

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ADAPTACE V ORGANIZACI XY

Adaptation in company XY

Magisterská diplomová práce

Bc. Vlasta Dostálová

Vedoucí magisterské diplomové práce:

Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2019

*Čestně prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní
veškerou literaturu a ostatní zdroje, jež jsem použila.*

V Olomouci 28. 11. 2019

.....
Bc. Vlasta Dostálová

Děkuji tímto panu Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za cenné rady, jeho přístup a čas věnovaný vedení mé diplomové práce.

Velké díky patří i mým nejbližším za jejich toleranci a podporu poskytovanou v průběhu celého studia. Děkuji Vám.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Vlasta Dostálová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Adaptace v organizaci XY
Anotace práce:	Cílem této diplomové práce je zhodnotit, jak probíhá adaptační proces v organizaci XY. Aby bylo možné zodpovědět otázku „<i>Jak současná podoba adaptačního procesu v organizaci odpovídá teorii o adaptačním procesu</i>“, bylo nezbytné nejdříve studovat teorie týkající se adaptačního procesu, a zjistit, jak tento fenomén probíhá v konkrétním prostředí, a to prostřednictvím jeho vlastních aktérů. Práce je členěna do šesti kapitol. Úvodní dvě kapitoly popisují teoretický základ. Třetí kapitola představuje konkrétní organizaci. Výzkum byl prováděn formou kvalitativního výzkumu, jako případová studie, prostřednictvím rozhovorů s klíčovými aktéry a analýzou dokumentů. Čtvrtá kapitola popisuje použitou metodologii výzkumu. Pátá kapitola definuje proces adaptace v podmínkách organizace XY. Šestá kapitola obsahuje vyhodnocení adaptačního procesu a návrhy k diskusi. Proces adaptace

	v prostředí organizace XY probíhá v neformální podobě.
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, cíle adaptačního procesu, aktéři adaptačního procesu, případová studie
Title of Thesis:	Adaptation in company XY
Annotation:	The goal of this thesis is to evaluate the adaptation process in company XY. To be able to answer the question <i>"How is the current adaptation process in an organization corresponds to the theory of the adaptation process"</i> , it was necessary to study the theories of the adaptation process at the beginning and find out how is this phenomenon applied to particular environment through the respective actors. The thesis is divided into six chapters. The initial two chapters describe the theoretical background. The third chapter introduces the specific organization. The research was carried out in the form of qualitative research as a case study, through interviews with key actors, and analysis of documents. The fourth chapter describes used research methodology. The fifth chapter defines the adaptation process in terms of organization XY. The sixth chapter contains an evaluation of the adaptation process and suggestions for discussion. The adaptation process in company XY takes place in its informal form.
Keywords:	Adaptation, adaptation process, goals of adaptation process, actors of adaptation process, case study
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1: Souhlas s provedením výzkumu a využitím interních dokumentů; Příloha č. 2: Informovaný souhlas; Příloha č. 3: Přepis rozhovoru se zaměstnavatelem

Počet literatury a zdrojů:	60
Rozsah práce:	100 s. (156 426 znaků s mezerami)

OBSAH

Anotace.....	4
Úvod	9
1 ADAPTACE.....	12
1.1 Pracovní adaptace	18
1.2 Sociální adaptace	20
2 ADAPTAČNÍ PROCES.....	25
2.1 Aktéři adaptačního procesu	31
2.2 Cíle adaptačního procesu	34
2.3 Fáze adaptačního procesu	36
2.4 Hodnocení a evaluace adaptačního procesu.....	41
3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY.....	44
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	48
4.1 Cíl výzkumu, výzkumná otázka.....	49
4.2 Příprava výzkumu	50
4.3 Popis výzkumného vzorku	54
4.4 Metoda sběru dat.....	57
4.5 Analýza dat	59
4.6 Limity výzkumu.....	61
5 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY	63
6 VYHODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE V ORGANIZACI XY, DISKUSE	74

Závěr.....	78
Seznam obrázků, schémat a tabulek.....	80
Seznam použité literatury a zdrojů.....	81
Seznam interních zdrojů.....	85
Seznam příloh.....	86
Přílohy	87

Úvod

Nástup do nového zaměstnání, stejně jako první zaměstnání, představuje pro člověka kritický uzel na jeho životní dráze. Taková životní změna si zaslouží maximum pozornosti a péče, aby dotyčný tuto změnu prožil a ustál co nejlépe. Změna je to citelná nejen pro nováčka¹, ale i pro organizaci, do níž nastupuje. Příchod nového pracovníka do firmy je tak výzvou pro andragogickou činnost. Andragogiku totiž můžeme chápat nejen jako vědu o člověku, ale i jako vědu pro člověka (Tománek, 2015, s. 6). Příléhavé nastavení adaptačního programu může usnadnit všem zúčastněným vzájemné „zžívání se“ a díky stanoveným povinnostem, pravomocem a odpovědnostem eliminuje možnost nedorozumění, „komunikačního šumu“. Zvýší se jím rovněž pravděpodobnost, že to, co má být sděleno či vykonáno, též sděleno či vykonáno bude.

Nový pracovník může vstupovat do organizace plný nejrůznějších očekávání. Ta si mohl vytvořit na základě informací získaných například z mediálního obrazu předmětné firmy, zkušeností členů rodiny, přátel či známých, anebo například dojmů získaných z pozice zákazníka dané firmy. V neposlední řadě pak některá z očekávání vykryštovala v průběhu pro něj vítězného výběrového řízení².

„Další zdroje kapitálu, jako jsou suroviny a patenty, začínají být vyčerpány, zastaralé nebo opotřebované. Lidský kapitál je hodnota, jejíž cena narůstá tím, jak je používán. Některé nejúspěšnější organizace staví na myšlence, že lidský kapitál – nebo inteligentní a efektivní pracovní síla – může být hlavní konkurenční výhodou firmy.“ (Belcourt & Wright, 1998, s. 13). Ačkoliv tento citát nepochází z doby dávno minulé, dnešní optikou by výrok autorů zasloužil změnu. Lidský kapitál je

¹ Slova nováček a nový pracovník používám v práci jako synonyma.

² Vzájemná očekávání mezi organizací a jejím zaměstnancem lze označit jako tzv. psychologickou smlouvu („psychological contract“), blíže viz Nakonečný, 2005, s. 35-36; Armstrong, 2007, s. 201-208; Bělohávek, 1996, s. 126; Urban, 2003, s. 63).

opravdu hodnota, jejíž cena narůstá. Ovšem i tento zdroj kapitálu začíná být pomalu vyčerpaný. Vzhledem ke stavu, který panuje na trhu práce v České republice³, a který má setrvalejší charakter, je žádoucí a téměř nevyhnutelné, věnovat zvýšenou pozornost udržení obtížně získaných pracovníků. Úspěšná adaptace tak získala mnohem více na své důležitosti, a lze očekávat, že se situace nijak zásadně nezmění. Stačí se podívat na demografickou křivku obyvatelstva České republiky, ta mluví neúprosně, obyvatelstvo stárne a ubývá lidí v produktivním věku (Český statistický úřad, 2019).

„Dobře řízená adaptace nového zaměstnance vede k jeho rychlé výkonnosti, začlenění se do sociálních vztahů ve firmě a ke stabilitě.“ (Pilařová, 2016, s. 72)

Cílem této práce je zhodnotit, jak probíhá adaptační proces v konkrétní organizaci XY. Na základě zpracované teorie, a z ní definovaných témat bude provedena analýza prostředí. Zjištěný stav pak bude konfrontován s teorií. Tímto postupem bude zodpovězena výzkumná otázka *„Jak současná podoba adaptačního procesu v organizaci odpovídá teorii o adaptačním procesu?“*. Pro zodpovězení této výzkumné otázky a dosažení cíle práce jsem jako výzkumný design zvolila evaluační případovou studii.

Diplomová práce je členěna do šesti kapitol. Teoretickým východiskům jsou věnovány první dvě kapitoly práce. V první kapitole, týkající se adaptace, tento pojem vymezuji a představuji její dvě roviny, a to pracovní a sociální adaptaci. V druhé kapitole se posouvám k adaptačnímu procesu. Charakterizuji adaptační proces a jeho možné formy. Věnuji se aktérům, cílům, fázím a hodnocení tohoto procesu. Ve třetí kapitole představuji organizaci XY, v níž proběhlo výzkumné šetření. Čtvrtá kapitola je věnována metodologii kvalitativního výzkumu v designu případové studie. Těžištěm jsou rozhovory s klíčovými aktéry. Pátá kapitola popisuje adaptační proces

³ Obecná míra nezaměstnanosti činila ve 2. čtvrtletí 2019 1,9% (Český statistický úřad, 2019)

v podmínkách malé organizace (exekutorského úřadu) XY. Poslední šestá kapitola obsahuje vyhodnocení procesu adaptace a náměty k diskusi.

1 ADAPTACE

Jak bylo uvedeno již v úvodu, cílem této práce je zhodnotit, jak probíhá adaptační proces v konkrétní organizaci, nalézt odpověď na otázku: *„Jak současná podoba adaptačního procesu v organizaci odpovídá teorii o adaptačním procesu?“*. Aby bylo možné provést porovnání aktuálního stavu v organizaci XY se stavem popisovaným v odborné literatuře, je v první řadě nezbytné právě za pomoci odborné literatury vymezit, nejen co je to adaptační proces, ale v první řadě adaptaci samotnou. V této kapitole tak vymezím pojem adaptace a popíšu její dvě rozlišované roviny (pracovní adaptace, sociální adaptace).

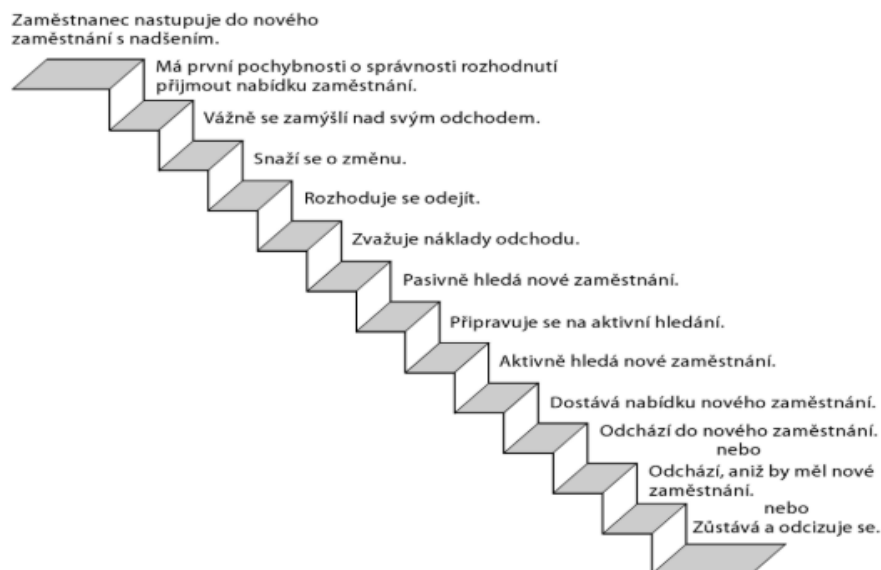
Schopnosti člověka přizpůsobovat se jeho okolním podmínkám byla věnována pozornost širokého okruhu vědních oborů. Nejdříve probíhalo pouze pozorování chování jedince v měnících se podmínkách, postupně se však objevila snaha o hlubší porozumění adaptaci, což vedlo k systematické analýze jevu „přizpůsobování se“. Díky tomu byly stanoveny podmínky ovlivňující tento jev. Zvláštní význam pak má výzkum adaptace člověka z hledisek neurofyzilogických a psychologických k měnící se makrosféře a mikrosféře. Jejich stále složitější struktury a dynamika spolu se všemi průvodními jevy (např. vzrůstající objem informací, zrychlující se tempo života, proměnlivější nároky na výkon pracovních činností) přinášejí člověku zvýšenou zátěž (Rymeš, 1985, s. 7-8).

