	Zákoník práce

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT A OBRÁZKŮ

Tabulka I. Výzkumné otázky

Tabulka II. Operacionalizace výzkumu

Tabulka III. Výzkumný vzorek

Schéma 1 Zdroje podniku a proces řízení

Schéma 2 Personální činnosti

Schéma 3 Postup personálních činností v adaptaci

Schéma 4 Organizační struktura – vedení organizace

Schéma 5 Organizační struktura – provozní oddělení

Graf č. 1 Nástupy nových zaměstnanců 2017

Graf č. 2 Nástupy nových zaměstnanců 2018

Graf č. 3 Nástupy nových zaměstnanců 2019

Graf č. 4 Nástupy nových zaměstnanců 2017 – 2019

Graf č. 5 Fluktuace zaměstnanců 2017 – 2019

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Pozvánka na vstupní školení
Příloha č. 2	Adaptační proces – formulář
Příloha č. 3	Žádost o poskytnutí souhlasu a informací pro studijní účely a sběr dat k šetření - formulář
Příloha č. 4	Informovaný souhlas -formulář
Příloha č. 5	Otázky k rozhovoru

Příloha č. 1 – Pozvánka na vstupní školení

Dobrý den,
jsem ráda, že jste přijal/a nabídku zaměstnání do na pozici **prodejce**.

V příloze Vám zaslám **Osobní dotazník**. Slouží především k získání osobních údajů, které jsou podkladem k vytvoření pracovní smlouvy a zprostředkování dalších vstupních formalit v rámci nástupu do naší firmy. Pokud je to možné, zašlete mi jej zpět elektronicky vyplněný do Vyplňujte pouze list „Osobní dotazník“. Dotazník nepodepisujte, k tomu dojde, až osobně přijdete k nám do společnosti.

K podpisu pracovní smlouvy se dostavte dne v hodin.

Další potřebné dokumenty k podpisu pracovní smlouvy:

- **Zápočtový list** z předchozího zaměstnání popřípadě **Potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání a poskytování podpory v nezaměstnanosti** (v případě kandidátů vedených na Úřadu práce), – přinesete až v první pracovní den
- **Průkaz zdravotní pojišťovny,**
- **Občanský průkaz,**
- **Fotografie** (pasového formátu nebo v elektronické podobě ta je ideálnější),
- **Číslo bankovního účtu,** kam budete chtít zasílat mzdu.

Vaše pracovní smlouva bude vystavena na dobu určitou, tj., do **Pokud vše probíhá v pořádku, automaticky se prodlužuje na další rok.** Zkušební doba je stanovena na 3 měsíce.

V den podpisu pracovní smlouvy obdržíte i Formulář k absolvování vstupní prohlídky.

Podmínkou k uzavření pracovní smlouvy je Vaše absolvování pracovně lékařské prohlídky. Protože v naší firmě je pracovní místo, na které nastupujete, zařazeno do 1. kategorie rizik, můžete ji absolvovat u Vašeho obvodního lékaře. Náklady u lékaře spojené se vstupní prohlídkou Vám budou proplaceny v den nástupu. Od lékaře si vyžádejte doklad o zaplacení platby.

Termín Vašeho nástupu do zaměstnání je po dohodě stanoven na, první pracovní den bude od 8:00 hodin. Prosím Vás, abyste se ve výše uvedený den, hlásila na naší centrále, na **personálním oddělení** (..... patra), u mě v kanceláři.

Harmonogram dne prvního pracovního dne:

08:00 hod. podpis pracovní smlouvy, školení BOZP/PO...

10:00 – 16:30 hod. úvodní školení o společnosti, oddělení... vedoucí školicího týmu.

V případě dotazů nebo jakýchkoliv změn ohledně nástupu, mě neváhejte, neprodleně kontaktovat.

S pozdravem,

zástupce personálního oddělení

Příloha č. 2 - Adaptační proces – formulář

ADAPTAČNÍ PROCES

Informace o pracovním místě*			
Jméno, příjmení, titul		Pracovní funkce	
Oddělení		Pracoviště	
Přímý nadřízený		Garant AP	
Datum nástupu <u>gd</u>		Datum ukončení AP	

Důvod adaptačního procesu*	Předpokládaná délka adaptačního procesu:
<input type="checkbox"/> nástup nového zaměstnance <input type="checkbox"/> přeřazení na nový druh práce <input type="checkbox"/> dlouhodobá nepřítomnost jiné: _____	<input type="checkbox"/> 1 měsíc <input type="checkbox"/> 3 měsíce <input type="checkbox"/> 6 měsíců

Povinná školení*	plánované datum	školitel	datum splnění
BOZP/PO			
Bezpečnostní kodex			
GDPR			
Interní předpisy – Domovní řád			
Informace o společnosti, pracovních podmínkách			

* tuto oblast vyplňuje personální oddělení

Oblast adaptace**	získaná dovednost, schopnost	plánované datum	školitel	Splněno/nesplněno
Vstupní školení prodeje	Orientace v náplni práce, v pracovních postupech.			
Zpracování nových poptávek	Zpracovaná a odeslaná nabídka dle specifikovaných požadavků klienta.			
Zpracování nových objednávek	Zpracovaná objednávka dle pravidel prodeje.			
Editace objednávky	Správné zpracování požadovaných změn v objednávce.			
Vyřizování týmové pošty/ emailů	Včasné zpracování emailů dle pravidel prodeje.			
Vystavení faktur na zaměstnavatele	Vystavení potřebné faktury na zaměstnavatele s potřebnými údaji.			
Komunikace s CK	Získávání správných ověřených informací z CK.			
Online rezervační systémy	Provedení správné online rezervace dle parametrů objednávky.			
IS	Rychlá a správná orientace v IS Admin a zpracování potřebných úkonů.			
Pojištění – cestovní, storna	Efektivní prodej nabízených pojištění.			
Parkování	Efektivní prodej parkovacích služeb.			
Poskytování informací k zájezdům	Pohotově a správně předávání informací klientům skrze firemní webové stránky, jiné internetové stránky.			
Zpětné obvolávání klientů	Aktivní prověřování zpětné vazby na zaslanou			

	nabídku klientům.			
Řešení problémových objednávek	Aktivní a pozitivní přístup v rámci komplikovaných objednávek ze strany klienta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyny k odjezdu pro klienta/ vouchery	Včasné předání klientovi potřebných dokumentů dle pravidel prodeje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interní informační systémy –	Rychlá a správná orientace v informačních systémech.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpětné obvolávání klientů	Aktivní prověřování zpětné vazby na zaslouanou nabídku klientům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práce s webem	Znalost práce s firemním webem (přihlášení, práce se zákaznickým systémem klienta – nastavení automatického zasílání nabídek/rušení zasílání nabídek, hlášení chyb, zakazování zájezdů)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Storno ze strany klienta	Vyřízení storna ze strany klienta na základě daných postupů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezhotovostní platby	Přijetí bezhotovostní platby na základě daných postupů (Gallery Beta + Unišekey, Benefit plus, flexipassy).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dárkové poukazy	Vystavení vhodných dárkových poukazů dle požadavků klientů (na základě znalosti druhů...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

** tuto oblast vyplňuje vedoucí oddělení společně s garantem

Celkové zhodnocení zaměstnance školitelem
<input type="checkbox"/>

Datum:

Zaměstnanec

Školitel/garant AP

Přímý nadřízený

PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Informace o pracovním místě			
Jméno, příjmení, titul		Pracovní funkce	
Oddělení		Pracoviště	
Hodnotitel		Datum hodnocení	

Průběžné hodnocení zaměstnance	
Zpracování nových poptávek	
Zpracování nových objednávek	
Editace objednávky	
Vyřizování týmové pošty	
Vystavení faktur na zaměstnavatele	
Komunikace s CK	
Online rezervační systémy	
IS.....**	
Pojištění – cestovní, storno	
Parkování	
Poskytování informací k zájezdům	
Zpětné obvolávání klientů	
Řešení problémových objednávek	
Pokyny k odjezdu pro klienta	
.....	
Práce s webem	
Storno ze strany klienta	
Bezhotovostní platby	
Dárkové poukazy	