Pilařová (2016, s. 70) uvádí, že adaptace nových zaměstnanců je úkolem manažerů. Dle ní se adaptace týká oblasti práce a oblasti sociálního prostředí. Bělohlávek (2003, s. 71-72) uvádí, že podceňování strategického významu lidských zdrojů, malá pozornost rozvíjení pracovníků, nedůvěra vůči podřízeným a neschopnost či spíše neochota delegovat úkoly jsou jedněmi z největších bariér manažerské úspěšnosti. Vedoucí nedoceňující koncepční řízení ztrácejí do značné míry svoji autoritu a neřešením mnoha zásadních

problémů si v podstatě vytvářejí budoucí obtíže, ty je pak mohou zahltit operativní agendou. Jako řešení této situace nabízí Bělohlávek několik kroků, jenž musí být učiněny. Konkrétně se jedná o:

- rozvoj znalostí, zkušeností a dovedností pracovníků,
- koučování,
- delegování vybraných úkolů na podřízené pracovníky,
- soustředění na strategické úkoly (2003, s. 71-72).

Rovněž Urban (2013A, s. 31) uvádí, že adaptace nových zaměstnanců je často podceňovanou oblastí řízení. Zároveň zdůrazňuje, že průběh a výsledky této adaptace jsou důležité. Jestliže nový zaměstnanec opustí firmu v krátké době po nástupu anebo se stáhne do „vnitřní“ výpovědi, přivodí tato situace firmě značné náklady. Koubek (2007A, s. 208) doporučuje, aby se zaměstnavatel vždy zabýval důvody, které vedly pracovníka k jeho odchodu. S tím souhlasí i Branham (2009, s. 21) a říká, že v okamžiku, kdy je nedostatek potenciálních náhradníků za odchoduvšího zaměstnance, a chce-li manažer zůstat konkurenceschopný, musí přijmout novou filozofii, kdy je nutné každý dobrovolný odchod zaměstnance, jemuž bylo možné předejít, chápat jako selhání, které je nezbytné analyzovat. Na základě této analýzy se poučit a provést nápravu. Je potřebné zjistit skutečné důvody odchodu a připustit si, že možná bylo nebo naopak nebylo vykonáno něco, co se stalo pohnutkou odchodu z firmy. Branham zobrazuje 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance jako schody na schodišti vedoucím z firmy ven, viz obrázek 2. Zachycuje tak proces odcizení pracovníka. Ten může trvat dny, týdny, ale i roky, než dojde skutečně k odchodu. Ke skutečnému odchodu ale nemusí dojít, pracovník může ve firmě zůstat, ale stáhnout se do „vnitřní výpovědi“ (Branham, 2009, s. 24-27).



Obrázek 1 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance (Branham, 2009, s. 25)

Dle Rymeše má úspěšný průběh adaptace a výsledná adaptovanost pracovníka bezprostřední vliv na jeho stabilizaci. Uvádí, že výrazný podíl odcházejících představují zaměstnanci pracující v dané firmě méně než 3 roky a dále ti, jejichž proces adaptace probíhal s velkými těžkostmi, a ty následně vedly až k rozhodnutí odejít (1985, s. 55-56). „Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků do firmy, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit jejich případné nespokojenosti.“ (Urban, 2013A, s. 31). K nejčastějším zdrojům nespokojenosti patří nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasná pracovní očekávání. Adaptace zahrnuje nejen aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, ale i sociálního začlenění do nového pracovního prostředí. (Urban, 2013A, s. 13).

V předchozích řádcích se opakovaně vyskytoval termín adaptace. Považuji za nezbytné vyložit tento termín ještě předtím, než se posunu k osvětlení adaptačního procesu, jeho cílům, fázím, aktérům a hodnocení.

Adaptaci můžeme vysvětlovat vícero způsoby, záleží na optice pohledu. K termínu adaptace lze v literatuře vyhledat mnoho definicí, a to v různých vědních oblastech, zejména ve vědách o člověku. Na následujících řádcích tak uvedu několik z možných definic adaptace

dostupných v odborné literatuře. Následně se zaměřím na vymezení tohoto pojmu pro účely této diplomové práce, jež se zabývá adaptací člověka v oblasti práce, tedy v jeho pracovním prostředí.

Dle Velkého sociologického slovníku je adaptace – (z latinského adaptatio = přizpůsobení, to z předpony ad a aptus = vhodný) – proces a výsledek procesu změn v chování ve struktuře společenské skupiny, v sociální organizaci nebo v kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím. Obecněji pak adaptace označuje schopnost individua nebo skupiny přežít v daném sociálním a přírodním prostředí. Pojem adaptace byl do sociologie převzat z biologie. Opakem adaptace je maladaptace (1996, s. 40-41). Hartl, Hartlová v psychologickém slovníku nabízí k termínu adaptace více vymezení. Prvním je vymezení adaptace (adaptation) jako obecné vlastnosti organismů přizpůsobovat se podmínkám, ve kterých existují. Druhým je vymezení optikou biologie, tj. adaptace jako základní vlastnost živé hmoty, schopnost organismu nebo jeho jednotlivých orgánů přizpůsobit se vnějším, dříve neobvyklým podmínkám. Třetím je vymezení optikou psychologie, tj. adaptace zahrnuje přizpůsobení se chování, vnímání, myšlení, postojů. Čtvrtým je vymezení optikou sociologie, tj. adaptace jako proces postupného přizpůsobování se člověka sociálním podmínkám. Sociální adaptace (social adaptation) je pak posun, k němuž dochází v sociálních, psychologických či „kulturních“ rysech jedince po přechodu do nového prostředí (2015, s. 16).

V souvislosti s adaptací se můžeme setkat rovněž s termínem adjustace (adjustment), což je proces vpravování se do nových životních situací jakožto specifický případ adaptace (například přizpůsobení se novým sociálním podmínkám při vstupu do práce, učení aj.). Rozhodující je aktivita, kterou jedinec vynaloží, aby překonal předchozí formy chování. (Hartl, Hartlová, 2015, s. 17). Termín adjustace je jako ekvivalent pojmu adaptace využíván

především v západní literatuře. Jinak ho lze považovat za termín užší než adaptace (odpovídá sociální adaptaci).

Adaptace prochází čtyřmi fázemi:

1. přípravná fáze, ta zahrnuje období před změnami životních podmínek;
2. fáze globální orientace, ta nastupuje počátkem působení nových podmínek;
3. fáze uvědomělé orientace, ta probíhá tak, že si člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života, a je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn;
4. zvládnutí (dočasné nebo trvalé) nových požadavků prostředí (Nový & Surynek, 2006, s. 153). To představuje výsledek procesu adaptace

Jak bylo výše uvedeno adaptace je procesem postupného přizpůsobování se člověka podmínkám, jež jej obklopují. Nesmíme však tento proces chápat pouze jako jednosměrný, kde by člověk byl jen pasivním článkem. Nejen on je utvářen podmínkami, jež na něj působí, i on působí na své okolí. Pokud jde o pracovní prostředí, pak i pracovník ovlivňuje a do budoucna bude stále více ovlivňovat své pracovní prostředí. Jedná se o oboustrannou tendenci vzájemného pronikání a permanentních hodnot, cílů, norem a dalších sociálně-psychologických, odborných a jiných informací a skutečností. Základem je pak míra flexibility a adaptability, to je míra, jak dokáže člověk změny vyvolávat a jak se sám dokáže vyvolaným změnám aktivně přizpůsobovat (Stýblo, 1993, s. 292).

Organizace může svoji vnitřní flexibilitu zvýšit tím, že bude:

- vybírat a přijímat lidi s dostatečnými kreativními schopnostmi, dovednostmi a ochotou k adaptaci;
- plánovat a sledovat rozvoj svých pracovníků (jejich kariéru) a ovlivňovat tento rozvoj v závislosti na měnících se podmínkách a potřebách firmy;

- zajišťovat na jednotlivých pracovištích atmosféru vzájemné otevřenosti, výměny informací a nápadů;
- stanovovat jasná a všem srozumitelná kritéria stimulování a oceňování podporující obecně žádoucí hodnoty a normy pracovního jednání;
- podporovat mobilitu pozitivních změn včetně jejich personálního zajištění (Stýblo, 1993, s. 293).

Vzhledem ke skutečnosti, že člověk svou práci vykonává zpravidla v bohatě strukturovaných vztazích, lze rozlišovat pracovní adaptaci a sociální adaptaci. Ačkoliv se obě formy v praktickém životě prolínají, mohou probíhat s odlišnou mírou úspěšnosti. Pokud je dosaženo žádoucí úrovně pracovní adaptace, není to samo o sobě zárukou úspěšné sociální adaptace (Štikar, 2003, s. 90). Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování pracovní a sociální adaptace se projevuje v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341). Mezi podmínky optimálního průběhu pracovní a sociální adaptace patří předpoklady pracovníka vyrovnat se s nároky jeho pracovního zařazení, dále jeho aktivní přístup ke zvládání problémů provázejících jeho novou pracovní situaci, dále dobré přijetí nováčka pracovní skupinou, cílevědomá činnost firmy usnadňující pracovníkovi jeho adaptační období a také snaha firmy naplnit v uspokojivé míře nováčkovu vstupní očekávání. Nenaplnění některé z uvedených podmínek indikuje menší míru výsledné adaptovanosti pracovníka (Nový & Surynek, 2006, s. 159).

V podkapitolách 1.1 a 1.2 osvětlím jednotlivé roviny adaptace, a to pracovní adaptaci a sociální adaptaci.

1.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je považována za významnou součást průběžného a celoživotního procesu vyrovnávání se člověka s podmínkami jeho existence. Jedná se o sféru života, jež je výrazným zdrojem celkové životní spokojenosti jedince. Tato může představovat kompenzační prostředí v případě, kdy se člověku nedaří v jiných sférách jeho života, například v rodinném životě. Úroveň pracovní adaptovanosti (výsledný stav) se pak výrazně projevuje v sebehodnocení, ve vztazích dotyčného k druhým lidem a promítá se v jeho celkové životní spokojenosti. Adaptace je syntetická kategorie vhodná k postižení různých stránek vztahu pracovník – práce, a zahrnuje:

- předpoklady člověka zvládat nároky pracovní činnosti (adaptabilitu), jde o soubor schopností, dovedností a zkušeností, jež vytvářejí žádoucí potenciál a umožňují variabilitu chování v jednotlivých situacích;
- proces zvládání nároků pracovní činnosti (adaptování) – jeho průběh může být krátkodobý ale i chronicky vleklý; tento proces má charakter individuálně vnímané a prožívané zátěže;
- výsledný stav (adaptovanost), jež vyjadřuje dosažený výsledek průběžného, dílčího či celkového stavu vyrovnávání se s prací. Stav mezi pracovníkem a prací je postupně stabilizován a vzniká tak určitý styl pracovního jednání (Štikar, 2003, s. 89-90).

Adaptace na práci je aktuální především v následujících pracovních situacích: nástup nových pracovníků do organizace, změna zařazení stávajících pracovníků ve směru horizontálním (změna oddělení, přeřazení pro změnu zdravotního stavu) i vertikálním (kariérový vzestup či sestup), návrat pracovníka na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti (např. návrat po mateřské dovolené), inovační změny s nutnou rekvalifikací. (Štikar, 2003, s. 91-93). Adaptace na práci představuje především zaškolení pracovníka

pro vykonávání požadovaných úloh. Úkolem manažera je zajistit, aby pracovník dosáhl co nejdříve potřebnou úroveň kompetencí a dosahoval žádoucích výkonů. Zaškolení může manažer provádět osobně nebo ho delegovat na některého ze svých podřízených, pracovníků jiných oddělení (např. personalistika) nebo externistu (např. školení BOZP). Zaškolení může probíhat mimo práci (vyslání nového zaměstnance na kurz mimo organizaci) nebo při práci (pracovníkovi se vysvětluje a ukazuje, jak má danou práci vykonávat, následně práci provádí pod dohledem zkušenějšího pracovníka). Pro zaškolení pracovníka se používá samostudium (studium směrnic), instruktáž, mentoring, koučink, jobrotation aj. (Pilařová, 2016, s. 71).

Jedná se tedy o proces, v němž průběžně dochází ke konfrontaci mezi souborem specifických požadavků vyplývajících z daného pracovního zařazení (odborná příprava, praktické zkušenosti, vlastnosti osobnosti pracovníka) se souborem existujících předpokladů pracovníka (míra jeho kapacity). Jedná se o kontinuální proces. Ten začíná vstupem do zaměstnání, projevuje se rozmanitě po celou dobu pracovní aktivity, a to až do konce profesionální dráhy. Dynamika tohoto procesu je ovlivňována proměnlivými nároky práce, vyvíjejícími se schopnostmi a aktuálními potřebami pracovníka. Výsledkem tohoto procesu je pak určitá úroveň vyrovnaní se člověka s pracovní situací. Úroveň vyrovnaní se je možné vyjádřit v dimenzi přiměřená (dostačující, uspokojivá) – nepřiměřená (nedostačující, neuspokojivá) pracovní adaptace. Dosažená míra adaptovanosti se promítá do výkonnosti pracovníka a do jeho spokojenosti s prací. (Rymeš, 1985, s. 37). Pokud je adaptovanost pracovníka přiměřená, zrcadlí se v žádoucí výkonnosti, spokojenosti s vykonávanou prací, pracovní iniciativě pracovníka a také sounáležitosti s jeho pracovní skupinou. Naopak nepříznivý průběh adaptačního procesu s sebou přináší špatnou pracovní morálku, lhostejnost, pasivitu. Může se rovněž projevovat izolovaností v pracovní skupiny a sklonem k fluktuaci (Nový & Surynek, 2006, s. 159).

Nelze opomenout, že ve vztahu s prací a jejími podmínkami vystupuje člověk aktivně. Tuto aktivitu představuje cílevědomá příprava na zvládnutí práce a také podílení se na utváření či změně pracovních podmínek. Pracovník se přizpůsobuje pouze tehdy, kdy musí respektovat jisté postupy, zásady či kooperační pravidla nebo v případě, že provedení změny přesahuje jeho možnosti (Štikar, 2003, s. 90). Průběh pracovní adaptace a dosažený stav adaptovanosti ovlivňuje množství faktorů, ty mohou být, jak objektivní, tak subjektivní. Mezi objektivní faktory patří obsah a charakter práce, vnější pracovní podmínky, způsob vedení pracovníků, pracovní skupina, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní režim, organizace práce a sociální vybavení pracoviště. Mezi subjektivní faktory patří odborná připravenost, výkonová dispozice, osobní vyhraněnost, hodnotová orientace, postojevé zaměření, motivační vyladění, zvládnutí pracovní role. Úroveň adaptovanosti na práci lze zaznamenat a vyjádřit různými projevy jakými jsou například kvalita a kvantita plnění úkolů, samostatnost při práci, pracovní ochota a aktivita, profesionální sebedůvěra, existence pracovních cílů a ambicí, pracovní spokojenost pracovníka a jeho stabilizace v zaměstnání (Štikar, 2003, s. 90-91). Úroveň adaptovanosti pracovníka na práci tak můžeme identifikovat zpravidla zprostředkovaně, na základě jeho výkonu a přístupu k práci.

1.2 Sociální adaptace

Adaptace na sociální prostředí umožňuje pracovníkovi, aby se rychle začlenil do pracovního kolektivu a dalších vztahů v rámci organizace. Pokud pracovník ví, kdo za co ve firmě zodpovídá, a na koho se má v jakých případech obracet, usnadní a urychlí to jeho práci a zároveň sníží pravděpodobnost konfliktů (např. nebude vyžadovat předání informací od osoby, která nemá pravomoc je poskytnout, apod.). V rámci sociální adaptace je užitečné nového zaměstnance seznámit i s neformálními pravidly

soužití ve firmě (Pilařová, 2016, s. 71). Je tedy vhodné informovat nováčka o tom, že káva a čaj v kuchyňce jsou „erární“, stejně jako zelená sada hrnků.

Například pro adolescenty⁴ bývá v prvním zaměstnání adaptace na prostředí pracoviště i na skupinu spoluzaměstnanců obtížná, není-li mezi spolupracovníky věkově blízký jedinec, jenž by byl v podobné situaci a mohl tak představovat oporu. Starší spolupracovníci takovému nováčkovi často automaticky přisoudí podřízené postavení. To se někde nemusí vztahovat jen na pracovní aktivity. Nároky na adaptaci v zaměstnání jsou odlišné od těch, které byly ve škole. Profesionální role a role žáka mají společné pouze to, že obě vyžadují konformitu⁵ (Vágnerová, 2000, s. 294). Z výše uvedeného je patrné, že role adolescenta začátečníka má často nízký sociální status⁶. Adolescenti tak představují jednu z kritických skupin, které by měla být při adaptaci věnována vyšší pozornost. Tuto skupinu jsem uvedla pouze jako příklad. Jedná se totiž o skupinu, která zpravidla nemá žádné předchozí pracovní zkušenosti a návyky. Nástup do zaměstnání tak pro ni znamená opravdu velkou změnu. Více o aktérech adaptačního procesu v kapitole 2.1.

Sociální adaptace prochází těmito třemi fázemi:

- seznámení se s novou nebo měnící se sociální strukturou pracovního kolektivu, s jeho cíli, hodnotami, normami a zvyklostmi;
- konfrontace hodnot, cílů a normativů kolektivu s vlastními;
- jejich přijetí či odmítnutí. (Rymeš, 1985, s. 45)

⁴ Adolescence je obdobím přechodu do dospělosti. Jedná se o období typické diferenciací a kvalitativní proměnou sociálních rolí a s nimi souvisejících společenských požadavků. Toto období trvá přibližně od 15 do 20 let věku (individuální variabilita). (Vágnerová, 2000, s. 253-294). Adolescentem tak bývá zpravidla označován mladý člověk do 20 let věku.

⁵ Konformitou chápeme chování člověka, který přijímá předepsané kulturní cíle a k jejich dosažení používá institucionalizované (společensky přijatelné) prostředky. Konformita je jeden z pěti možných způsobů adaptace, jak je rozlišil Robert K. Merton. Typy individuální adaptace: konformita, inovace, ritualismus, únik, rebelie (2007, s. 145-177).

⁶ Pojem sociální status se využívá pro vyjádření umístění jedince v sociálně stratifikované struktuře (Nakonečný, 2005, s. 85)

Sociální adaptace je procesem, v němž lze rozlišit *dvě úrovně* adaptace, tj. adaptaci na organizační (firemní) kulturu a adaptaci na přiřazený pracovní tým. *Adaptace na organizační kulturu* je významným procesem, během kterého dochází k integrování nových pracovníků do organizace. Jeho smyslem je přijetí cílů organizace, souboru hodnot, norem názorů a rolí vymezujících priority a žádoucí formy chování pracovníků, jak uvnitř, tak vně organizace. V tomto procesu převažuje formálnost aktivit usměrňovaných adaptačním programem, do něhož cílevědomě vstupují manažeři, personalisté a "nositelé" dobrých tradic firmy z řad pracovníků. Průběh této adaptace mohou ovlivňovat (příznivě či naopak nepříznivě) faktory jako síla organizační kultury, vztah dominantní kultury a subkultur v organizaci, stabilita či proměnlivost kultury a určitý typ kultury. Při pozitivním vývoji je výsledkem určitá míra identifikace pracovníka s organizací projevující se zaměstnaneckou loajalitou (podpora cílů organizace, veřejně proklamovaný pozitivní vztah k organizaci, pracovní věrnost apod.). Příčinou nepříznivého vývoje je zpravidla nesoulad cílů, hodnot, norem a vzorů chování jedince a příslušné organizace. Tato skutečnost se pak projeví nízkou zaměstnaneckou loajalitou, častými absencemi a fluktuací. *Adaptace na pracovní tým* je pak procesem, kdy se pracovník zařazuje do struktury vztahů, která existuje v pracovní skupině. Tento proces cílí na vytvoření relativního souladu hodnot, cílů, norem a zvyklostí pracovníka se zaměřením, hodnotami a normami dané skupiny. Podstatou této adaptace je osobní styk s ostatními členy skupiny. Jeho prostřednictvím se pracovník seznamuje se skupinovými regulativy, s žádoucími a nežádoucími projevy sociálního chování. Rovněž průběh procesu adaptace na pracovní tým, a dosažená adaptovanost v této oblasti, je ovlivňována řadou faktorů. Mezi *vnější faktory* patří systém formálních a neformálních vztahů ve skupině, existující zvyklosti a tradice, osobnost nadřízeného a jeho styl vedení skupiny, kvalita sociálního klimatu apod. Mezi *vnitřní faktory* patří úroveň socializace

a sociální zralosti jedince, sociální kapacita apod. Obtíže v adaptaci nastávají v okamžiku, kdy pracovní skupina preferuje rozdílné hodnoty než nový pracovník, kdy se pracovní skupina chová k pracovníkovi odmítavě nebo je-li pracovní skupina vnitřně roztržštěná, nesourodá či konfliktní. Na straně pracovníka vznikají problémy při adaptaci zejména pro jeho sociální nezralost, neochotu kooperovat anebo silné trvající vazby na předchozí odlišně orientované sociální prostředí (Štikar, 2003, s. 91-93).