Průběžné hodnocení zaměstnance



Zaměstnanec



Školitel/garant AP



Přímý nadřízený

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE V RÁMCI ADAPTAČNÍHO PROCESU

Informace o pracovním místě			
Jméno, příjmení, titul	<input type="text"/>	Pracovní funkce	<input type="text"/>
Oddělení	<input type="text"/>	Pracoviště	<input type="text"/>
Hodnotitel	<input type="text"/>	Datum hodnocení	<input type="text"/>

HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCEM***
Co Vás na práci nejvíce baví?
<input type="text"/>
Co Vás na práci nejméně baví a proč?
<input type="text"/>
Jak hodnotíte proces zaškolení? Měl jste k Vaší práci vždy dostatek informací/ podpory?
<input type="text"/>
Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci v rámci pracovního týmu?
<input type="text"/>
Jak hodnotíte pracovní atmosféru na oddělení, kde pracujete?
<input type="text"/>
Jak hodnotíte pracovní prostředí a podmínky naší společnosti (např. vybavení kancelářským nábytkem, telekomunikačními a IT pomůckami...)?
<input type="text"/>
Doporučil byste práci v naší společnosti svému známému?
<input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> ne
Vyhovuje Vám práce na Vaší pozici a máte zájem u nás pokračovat po zkušební době?
<input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> ne

*** tuto oblast vyplňuje zaměstnanec

ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU VEDOUČÍM

Informace o pracovním místě			
Jméno, příjmení, titul	<input type="text"/>	Pracovní funkce	<input type="text"/>
Oddělení	<input type="text"/>	Pracoviště	<input type="text"/>
Hodnotitel	<input type="text"/>	Datum hodnocení	<input type="text"/>

Posouzení pracovního výkonu****	nezvládá	potřeba zlepšení	přiměřená úroveň	překračuje požadavky
Zpracování nových objednávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpracování nových poptávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování pracovních postupů - chybovost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyřizování e-mailových dotazů od klientů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyřizování telefonických dotazů od klientů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadávání vlastních objednávek a poptávek do IS.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientace v IS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientace na webových stránkách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Osobní kompetence	nezvládá	potřeba zlepšení	přiměřená úroveň	překračuje požadavky
Aktivní přístup při řešení problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odolnost vůči stresu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientace na zákazníka, proaktivní clientský přístup při řešení problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přesvědčivé jednání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová spolupráce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umění improvizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Celkové vyhodnocení adaptačního procesu	
Posouzení pracovního výkonu v rámci celého adaptačního procesu	<input type="text"/>
Posouzení osobních kompetencí	<input type="text"/>

Adaptační proces ukončen: ano ne prodloužen do: v následujících oblastech:

Oblast prodloužené adaptace	získaná dovednost, schopnost	plánované datum	školitel	datum splnění
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Návrh na ukončení pracovního poměru ve zkušební době: ano ne

**** tuto oblast vyplňuje vedoucí oddělení společně s garantem za přítomnosti zaměstnance

Datum:

Zaměstnanec
Garant AP
Přímý nadřízený

Datum:

Manažer/ ředitel
HR manažer

Příloha č. 3 – Žádost o poskytnutí souhlasu a informací pro studijní účely a sběr dat k šetření – formulář

**Žádost o poskytnutí informací pro studijní účely a sběr dat
k výzkumnému šetření**

Jméno a příjmení žadatele: Andrea Ondráčková

Název školy: Univerzita Palackého v Olomouci

Obor studia: Andragogika

Forma studia: magisterské – kombinované

Téma závěrečné práce: Adaptační proces zaměstnanců ve vybrané org.