Výsledkem procesu sociální adaptace může být úplné včlenění se do nových sociálních podmínek; parciální (částečná) adaptovanost nebo nevčlenění se do nové situace (Rymeš, 1985, s. 45). Pokud proběhne hladce adaptace na nové sociální prostředí, pak se nový pracovník rychleji zařadí a najde si správný vztah k práci v organizaci. Sociální aspekty práce, tedy vztahy se spolupracovníky, jsou pro mnoho lidí velmi důležité (Armstrong, 2007, s. 396). Výsledek sociální adaptace, tedy sociální adaptovanost pracovníka, lze vyjádřit dimenzionálně. Dimenzi tvoří přiměřená/dostatečná adaptovanost pracovníka (projevující se identifikací, participací, sounáležitostí, konformitou) a nepřiměřená/nedostatečná adaptovanost (projevující se konflikty, sociální izolací). Úroveň sociální adaptovanosti se promítá do prožívání člověka, příznivě či nepříznivě ovlivňuje jeho kooperativnost se spolupracovníky a také jeho individuální výkonnost (Rymeš, 1985, s. 45). Můžeme ji posuzovat prostřednictvím subjektivních a objektivních kritérií. Mezi subjektivní kritéria patří spokojenost samotného pracovníka s úrovní společenských vztahů na pracovišti, s jeho vlastním začleněním se do systému vztahů, dále spokojenost s vedoucím, ochota spolupracovat s ostatními spolupracovníky apod. Objektivní kritéria představuje skutečné místo pracovníka v pracovním kolektivu, jeho autorita u spolupracovníků a aktivita ve společenském dění (Rymeš, 1985, s. 45).

Při sociální adaptaci tak vlastně dochází k sekundární socializaci člověka. Dle Nakonečného (2009 s. 106) sekundární socializace nastupuje

po socializaci v rodině, kde dochází k primární socializaci jedince. Tuto sekundární socializaci ovlivňují jak poměry v zaměstnání, tak i další zkušenosti ze sociálních interakcí (zájmové skupiny, náboženské či politické organizace, styky s druhými lidmi).

V rámci této kapitoly byla vymezena adaptace a její jednotlivé roviny, tj. pracovní adaptace a sociální adaptace (adaptace na organizační kulturu, adaptace na pracovní tým). Rovněž byl vymezen pojem sociální adaptovanost (výsledek sociální adaptace). Přichází tedy čas na objasnění adaptačního procesu, v jehož průběhu k pracovní a sociální adaptaci dochází, to je předmětem následující kapitoly 2.

2 ADAPTAČNÍ PROCES

Zařazování pracovníků do organizace a regulace procesu adaptace na práci může mít charakter systematicky sestaveného a prováděného adaptačního programu (zajištěného formálně po organizační a personální stránce). Délka adaptačního období je nejčastěji vymezována obdobím prvních šesti měsíců od nástupu pracovníka. Shoda na délce trvání ale nepanuje. Dle Tureckiové trvá adaptační proces nového pracovníka obvykle od jednoho do šesti měsíců, a to v závislosti na složitosti práce a zařazení pracovníka v organizační hierarchii (2004, s. 66). U Koubka (2001, s. 187) nalezneme obdobné vymezení, když uvádí, že daný proces může trvat v rozmezí od několika dní až do několika týdnů či měsíců. Je tak zřejmé, že nelze jasně časově vymezit délku adaptačního procesu, ta se bude vždy odvíjet v závislosti na konkrétních podmínkách jednotlivé organizace a pracovního místa v ní. Plně se tak ztotožňuji s konstatováním Tureckiové i Koubka v tom, že délku adaptačního procesu nelze paušalizovat. Zejména u lidí disponujících znalostmi přesahuje délka adaptačního procesu zkušební dobu, a představuje optimálně čtyři až šest měsíců (Hroník, 2007, s. 130).

Na toto období pak bývá sestaven adaptační program, do kterého zasahuje nadřízený vedoucí jako garant, personalista jako metodik a psycholog v rámci své poradenské činnosti (Štikar, 2003, s. 93). Tak to vypadá v případě formálního průběhu adaptace, a zpravidla ve větších firmách. Adaptace ovšem může probíhat i méně formálním způsobem. V takovém případě zabezpečují tento (ne)formální spontánní proces spolupracovníci. Neformální způsob je pro pracovníky často významnější a efektivnější (Kocianová, 2010, s. 133; Koubek, 2007B, s. 192). Méně formalizované adaptační programy zdůrazňují význam osobního přístupu k novým zaměstnancům mohou vycházet ze systému mentoringu. V takovém případě získává nový zaměstnanec ve firmě svého mentora či patrona, tedy

osobu poskytující mu rady a podporu tolik potřebnou při řešení nových úkolů a poznávání se s firemní organizací. Tento způsob umožňuje předávat firemní kulturu a nepsané firemní zvyklosti (Urban, 2003, s. 57).

Dle Kocianové (2010, s. 130) je součástí přijímání pracovníků uvedení pracovníka na pracoviště. Toto uvedení by mělo dle Koubka zahrnovat následující činnosti. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště, a to i v případě, kdy přechází na jiné pracovní místo v rámci dané organizace, a tam jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému (i v případě, že se pracovník se svým nadřízeným zná, je vhodné určité formality zachovat). Bezprostřední nadřízený by měl seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi (a to i v případě, že tak již učinil personalista), měl by pracovníkovi poskytnout detailnější informace o příslušném pracovišti, pracovním místě a zodpovědět jeho dotazy. Současně by měl být pracovník seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Nadřízený by měl seznámit pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky (např. oddělení), zejména s jeho nejbližšími spolupracovníky. V případě, že je třeba nového pracovníka zacvičit či zaškolit, bývá mu k tomuto účelu přidělen jako instruktor nebo školitel někdo ze zkušených pracovníků, který nového pracovníka zaškoluje a kontroluje během adaptace. Novému pracovníkovi by měly být poskytnuty informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (šatny, přidělení skříňky, záchody, umývárny, možnost občerstvení a stravování). Nakonec má být pracovník zaveden na místo výkonu své práce, to je mu přiděleno a formálně předáno zařízení potřebné k výkonu práce (stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač apod.) a nezbytný materiál. Pracovní prostředí (prostor), do kterého je nový pracovník přiveden, by mělo být příjemné a uspořádané tak, jak se bude od pracovníka v budoucnu vyžadovat. Poté mohou být pracovníkovi

přiděleny první pracovní úkoly. Je vhodné pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát úspěch v práci (Koubek, 2001, s. 179-180).

Noví zaměstnanci mají své vlastní individuální učební potřeby. Adaptace je proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. Proces adaptace začíná před prvním dnem v práci, jako součást náborového a výběrového procesu. Na dojem, který si nový zaměstnanci o organizaci vytvoří, může být pohlíženo jako na část procesu adaptace. Na konci uváděcího tréninkového programu by měl účastník programu:

- znát polohu hlavních budov, kde pracuje, včetně vstupů a požárních východů, toalet, umývár, oblast kantýny a místo, kde bude skutečně pracovat,
- znát jména svých nadřízených a lidí, s kterými bude spolupracovat,
- rozumět bezpečnostním procedurám a pravidlům společnosti týkajícím se bezpečnosti práce,
- rozumět nemocenským procedurám a procedurám poskytování zaměstnaneckých výhod v dané organizaci,
- znát obecně penzijní schéma organizace,
- znát odbory, do kterých by mohla zvážit svůj vstup,
- znát zařízení první pomoci,
- vědět, kde najde informace, které jsou v relevantních zaměstnaneckých příručkách nebo na nástěnkách pro zaměstnance (Foot a Hook, 2002, s. 208-210).

Nedostatečná organizace adaptačního procesu může způsobit, že se nový zaměstnanec nebude cítit v prvních dnech nejlépe. Tato skutečnost může zapříčinit, že dotyčný pracovní poměr ukončí ještě ve zkušební době⁷. Zkušební doba je institut pracovního práva, který umožňuje „bezbolestné“

⁷ Zkušební doba nesmí být dle ustanovení § 35 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, delší než 3 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru, resp. 6 měsíců v případě vedoucího zaměstnance

a rychlé ukončení pracovního poměru, a to oběma smluvním stranám (zaměstnanec, zaměstnavatel). Ztráta nových zaměstnanců brzy po zahájení pracovního poměru je známa jako adaptační krize (Foot, Hook, 2002, s. 210).

První týdny po nástupu jsou obdobím s nejvyšší pravděpodobností odchodu anebo rozhodnutí o odchodu. Náklady vynaložené na získání a výběr odcházejícího zaměstnance by se pak staly zcela zbytečným výdajem. Náklady neúspěšného výběru dle odhadu odpovídají šesti až dvanácti měsíčním platům odchodivšího zaměstnance. Není tak dobré ponechat nové spolupracovníky takzvaně osudu napospas. Metoda „skoč a plav, jak umíš“ se může stát ve svém důsledku velmi nákladnou, a to díky součtu přímých a nepřímých nákladů. (Langerová, Vacíková, 2007, s. 29-31). Vytvoření vhodného adaptačního programu usnadňuje předání nezbytných informací. Program by měl být vytvořen dle organizací stanovených cílů. Není žádoucí nového pracovníka zahltit informacemi. Velké množství informací podané současně totiž zvyšuje nebezpečí zapomenutí. Je tak nezbytné rozhodnout, jaké informace má nový pracovník poznat, za jak dlouhé časové období, jaká délka a tréninkové metody mají být použity a jaká je role nadřízených a zaměstnanců oddělení lidských zdrojů ve vytvářeném adaptačním programu. Některé informace musí být předány bezprostředně, jedná se o nejnaléhavější informace, například údaje o bezpečnosti práce, jména spolupracovníků a nadřízených. Jiné informace mohou být naopak poskytnuty později. Pomocníkem může být kontrolní seznam, na kterém bude uvedeno, jaká témata budou zahrnuta a údaje o odpovědnosti (kdy a kdo předmětné informace poskytne). Ostatní zaměstnanci by měli být informováni o nástupu nového pracovníka, aby na jeho příchod byly připraveni. (Foot, Hook, 2002, s. 211).