Účel žádosti: sběr dat pro zpracování diplomové práce

Termín provádění výzkumu: 1. 12. 2019 – 31. 3. 2020

Oblast výzkumu: adaptace nových zaměstnanců – prodejců

Metody výzkumu: analýza dokumentů, pozorování, rozhovory se
zaměstnanci, rozhovory s vedoucími zaměstnanci

Uvedení názvu organizace: bez zveřejnění identifikátorů organizace a jmen

Poučení: Žadatel souhlasí se zpracováním jeho osobních údajů dle zásad GDPR pro účely evidence této žádosti. Současně se zavazuje zachovat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s prováděným výzkumem a sběrem dat a informací. Informace získané prostřednictvím výzkumného šetření budou použity pouze pro účely zpracování diplomové práce. Společnost souhlasí s provedením výzkumu. Společnost si vyhrazuje právo, aby autorka finální verzi diplomové práce předložila osobě pověřené k zastupování a vedení společnosti osobně informovala o svých závěrech.

V dne

Andrea Ondráčková..... zástupce organizace

Příloha č. 4 – Informovaný souhlas -formulář

Informovaný souhlas účastníka výzkumu

Vážená paní, vážený pane,

v souladu se zásadami realizace výzkumu Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci mé diplomové práce.

Název projektu: Adaptační proces zaměstnanců ve vybrané organizaci
Řešitel projektu: Bc. Andrea Ondráčková
Název pracoviště: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Vedoucí práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.
Cíl výzkumu: Porozumění adaptačnímu procesu ve vybrané organizaci

Popis výzkumu:

V rámci výzkumu budou účastníci výzkumu osloveni k strukturovanému interview, které potrvá zhruba 20 minut s každým účastníkem zvlášť. Rozhovory budou probíhat v sídle vybrané organizace a před samotným rozhovorem bude poskytnut seznam otázek a okruhy, kterých se bude rozhovor týkat. Účastníci se na rozhovory nemusí nikterak připravovat ani chystat. Výstupem a výsledkem budou data, která budou sloužit k analýze adaptačního procesu pro účely vypracování diplomové práce. Veškeré údaje budou anonymizovány, aby nebylo možné identifikovat jednotlivé účastníky. Všichni účastníci se výzkumu účastní dobrovolně a kdykoli mohou bez udání důvodu výzkum opustit.

.....
datum a podpis řešitele projektu

Prohlášení a souhlas účastníků s jejich zapojením do výzkumu:

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu, a že jsem měl/a možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal/a jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí. Souhlasím se způsobem, jak bude zachována důvěrnost a jak bude má identita chráněna během výzkumu i po jeho skončení. Souhlasím s nahráváním mého rozhovoru a i s analýzou výsledného zvukového záznamu a jeho přesného přepisu.

Jméno a příjmení účastníka:..... Datum narození:.....

Podpis účastníka:

Příloha č. 5 – Otázky k rozhovoru

Jakou zastáváte pracovní pozici? Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti? Absolvoval/a jste adaptační proces v této společnosti? Dokážete obecně popsat, co je to adaptační proces? Dokážete popsat specifika adaptačního procesu v této organizaci? Kdy a kým jste obdržel/a informace o nástupu do nového zaměstnání? Věděl/a jste, co Vás v prvních dnech zaměstnání čeká? Kdo a jak Vás informoval o obsahu adaptačního procesu? Kdo a kdy Vám předložil formulář „Adaptační proces“? Jakým způsobem jste s formulářem pracoval/a? Byl/a jste seznámen/a s Vaší pracovní náplní? Pokud ano, kdy a kým? Co bylo obsahem adaptačního procesu? Jakým způsobem a kdy Vám byli představeni kolegové a nadřízený? Jakým způsobem jste byl/a představen/a kolegům a svému nadřízenému? Kdo, kdy a jak Vám představil organizační strukturu společnosti? Kdo, kdy a jak Vám představil firemní kulturu a politiku společnosti? Víte, jaké jsou vize a cíle společnosti? Organizuje společnost mimopracovní akce, kde máte možnost setkat se se svými kolegy? Kdo a jakým způsobem Vás informoval o účasti na vstupním školení? Jak dlouho trvalo vstupní školní? Jaké části vstupního školení jste absolvoval/a? Vyjmenujte, prosím, všechny. Obdržel/a jste nějaké tištěné materiály? Pokud ano, jaké a kdy? Měl/a jste se po celou dobu vstupního školení možnost se na cokoli zeptat? Co hodnotíte kladně a přínosně na vstupním školení? Kde vidíte rezervy u vstupního školení? Jak probíhala další část zapracování? Dostal/a jste časový plán či harmonogram zapracování? Obdržel/a jste nějaké tištěné materiály? Pokud ano, jaké a kdy? Byl Vám přidělen mentor či školitel? Měl/a jste po celou dobu zapracování možnost na cokoli se zeptat? Co hodnotíte kladně a přínosně na zapracování v této společnosti? Kde vidíte rezervy u zapracování? Hodnotil někdo v průběhu vstupního školení a zapracování Vaše výkony? Pokud ano, kdo a kdy? Měl/a jste možnost v průběhu adaptačního procesu dávat zpětnou vazbu? Jakým způsobem a kdy byl ukončen adaptační proces? Pracovali jste při ukončení adaptace s formulářem „Adaptační proces“? Pokud ano, s kým a jak? Jak dlouho trval adaptační proces? Po jak dlouhé době jste se cítil/a být platným členem týmu? Shodoval se tento čas s délkou adaptačního procesu? Co se pro Vás změnilo po ukončení adaptačního procesu?

Otázky k rozhovoru – vedoucí

Jakou zastáváte pracovní pozici? Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti? Absolvoval/a jste adaptační proces v této společnosti? Dokážete obecně popsat, co je to adaptační proces? Dokážete popsat specifika adaptačního procesu v této organizaci? Kdo a jakým způsobem předává novému zaměstnanci informace? Jaký je průběh prvních dnů u nového zaměstnance? Kdo a jakým způsobem informuje nového zaměstnance o obsahu adaptačního procesu? Kdo a kdy předává novému zaměstnanci formulář „Adaptační proces“? Jakým způsobem se s formulářem pracuje? Kdo a kdy seznamuje nového zaměstnance s náplní pracovního místa? Co je obsahem adaptačního procesu? Jakým způsobem a kdy je představován nový zaměstnanec svým kolegům? Kdy jste představen novému podřízenému vy? Jakým způsobem a kdy jsou představování novému zaměstnanci kolegové? Kdo a kdy představuje novému zaměstnanci organizační kulturu a strukturu společnosti? Kdo a kdy představuje novému zaměstnanci firemní kulturu a politiku společnosti? Jsou zaměstnanci sděleny vize a cíle společnosti? Organizuje společnost mimopracovní akce, kde máte možnost setkat se svými kolegy? Kdo a jakým způsobem informuje nové zaměstnance o účasti na vstupním školení? Jak dlouho trvá vstupní školní? Jaké části vstupního školení se účastní noví zaměstnanci? Vyjmenujte, prosím, všechny. Dostává nový zaměstnanec nějaké tištěné materiály? Pokud ano, jaké a kdy? Má se zaměstnanec možnost po celou dobu vstupního školení na cokoli zeptat? Co hodnotíte kladně a přínosně na vstupním školení? Kde vidíte rezervy u vstupního školení? Jak probíhá další část zapracování? Dostane nový zaměstnanec časový plán či harmonogram zapracování? Obdrží nový zaměstnanec nějaké tištěné materiály? Pokud ano, jaké a kdy? Máte v organizaci mentory či školitele? Pokud ano, jak tento systém funguje? Má se zaměstnanec možnost po celou dobu zapracování na cokoli zeptat? Co hodnotíte kladně a přínosně na zapracování v této společnosti? Kde vidíte rezervy u zapracování? Hodnotí někdo v průběhu vstupního školení a zapracování výkony nového zaměstnance? Pokud ano, kdo a kdy? Má zaměstnanec možnost v průběhu adaptačního procesu dávat zpětnou vazbu? Jakým způsobem a kdy je ukončen adaptační proces? Pracovali jste při ukončení s formulářem „Adaptační proces“? Pokud ano, s kým a jak? Jak dlouho trval adaptační proces? Jak dlouho potřebuje nový zaměstnanec čas na to, aby se stal platným členem týmu? Shodoval se tento čas s délkou

adaptačního procesu? Co se pro zaměstnance mění po ukončení adaptačního procesu?