Příchod nového kolegy je vždy náročným a často i stresujícím okamžikem (Bednář, 2016, s. 35). Nepůsobilo by příliš seriózně, pokud by například vrátný odmítal příchozího vpustit do areálu firmy, neboť neobdržel

informaci, že má tohoto člověka očekávat, a kam jej má dále nasměrovat. Nový pracovník byl přece úspěšným kandidátem při výběrovém řízení, představuje novou posilu firmy a může tak právem předpokládat, že bude očekáván a vítán. Pokud není jeho očekávání naplněno, pak se může naprosto zbytečně objevit pocit frustrace. Výše popsaná situace však může vykolejit nejen nově příchozího, ale i člověka, který měl být o jeho příchodu informován (namísto toho mu díky nevědomosti nechtěl umožnit vstup), tento pracovník se může cítit dotčen, že mu nebyly poskytnuty informace důležité k výkonu jeho pracovní náplně. Ostatně Koubek (2007A, s. 145) doporučuje v případě malé firmy představit nového pracovníka všem jejím pracovníkům. Dle Pilařové (2016, s. 71-72) je užitečné vytvořit si tzv. adaptační plán, ten má zajistit, aby adaptace proběhla systematicky a efektivně. Tento adaptační plán by měl obsahovat seznam kompetencí⁸, kterých má pracovník dosáhnout (ideálně včetně jejich úrovně), předpokládaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým má být kompetence získána, a jméno osoby (nebo název pozice), která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a také za vyhodnocení úrovně získané kompetence po zaškolení. Úkolem manažera je nového zaměstnance s adaptačním plánem seznámit a zároveň organizačně zajistit jeho plnění (pověřit vybrané zaměstnance proškolením nového pracovníka v požadované oblasti, vyhodnotit výsledek proškolení). Součástí plánu adaptace jsou také povinná školení (BOZP aj.), která jsou realizována externisty nebo pracovníky jiných organizačních jednotek. Výsledek adaptačního plánu vyhodnocuje manažer a na základě toho:

- rozhoduje o setrvání zaměstnance ve firmě nebo o ukončení pracovního poměru ve zkušební době,
- vytváří plán dalšího rozvoje zaměstnance,

⁸ Kompetencí rozumím schopnost pracovníka vykonávat určitou činnost, tedy jeho vnitřní kvalitu, nikoli jako pravomoc danou zvenčí.

- navrhuje změnu v odměňování zaměstnance (obvykle po získání požadovaných kompetencí se zvyšuje fixní složka mzdy zaměstnance).

Dobře řízená adaptace nového zaměstnance vede k jeho rychlé výkonnosti, začlenění se do sociálních vztahů ve firmě a ke stabilitě (Pilařová, 2016, s. 71-72). Je však třeba mít na paměti, že každý člověk je jiný. Tato jednoduchá skutečnost pak vytváří východisko pro rozlišování způsobu adaptace u pracovníků dle jejich věku, životních a pracovních zkušeností; dle zastávaných funkcí; a perspektivy jejich rozvoje (Stýblo, 1993, s. 294). Při vytváření adaptačního procesu tak musíme brát v potaz nejen cíle adaptačního procesu, které jsou uvedeny v části 2.2 této práce, ale i individualitu adaptovaného. Je tak zřejmé, že nelze pro adaptaci využívat za každých okolností jeden univerzální adaptační plán. Je nezbytné vzít na vědomí množství proměnných, a adaptaci nováčka tomu, v případě, že je to nutné, přizpůsobit.

Závěrem pro doplnění uvádím, že pro proces adaptace nových pracovníků můžeme v odborné literatuře nalézt i jiná označení. Někteří z autorů, například Armstrong (2007, s. 395-400) a Koubek (2001, s. 180; 2007B, s. 192), tento proces označují jako orientaci pracovníka, případně jako uvádění pracovníka do organizace. Ve své práci budu nadále používat nejběžněji používaný termín adaptační proces.

V této části práce bylo uvedeno, že adaptační proces může (*a nemusí*) mít charakter systematicky sestaveného a prováděného adaptačního programu. Adaptace nováčka nejčastěji trvá od jednoho do šesti měsíců po nástupu na pracoviště. Pro toto období (*ne*)bývá v organizaci zpracován adaptační program, případně adaptační plán ⁹. Proces adaptace lze

⁹ V odborné literatuře se setkáváme nejen s pojmem adaptační proces, ale i s označením adaptační plán, jako například u Pilařové (2016, s. 71). Adaptační plány jsou ovšem využívány zejména pro řízení

připodobnit ke skládání rozsáhlé mozaiky plné očekávání, práv, povinností, znalostí, dovedností a záměrných či svévolných interakcí aktérů. Toto „skládání“ aktérům pomáhá anebo naopak ztěžuje nalézt balanc v nově vzniklé situaci. Výsledná mozaika představující adaptovanost nováčka je pak společným výtvozem všech zúčastněných.

V následujících podkapitolách budou představeni aktéři, cíle, fáze a hodnocení adaptačního procesu.

2.1 Aktéři adaptačního procesu

V předchozích částech práce byla vymezena adaptace (kapitola 1) i adaptační proces (kapitola 2), v tuto chvíli je tak na místě představit aktéry adaptačního procesu. Za aktéry adaptačního procesu považujeme *subjekty a objekty řízení adaptačního procesu*.

Mezi rozhodující *subjekty řízení adaptačního procesu* patří dle Bedrnové a Nového řídící pracovníci a pracovníci personálního útvaru firmy. Tyto subjekty shromažďují podklady, zajišťují metodické vedení, kontrolu průběhu adaptace, apod. Tyto činnosti pak provádějí za účel dosažení cílů podniku v rámci adaptace, tj. snižování nákladů, zvýšení efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová & Nový, 2002, s. 342-343). Ačkoliv nemůže řídící pracovník zajistit, aby adaptace nového pracovníka probíhala za každých okolností snadno a bez problémů, jeho systematická péče věnovaná tomuto procesu může adaptaci velmi usnadnit. Je to právě řídící pracovník, kdo by měl nového pracovníka seznámit s prací a členy mu podřízeného týmu, ve kterém bude nováček pracovat. Tento řídící pracovník by také měl průběh adaptačního procesu sledovat, hodnotit jej a odstraňovat případné potíže a překážky stojící v cestě. Šanci na úspěšnou

adaptačního procesu konkrétních pracovníků (Bedrnová & Nový, 2004, s. 346). V daném pojetí se tak jedná o nástroj adaptace.

realizaci adaptace lze zvýšit přidělením zkušenějšího člena pracovní skupiny, který bude nováčkovi v adaptačním období k dispozici v roli patrona, garanta, konzultanta, instruktora, apod. Tento služebně starší a zkušenější kolega bude nováčkovi oporou nejen po stránce odborné (pracovní adaptace), ale může nováčkovi pomoci i s orientací v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a podniku jako celku. S jeho pomocí se může snáze začleňovat do sociálních vztahů (sociální adaptace) (Nový & Surynek, 2006, s. 158).

Dalšími aktéry adaptačního řízení jsou *objekty řízení adaptačního procesu*, tedy ti, na které je v rámci adaptačního procesu zaměřena hlavní pozornost, a o jejichž úspěšnou adaptaci v rámci adaptačního procesu jde. Ty lze rozdělit do několika kategorií. Těmito kategoriemi jsou *noví pracovníci; pracovníci vracející se na své původní pracoviště po delším čase; pracovníci měnící své pracovní zařazení; a pracovní skupiny* (Bedrnová & Nový, 2002, s. 343-347). Každá z těchto uvedených skupin objektů je něčím specifická, a díky této skutečnosti má odlišné požadavky z hlediska nastavení adaptačního procesu. Na tomto místě tak stručně jednotlivé skupiny přiblížím. *Novými pracovníky* jsou lidé, kteří dosud ve firmě nepracovali. Jsou to vítězové výběrových řízení, kteří nyní nastupují do organizace. Tato skupina může být velmi heterogenní, mohou v ní být jedinci, kteří poprvé v životě nastupují do zaměstnání, mohou tu však být i lidé s bohatou pracovní minulostí. *Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase*. Pro tuto kategorii jsou typické ženy vracející se do zaměstnání po mateřské dovolené a pracovníci vracející se po déle trvající nemoci¹⁰. U těchto osob mohlo za dobu nepřítomnosti na pracovišti dojít ke snížení jejich profesionální sebedůvěry. Mohlo u nich dojít i k poklesu zájmu o pokračování v přerušené profesní kariéře. Úspěšná readaptace těchto

¹⁰ V odborné literatuře bývají uvedeni například i muži - absolventi vojenské služby. (Bedrnová & Nový, 2002, s. 343). Tyto ve své práci neuvádím, neboť v České republice, již neexistuje povinná vojenská služba.

pracovníků je náročná především na citlivý přístup nadřízeného a jeho snahu pomoci dotyčnému v řešení osobních problémů, které se při návratu do práce „objevují“. Takovým problémem může být například úprava pracovní doby, aby byl pracovník schopen vyzvedávat dítě z předškolního či školního zařízení. Někdy firmy zřizují vlastní firemní školky. Jejich zřizování je v současné době státem podporováno. *Pracovníky, kteří mění pracovní zařazení* jsou ti, jenž přechází z jednoho útvaru podniku do druhého, dále pak pracovníci přeřazení do nového útvaru, nebo pracovníci přeřazení v rámci kariérového pohybu¹¹(funkční vzestup či sestup). Dále lze do této kategorie zařadit rovněž pracovníky, u nichž došlo ke změně pracovního zařazení ze zdravotních důvodů (změněná pracovní schopnost, těhotenství, apod.). Každá z uvedených možností znamená pro daného pracovníka zátěž, s níž se musí postupně vyrovnat. *Pracovní skupiny* se stávají objektem řízení adaptačního procesu v případě, že jsou zaváděny ve firmě inovační změny. Může se jednat například o změnu stylu řízení, výměnu informačního systému. V každém případě je nezbytné, aby management vybudoval vhodnou půdu pro zavádění předmětné inovace. Ideální je stav, kdy budou pracovníci seznámeni s přínosy dotyčné změny a budou do této změny zapojeni, aby ji mohli přijmout za svou, a nepřistupovali k této změně jen jako ke „zbytečnému výmyslu shora“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 343-347).

Byli vymezeni aktéři adaptačního procesu, kterými jsou subjekty a objekty řízení adaptačního procesu. V adaptačním procesu nového pracovníka není zainteresován jen samotný nový pracovník. Adaptační proces musí někdo naplánovat, řídit, vyhodnocovat, v případě nutnosti jej upravovat, tato role zpravidla náleží manažerovi nebo personálnímu oddělení, je-li v organizaci vytvořeno. Adaptační proces se však dotýká i dalších zaměstnanců, někdy to může být několik málo osob, jindy, například

¹¹ Více o kariérových pohybech viz Bělohávek (1996, s. 278-282)

v případě malé firmy, to mohou být i všichni její pracovníci. Jak bylo uvedeno, pracovník se totiž adaptuje nejen na přidělenou práci, ale i na firemní kulturu a skupinu spolupracovníků. Za aktéry adaptačního procesu považujeme subjekty (ty, co řídí) a objekty (ty, na které je působeno) řízení adaptačního procesu. Skladbu subjektů řízení adaptačního procesu ovlivňuje organizační prostřední, to také ovlivní jim přidělené role a odpovědnosti.

Z provedeného výzkumného šetření vyplynulo, že významným subjektem řízení adaptačního procesu je mentor.

2.2 Cíle adaptačního procesu

Nyní budou uvedeny cíle, kterých má být dosaženo prostřednictvím adaptačního procesu. Zpravidla každé jednání člověka je motivováno dosažením nějakého cíle. Cesta k dosažení cíle se vždy hledá jednodušeji, když je tento cíl definován. Hlavním cílem řízené adaptace je uplatnění profesních předpokladů nového pracovníka. *„Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak sebe bude vnímat přijatý pracovník a kam a jak jej zařadí spolupracovníci“* (Hroník, 1999, s. 288). U formulace cílů lze zaznamenat možnost dvojího hlediska, těmi jsou hledisko podniku a hledisko pracovníka. Prvním z těchto aspektů je *aspekt pracovníka*. Ten se zaměřuje na rozvoj jeho osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, a pracovní spokojenost. Druhým aspektem je pak *aspekt podniku*. Ten je zaměřen na rychlé zvládnutí přidělené pracovní činnosti, identifikaci pracovníka s prací, jeho pracovní skupinou a podnikem (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341-342; Nový & Surynek, 2006, s. 157).

Armstrong (2007, s. 395) vymezuje z hlediska podniku čtyři¹² cíle, kterých má být adaptací nového pracovníka dosaženo:

¹² Armstrong tak rozšířil cíle na čtyři, když v publikaci *Personální management* (1999, s. 485) uváděl cíle pouze tři.

- překonat počáteční fázi, kdy se novému pracovníkovi všechno zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku, a to tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka.

Podnik je tedy k řízení adaptačního procesu veden snahou o snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability zaměstnanců (Bedrnová & Nový, 2002, s. 342). Přesto se úroveň řízení adaptačního procesu v jednotlivých organizacích značně liší. Může docházet k dlouhodobé systematické péči zaměstnavatele stejně jako k méně propracovanému přístupu (Nový & Surynek, 2006, s. 158). Bedrnová a Nový (2002, s. 342) rozšiřují cíle řízení adaptačního procesu o hledisko pracovníka, a to tak, že by nový pracovník měl mimo rychlého zvládnutí pracovních požadavků také získat perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry, a měl by se přiměřeně začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.

Jak jsem uvedla již v úvodu této práce, aktuální situace na trhu práce není nakloněna jednoduchému získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů. Pokud tak organizace¹³ není schopna nově vzniklé, případně uvolněné pracovní místo obsadit ze svých vnitřních zdrojů¹⁴, a je nucena přistoupit k hledání nové posily stávajících pracovníků, čeká ji nelehký úkol, který však nekončí okamžikem získání nového pracovníka (uzavřením pracovní smlouvy). Kvalitní výběr pracovníka je ovšem významným předpokladem pro řízení adaptace (Rymeš, 1985, s. 63). Cílem řízení adaptace (mimo základního, tj. zajištění adaptace nováčka) je zmírnění stresu pracovníka

¹³ Pojmy organizace, firma a společnost užívám v této práci jako synonyma.

¹⁴ Vnitřními zdroji rozumím stávající zaměstnance organizace.

z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho „uvedení“ do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo (Kocianová, 2010, s. 131). V okamžiku, kdy nový pracovník nastoupí, je tedy nezbytné udělat vše pro to, aby proběhla jeho adaptace úspěšně, tj. aby došlo ke stabilizaci nového kolegy, a tento byl schopen dosáhnout žádoucího výkonu. V tomto lze spatřovat cíle z pohledu podniku, tak jak byly vymezeny dle Armstronga. Naproti tomu doplněné cíle adaptačního procesu dle Bedrnové a Nového představují cíle z hlediska pracovníka. Tímto byly vymezeny cíle adaptačního procesu z obou možných hledisek (firma, pracovník).

V následující části 2.3 uvedu fáze adaptačního procesu.

2.3 Fáze adaptačního procesu

Celý proces adaptace lze rozdělit do několika fází, kroků či etap. Pod různými označeními se však setkává poměrně stejný obsah. Například Stýblo (1993, s. 294-296) rozděluje adaptační proces do *tří kroků*¹⁵. Dle něj má být *prvním krokem* adaptačního procesu seznámení pracovníka s firmou, podnikem, institucí. Tento krok považuje nejen za společenskou slušnost. Je nutné vědět, s kým, pro koho a za jakých podmínek má pracovník pracovat. Pracovník by měl být seznámen s jeho novým podnikem, jeho historií, významnými mezníky a úspěchy. Pracovníkovi se má dostat informací o hodnotách a cílech organizace, aby věděl, čemu má ve firmě napomáhat a kam se s firmou může dostat. Rovněž by měl být seznámen s organizací podniku, s pravidly jeho řízení, podnikovými normami vyjadřujícími práva i povinnosti, se zásadami odměňování, dále s informačními a komunikačními toky. Měl by také obdržet informace o možnostech stravování, případně

¹⁵ V pojetí Koubka (2001, s. 182) se nejedná o tři kroky adaptačního procesu, ale o tři oblasti orientace nových pracovníků. Obsah jím uváděných oblastí je však shodný s obsahem uvedených kroků dle Stýbla.

rekreace, sportovního a kulturního vyžití. *Druhý krok* adaptačního procesu má směřovat k seznámení pracovníka s provozem podniku, firmy, instituce. Nemusí se vždy jednat o celý podnik či firmu, někdy postačí jen jeho část. V případě, kdy se bude jednat o pracovníka na manažerské pozici, nebo v případě, kdy jeho práce bude navazovat na práci jiných útvarů (organizačních článků), pak je vhodné uplatnit „princip rotace“¹⁶, čímž se zajistí, že se dotyčný seznámí s činností těch útvarů, s nimiž bude v budoucnosti blíže spolupracovat. Tato rotace nemá být ani příliš dlouhá, ani krátká. Za optimální je považováno setrvání u jednoho organizačního článku v délce jednoho týdne. Již v průběhu rotace by měl pracovník dostávat alespoň jednoduché úkoly, aby se necítil jen nezúčastněným pozorovatelem. V ideálním případě by měl pracovník na každém z dočasných pracovišť mít přiděleného svého osobního patrona. Tímto patronem nemusí být vždy jen nejvyšší vedoucí daného pracoviště. *Třetí krok* považuje za klíčovou fázi adaptačního procesu, neboť představuje zařazení nováčka na jeho pracoviště. Odpovědnost za tuto fázi adaptačního procesu nese přímý nadřízený nového pracovníka. Průběh této fáze není univerzálně dán, protože se odvíjí od mnoha okolností. Mezi nejdůležitější z těchto okolností patří charakter pracoviště, druh vykonávané činnosti včetně její složitosti, v neposlední řadě jsou to i dosavadní zkušenosti pracovníka. Smyslem této fáze adaptace je:

- pozitivní naladění ve vztahu k organizaci, vlastnímu pracovišti a práci;
- pocit dostatečné sebedůvěry, užitečnosti a znalosti prostředí;
- vhodná motivace a stimulace k práci pro novou organizaci;
- seznámení se všemi spolupracovníky;
- zřetelné vymezení pracovních úkolů, povinností a pravomocí;

¹⁶ Smyslem principu rotace je poznání aktuálních úkolů, problémů a možností předmětných pracovišť. Pracovník díky tomuto postupu získá možnost osobně poznat své budoucí kolegy i prostředí, v němž bude předpokládána kooperace probíhat. (Stýblo, 1993, s. 295)

- seznámení s nezbytnými organizačními normami a pravidly formálního postupu;
- vypracování plánu adaptace a stanovení odpovědného garanta za jeho uskutečnění, včetně instruktáží školení atp.;
- upozornění na existující sociální (skupinové) normy chování a jednání.

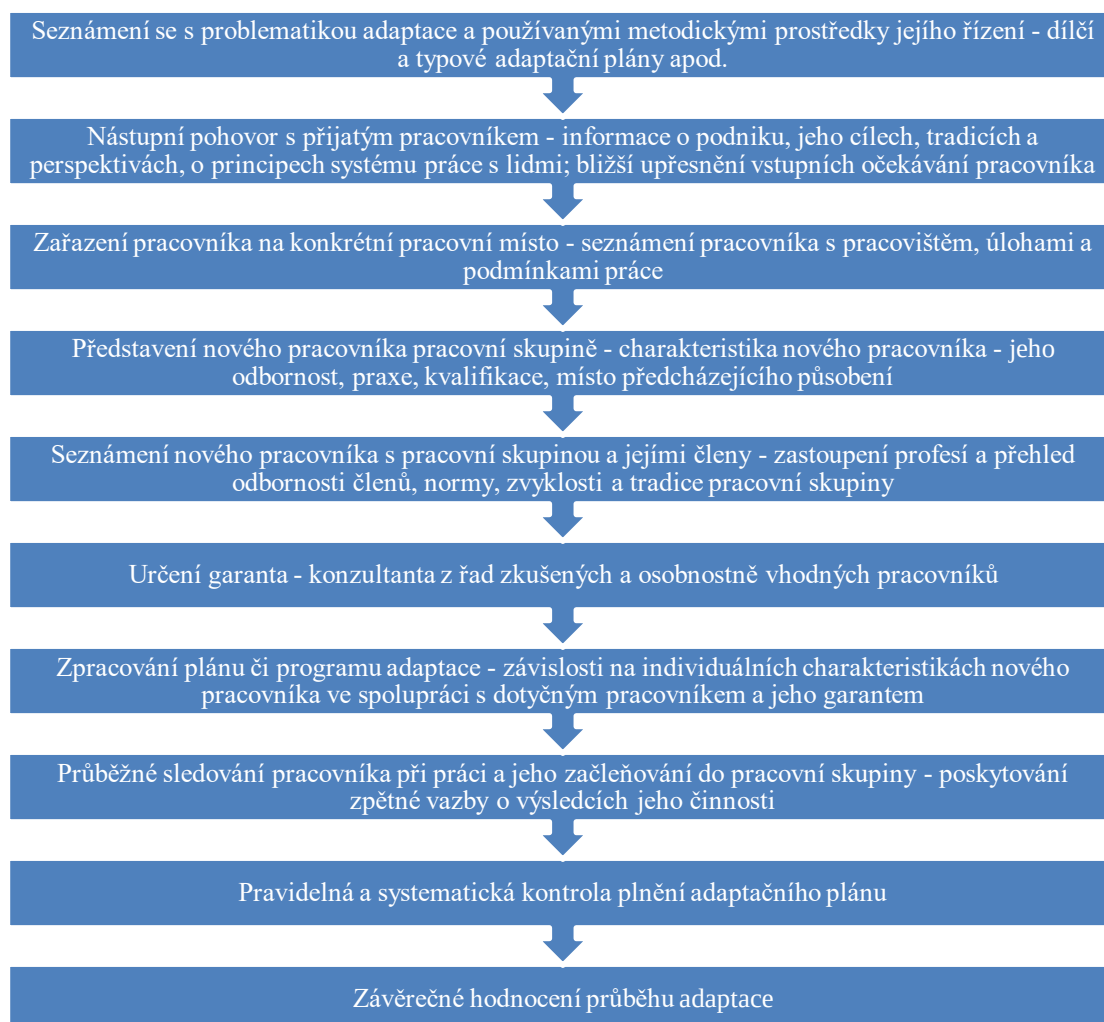
Proces této fáze adaptace je tak do značné míry ovlivňován sociální situací a schopností akceptovat normy chování a jednání. U nového pracovníka je velmi důležité vytvořit pocit sebedůvěry, a podpořit ho v očekávání, že pro něj novou práci dobře zvládne. Vytvoření takové sebedůvěry je významným aspektem adaptace. (Stýblo, 1993, s. 294-296). Vytvoření této sebedůvěry nového pracovníka pak můžeme považovat za jeden z hlavních cílů adaptačního procesu dle Armstronga, jenž jsou uvedeny v kapitole 2.2 Cíle adaptačního procesu.