Otázky k rozhovoru – HR manažer

Jakou zastáváte pracovní pozici? Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti? Absolvoval/a jste adaptační proces v této společnosti? Dokážete obecně popsat, co je to adaptační proces? Dokážete popsat specifika adaptačního procesu v této organizaci? Kdo a jakým způsobem předává novému zaměstnanci informace? Jaký je průběh prvních dnů u nového zaměstnance? Kdo a jakým způsobem informuje nového zaměstnance o obsahu adaptačního procesu? Kdo a kdy předává novému zaměstnanci formulář „Adaptační proces“? Jakým způsobem se s formulářem pracuje? Kdo a kdy seznamuje nového zaměstnance s náplní pracovního místa? Co je obsahem adaptačního procesu? Jakým způsobem a kdy je představován nový zaměstnanec svým kolegům? Kdy je představen svému nadřízenému? Jakým způsobem a kdy jsou představováni novému zaměstnanci kolegové? Kdo a kdy představuje novému zaměstnanci organizační kulturu a strukturu společnosti? Kdo a kdy představuje novému zaměstnanci firemní kulturu a politiku společnosti? Jsou zaměstnanci sděleny vize a cíle společnosti? Organizuje společnost mimopracovní akce, kde máte možnost setkat se svými kolegy? Kdo a jakým způsobem informuje nové zaměstnance o účasti na vstupním školení? Jak dlouho trvá vstupní školení? Jakých částí vstupního školení se účastní noví zaměstnanci? Vyjmenujte, prosím, všechny. Dostává nový zaměstnanec nějaké tištěné materiály? Pokud ano, jaké a kdy? Má se zaměstnanec možnost po celou dobu vstupního školení na cokoli se zeptat? Co hodnotíte kladně a přínosně na vstupní školení? Kde vidíte rezervy u vstupního školení? Jak probíhá další část zapracování? Dostane nový zaměstnanec časový plán či harmonogram zapracování? Obdrží nový zaměstnanec nějaké tištěné materiály? Pokud ano, jaké a kdy? Máte v organizaci mentory či školitele? Pokud ano, jak tento systém funguje? Má se zaměstnanec možnost po celou dobu zapracování na cokoli se zeptat? Co hodnotíte kladně a přínosně na zapracování v rámci adaptace v této společnosti? Kde vidíte rezervy u zapracování? Hodnotí někdo v průběhu vstupního školení a zapracování výkony nového zaměstnance? Pokud ano, kdo a kdy? Má zaměstnanec možnost v průběhu adaptačního procesu dávat zpětnou vazbu? Jakým způsobem a kdy je ukončen adaptační proces?

Pracovali jste při ukončení s formulářem „Adaptační proces“? Pokud ano, s kým a jak? Jak dlouho trval adaptační proces? Jak dlouho potřebuje nový zaměstnanec na to, aby se stal platným členem týmu? Shodoval se tento čas s délkou adaptačního procesu? Co se pro zaměstnance mění po ukončení adaptačního procesu? Kdo nastavuje v organizaci koncept adaptačního procesu? Kdo v organizaci stanovuje obsah, délku a jiné aspekty adaptačního procesu? Jaké formuláře jsou stanoveny k adaptaci a proč? Jaké používáte nástroje pro předávání informací v adaptačním procesu? Kde a jak máte stanovenou délku a obsah adaptačního procesu? Je k adaptačnímu procesu stanovena vnitřní směrnice? Jak hodnotíte současný stav v adaptaci zaměstnanců? Jaké jsou kladeny nároky na nově nastupující zaměstnance? Je rozsah a délka adaptace dostačující? Jaká je úspěšnost ukončení adaptačního procesu?