Naproti tomu Nový a Surynek (2006, s. 159) popisují optimální průběh adaptace ve třech etapách. První etapu představuje „zařazení“ pracovníka na konkrétní pracoviště, seznámení s prací, firmou, kolegy, vedoucími. V druhé etapě nazvané jako „orientace“ dochází ke konfrontaci s novým prostředím, získávání zkušeností nezbytných pro úspěšné provádění zadaných úkolů, a zároveň dochází ke sžívání se s kolegy. V třetí etapě by mělo docházet k „vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci“, tedy k začlenění se do pracovní skupiny a k identifikaci s cíli organizace.

Oba výše uvedené modely zdůrazňují nástupní, respektive „ponástupní“ fázi adaptačního procesu, tedy období od nástupu nového pracovníka. Adaptační proces však začíná ještě před nástupem do organizace. Tato „přednástupní“ fáze představuje období, kdy se dotyčný ucházel o volné pracovní místo, prošel výběrovým řízením, ve kterém byl úspěšný, a na základě informací o organizaci a dosavadních zkušeností s ní zvažoval, zda pracovní nabídku přijme či nikoli. Pro zjednodušení budu v empirické části používat označení „přednástupní“ a „ponástupní“ fáze.

Co všechno by měl subjekt řízení adaptačního procesu v průběhu adaptace provést?

Aby subjekty řízení adaptačního procesu na nic nezapomněly mohou si vzít k ruce na pomoc schéma postupu vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka, jak jej zpracovali Bedrnová a Nový (2002, s. 344-345):



Obrázek 2 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka (upraveno dle Bedrnová & Nový 2002, s. 344-345)

Zejména pro kategorii nových pracovníků a pro kategorii pracovníků, kteří se vrací na své pracovní místo po delší době, by bylo vhodné vytvoření jakési příručky pracovníka. Jednalo by se o brožuru obsahující informace, které by měl pracovník znát. Tato by ale neměla být zbytečně obsáhlá, měla by především pojmut nej důležitější údaje, a to zejména o:

- podniku samotném (historie, výroby, organizace a vedení);

- základních pracovních podmínkách (pracovní doba, dovolená, pojištění);
- odměňování (mzdové/platové třídy a tarify, výplatní termín a způsob výplaty, srážky ze mzdy/platu);
- nemoci a pracovní neschopnosti (hlášení absence, doklady nemocenské dávky, kontrola dodržování režimu práce dočasně neschopného);
- způsobu udělování dovolené;
- podnikových pravidlech;
- disciplinárních postupech;
- postupech pro přiznání kvalifikace;
- postupech při stížnostech;
- postupech při povyšování pracovníků;
- odborových záležitostech a záležitostech společných konzultativních výborů;
- možnostech vzdělávání a výcviku;
- otázkách ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- zdravotní péči a první pomoci;
- možnosti stravování a občerstvení;
- sociálních programech a péči o pracovníky;
- pravidlech pro telefonování a korespondování;
- pravidlech pro používání elektronické pošty (firemní e-mail)
- cestovním a dietách (Armstrong, 2007, s. 397-398).

Pokud by však pro organizaci, především s ohledem na její velikost, nebylo příliš hospodárné mít pro tyto účely speciálně připravenou tištěnou příručku, bylo by možné vytvořit alespoň jakýsi přehled výše uvedených informací (například ve formě souboru uloženého v počítači), a ten v případě aktuální potřeby vytisknout a novému pracovníkovi předat. Eliminována by se tím pravděpodobnost, že nový pracovník nezíská všechny potřebné informace.

2.4 Hodnocení a evaluace adaptačního procesu

Vyhodnocování adaptačního procesu je jeho nezbytnou, a tedy velmi důležitou součástí. Jedná se o komplexní proces, na jehož konci přichází zjištění, zda adaptační proces splnil svůj účel. Slouží také k identifikaci silných a slabých stránek adaptačního procesu. Nástroje a způsoby hodnocení by měli být stanoveny již při formulaci cílů adaptačního procesu.

Ačkoliv odborná literatura rozlišuje termíny hodnocení a evaluace, v tomto textu jsou chápány synonymně. Pouze na okraj uvádím, že se v obou případech jedná o druh zpětné vazby. Pro rozlišení těchto termínů je podstatné, kdo komu zpětnou vazbu poskytuje. Při hodnocení poskytuje zpětnou vazbu vzdělavatel/instituce účastníkovi vzdělávací akce. Při evaluaci směřuje zpětná vazba od účastníka vzdělávací akce ke vzdělavateli/instituci.

Hodnocení podléhá to, jak se nový pracovník vyrovnává s jednotlivými problémy adaptace, s narůstajícími pracovními úkoly spjatými s jeho pracovním místem, dále se hodnotí jeho přístup k práci a jeho příspěvek k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti (Koubek, 2007B, s. 200). Jak je patrné z výše uvedeného, pro adaptační proces by mělo být samozřejmostí soustavné hodnocení pracovníka, z hlediska času¹⁷ je tedy žádoucí nejen sumativní (konečné) hodnocení, ale i takzvané hodnocení formativní (průběžné), které umožní korekci probíhajícího procesu. Každý člověk je individualita, a pokud budeme z této teze vycházet, pak je jasné, že když dva dělají (adaptují se) totéž, není to totéž. I za předpokladu, že nalezneme dva jedince, kteří budou mít k dispozici stejné explicitní znalosti (verbalizovatelné), pak ty tacitní (neverbalizovatelné) téměř jistě totožné nebudou, neboť jak uvádí Mládková: *„tacitní znalost je kombinací explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka...a je spoluvytvářena fyzickou, kulturní*

¹⁷ Hledisko času je jedním z více možných přístupů k evaluaci vzdělávání dospělých (Bartoňková, 2010, s. 183).

a společenskou dimenzi jeho činnosti.“ (Mládková, 2005, s. 11). Formálně ji jde vyjádřit pouze s velkými obtížemi, pokud vůbec. Jejich velké množství je podvědomých. A právě tento jejich speciální charakter a schopnost jejich sdílení předurčuje úspěšnost našeho jednání. Tato skutečnost tedy může ovlivnit průběh a úspěšnost adaptace.

Nejčastěji je k hodnocení adaptace užíváno zpětnovazebních rozhovorů s nadřízeným. Jejich předmětem má být nejen zvládání požadovaných pracovních dovedností, ale i spokojenost organizace s pracovním chováním zaměstnance. Vyvrcholením těchto rozhovorů by měl být rozhovor na konci adaptačního období, kdy dojde ke zhodnocení výsledků adaptace a jsou stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další období (Urban, 2013B, s. 55). Výslednou úroveň adaptace totiž zjišťujeme zpravidla zprostředkovaně. Míra pracovní spokojenosti, identifikace s prací a organizací, a potenciální stabilita pracovníků jsou považované za indikátory úrovně adaptovanosti citlivě vypovídající o úspěšnosti vyrovnání se s prací a prostředím dané organizace (Výrost & Slaměník, 1998, s. 42).

Vyhodnocování je komplexní proces, který se pokouší měřit nejen celkové přínosy, ale i náklady předmětné vzdělávací akce. Může být vyhodnocována jak efektivita andragogická (pedagogická, didaktická), tak efektivita ekonomická. V případě andragogické efektivity odpovídáme na otázku, zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby. V případě ekonomické efektivity pak odpovídáme na otázku, zda byla vzdělávací aktivita z ekonomického pohledu přínosná, popřípadě zda nebyla ztrátová (Bartoňková, 2010, s. 181). Tento pohled je uplatňován v kontextu firemního vzdělávání. Adaptační proces je zcela nepochybně jistým druhem firemního vzdělávání, například Dvořáková a Šerák řadí vzdělávání v průběhu adaptace do dalšího profesního vzdělávání (2016, s. 111-112). I u adaptačního procesu by se tedy daly sledovat obě výše zmíněné efektivity. K tomu je možné využít například Kirkpatrickův model hodnocení. Ten zvažuje vliv učení

na vzdělávaného ve třech oblastech (reakce, učení, chování). Čtvrtou zkoumanou oblastí je pak právě efektivita vzdělávací akce pro organizaci (výsledky). Kirkpatrickův model tedy hledá odpovědi na 4 klíčové otázky (Belcourt & Wright, 1998, s. 183):

1. Reakce – líbilo se jim to?
2. Učení – naučili se to?
3. Chování – použili to na pracovišti?
4. Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?

Jelikož je cílem této diplomové práce zhodnotit, jak probíhá adaptační proces v organizaci, považovala jsem za nezbytné nastínit významnost hodnocení adaptačního procesu a uvést jeho možný příklad.

3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY

Nyní přiblížím organizaci, v jejímž prostředí byl výzkum proveden. Organizaci opravdu jen přiblížím, a to proto, že ji nebudu v práci explicitně jmenovat. Jedná se o exekutorský úřad soudního exekutora se sídlem v České republice. Aby nebylo možné soudního exekutora identifikovat, neuvádím zde ani jinde v této práci údaj o sídle úřadu soudního exekutora ani o datu jeho jmenování do funkce ministrem spravedlnosti České republiky, ačkoli jsou mi tyto informace známy.

Soudní exekutor je osobou podnikající za zvláštních právních předpisů, již stát pověřil exekutorským úřadem. V rámci tohoto exekutorského úřadu exekutor provádí nucený výkon rozhodnutí a další činnosti dle zákona č. 120/2001 Sb., exekučního řádu. Soudního exekutora jmenuje na návrh Exekutorské komory České republiky ministr spravedlnosti České republiky. Soudním exekutorem může být dle platné právní úpravy jmenován pouze občan České republiky plně způsobilý k právním úkonům, s úplným vysokoškolským vzděláním v oboru právo či právní věda, bezúhonný, s minimálně tříletou exekutorskou praxí a složenou exekutorskou zkouškou (případně jí na roveň postavenou zkouškou, tj. například advokátní zkouška). Exekutor může vykonávat svoji činnost pouze, pokud složil slib do rukou ministra a uzavřel smlouvu o pojištění odpovědnosti za škodu, jež by mohla vzniknout v souvislosti s výkonem exekuční činnosti (Exekuční řád, 2018). V České republice aktuálně zastává exekutorský úřad celkem 156 soudních exekutorů (Exekutorská komora ČR, 2009–2019). V posledních letech se jen velmi problematicky a sporadicky daří obsadit uvolněné exekutorské úřady. Zájem o tuto profesi příliš není. Tento obor podnikání je značně regulován, kontrolován několika dozorovými orgány, a její kredit ve společnosti není bohužel vysoký. Celé situaci nepomáhá ani fakt, že exekuční řád, tedy hlavní předpis, kterým se exekuční řízení řídí, byl od doby jeho vzniku v roce 2001

již více než padesátkrát novelizován. Všechny výše uvedené skutečnosti tak vytvářejí velký tlak nejen na soudního exekutora, ale i na jeho zaměstnance.

Hlavní činností soudního exekutora je nucený výkon rozhodnutí, jedná se o vymáhání peněžního ale i nepeněžního plnění s celorepublikovou působností. Soudního exekutora, jenž bude pohledávku vymáhat, v tuto chvíli volí oprávněný (věřitel). Do budoucna zákonodárce uvažuje o tzv. teritorialitě, tedy místní příslušnosti, dle bydliště dlužníka (v exekučním řízení označován jako povinný). Pokud se tak stane, nebude si již oprávněný (ten jehož právo má být na povinném vymoženo) moci svobodně vybrat exekutora. Vedou se diskuze, zda by měla být teritorialita okresní či krajská. Produktem soudního exekutora je služba vymáhání pohledávek, peněžních a nepeněžních (vyklizení nemovitosti, vydání věci, rozdělení věci anebo prodej nemovitosti a rozdělení peněz mezi oprávněného a povinného), jež povinní oprávněným dobrovolně nesplnili. Trh pro tuto službu představují věřitelé s pravomocným a vykonatelným exekučním titulem, typicky rozsudkem, platebním rozkazem, vykonatelným rozhodčím nálezem, notářským zápisem, exekutorským zápisem případně jiným exekučním titulem. Klienty představují jak běžné fyzické osoby, fyzické osoby podnikající, tak i právnické osoby a institucionální věřitelé.

Exekutorský úřad nemá právní subjektivitu, exekutorský úřad je tvořen soudním exekutorem a jeho zaměstnanci. Zaměstnavatelem je tak fyzická osoba (soudní exekutor), nikoli „exekutorský úřad XY“. Soudní exekutor může v souladu s exekučním řádem (zákon č. 120/2001 Sb.) zaměstnávat čtyři kategorie zaměstnanců, těmi jsou: exekutorský kandidát; exekutorský koncipient; vykonavatel soudního exekutora; další zaměstnanec. U daného soudního exekutora není momentálně v pracovním poměru žádný exekutorský kandidát ani exekutorský koncipient. Momentálně jsou tak zaměstnáni pouze vykonavatelé a takzvaní další zaměstnanci. Pro dokreslení obrazu firmy pouze uvádím, že ji tvoří méně než dvacet zaměstnanců. Dalo

by se tak říct, že se jedná o malou firmu s širokou organizační strukturou, neboť jednotliví zaměstnanci jsou podřízeni pouze samotnému soudnímu exekutorovi. Organizační struktura by se tak dala graficky znázornit následujícím schématem.

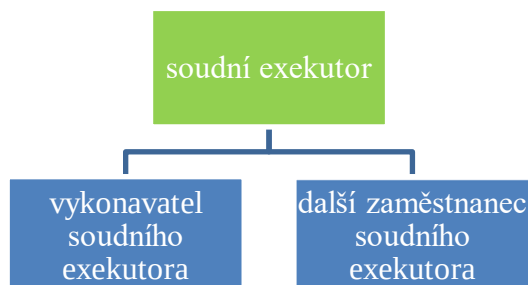


Schéma 1 Organizační struktura, vlastní zpracování

Také by se dalo říct, že se jedná o funkcionální organizační strukturu. Funkcionální struktura je základní organizační formou, ve které se sdružují pracovníci dle podobnosti úkolů, dovedností či aktivit (Bělohlávek, 1996, s. 92). Tato struktura je postavena na dělbě práce, vyznačuje se specializací, a je častější v menších organizacích (tamtéž, s. 96).

Malá firma je oproti středním a velkým firmám mnohem zranitelnější, proto by si měla více než kterákoliv jiná organizace dát záležet na svých nových pracovnících. V malé firmě panuje povětšinou rodinná atmosféra a časté změny poznamenávají náladu v týmu. (Evangelu & Neubauer, 2014, s. 18). Nespornou výhodou malé firmy je její flexibilnější řízení. Postupy a procesy se dají velmi rychle upravovat dle aktuální potřeby, což není u větších firem zpravidla možné (vícestupňové schvalování). Malá pracovní skupina je organizačně vytvořená skupina osob, které mají přidělené role (vytčené pracovní úkoly). Setkáváme se zde s následujícími sociálními jevy, které jako takové malou skupinu utvářejí (Nakonečný, 2005, s. 140-141):

- přímé interakce mezi členy skupiny (tváří v tvář);
- fyzická blízkost;
- členové skupiny se jako členové skupiny vnímají (vědomí „my“);
- společné cíle, hodnoty a normy v relaci k pracovní skupině;

- sociální struktura mezilidských vztahů (sympatie, antipatie, lhostejnost);
- diferenciaci rolí, statusů a ranků;
- určitá míra skupinové konformity a koheze (příp. jejich opaků);
- relativně dlouhodobá společná existence skupiny jako skupiny.

Uvnitř malé firmy se spousta věcí dělá tak nějak pocitově, což nemusí být nutně na škodu. Aby se však zamezilo tomu, že se šlápne vedle u činnosti, která není jejím denním chlebem a zároveň je pro firmu velice důležitá, považuji za více než vhodné, vytvořit si pro takovou příležitost alespoň malý návod (kontrolní list), lidově řečeno „tahák“. Tento tahák pak představuje pomocníka téměř k nezaplacení. K jeho vytvoření je však potřeba přistoupit zodpovědně a pojmout jej komplexně. Pracovní název může mít například *„Co dělat, když nastoupí nový pracovník“*. Tento manuál je možné upravit tak, aby bylo možné „odškrtávat“ splnění alespoň těch nejzásadnějších úkolů. Pokud bude s takovým pomocníkem zodpovědně pracováno, dokáže ušetřit spoustu starostí i peněz, třeba už jen tím, že po nástupu nového pracovníka soudní exekutor nezapomene oznámit Exekutorské komoře ČR vznik nového pracovního poměru, na což má dle Organizačního řádu lhůtu 30 dnů od vzniku pracovního poměru (Exekutorská komora ČR, 2019).

Stručně jsem představila organizaci, soudního exekutora, kategorie jeho zaměstnanců a organizační strukturu dané organizace. Jelikož se jedná o malou organizaci, v níž je každá pracovní pozice pozicí specialisty, odborníka na danou problematiku, což však po stránce pracovní a sociální adaptace představuje pouze drobné nuance, není v rámci této práce mezi pracovníky rozlišováno, a výzkum tak sleduje průběh adaptace typický pro tuto organizaci jako celek, nikoli ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici.

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V této kapitole věnované metodologii provedeného výzkumu zdůvodním volbu metody výzkumu, uvedu výzkumný problém, cíl výzkumu, dále uvedu metodu sběru dat, a problematiku provádění výzkumu, který byl proveden v designu evaluační případové studie dle Yina. Postupovala jsem dle hlavních kroků tohoto typu evaluační studie tak, jak je uvádí Hendl (2016, s. 321-326). Tyto kroky budu postupně v jednotlivých krocích popisovat a zdůvodňovat.

Před provedením samotného výzkumu je však nezbytné zmínit otázku etiky výzkumu. V rámci každého výzkumu, jenž zkoumá člověka a jeho působení, by měl výzkumník pamatovat na problematiku etiky, měl by zvažovat důsledky svého výzkumu i uveřejnění jeho výsledků. Výzkumník by měl dodržet několik principů jako jsou například důvěrnost, poučení souhlas nebo zpřístupnění výsledku práce účastníkům výzkumu. Neměla by tak být zveřejněna žádná data, jež by umožnila identifikaci účastníků výzkumu. Výzkumník by měl všechny účastníky ubezpečit o tom, že je vše důvěrné, a toto by měl dodržovat, například i tím, že bude mít sesbíraná data bezpečně uložena bez možnosti cizího přístupu (princip důvěrnosti). Dále je vhodné, aby od každého účastníka výzkumu získal souhlas s účastí na výzkumu (hlasová nahrávka, písemný souhlas). Účastníci mají být seznámeni s povahou výzkumu a možnými důsledky jejich účasti na výzkumu, rovněž by měli být informováni, zda a jakou formou jim budou zpřístupněny výsledky výzkumu (Švaříček & Šedová, 2014, s. 43-50). Při výzkumu jsem dbala ochrany práv jeho účastníků. Každý z účastníků byl nejprve seznámen s cílem výzkumu, jeho charakterem a metodami, a následně podepsal informovaný souhlas s účastí na výzkumu. Soudní exekutor mi poskytl souhlas s provedením výzkumu v jeho exekutorském úřadě a poskytl mi interní materiály (Organizace XY, 2019), jejichž analýzou jsem získala

informace o práci zaměstnanců soudního exekutora. Rozhovory proběhly v průběhu jednoho týdne v měsíci říjnu 2019 v prostorách exekutorského úřadu soudního exekutora. Jako první proběhl rozhovor se soudním exekutorem, teprve v následujících dnech proběhly rozhovory s vybranými zaměstnanci. Souhlas s provedením výzkumu a informovaný souhlas účastníka jsou vloženy v příloze. Jedná se pouze o nepodepsané vzory, ty podepsané budou předloženy komisi při obhajobě této diplomové práce. Toto činím s cílem zamezit identifikaci účastníků výzkumu a s ohledem na anonymizaci organizace XY.

4.1 Cíl výzkumu, výzkumná otázka

Cílem diplomové práce je zhodnotit, jak probíhá adaptační proces v organizaci XY. Abych mohla tohoto cíle dosáhnout, bylo nezbytné formulovat hlavní výzkumnou otázku, ta zní: *„Jak současná podoba adaptačního procesu v organizaci odpovídá teorii o adaptačním procesu?“*. Tuto otázku je však možné zodpovědět teprve po zodpovězení specifické výzkumné otázky: *„Jak probíhá adaptační proces v organizaci?“*, a následném porovnání výsledků výzkumu s teorií o adaptačním procesu. Na základě zpracované teorie v kapitolách 1 a 2, jsem dle Yinova požadavku (Hendl, 2016, s. 324) vytvořila hypotetický logický model intervence (vztah mezi vstupy a výstupy):

Adaptační proces je řízený proces, kterým subjekty adaptačního procesu působí na objekty adaptačního procesu, a to za účelem dosažení adaptovanosti objektů v rovině pracovní a sociální adaptace. Tento proces zajišťují po organizační a personální stránce, a průběžně jej sledují, aby odstranili případné obtíže.

Z tohoto definovaného konstruktů jsem poté formulovala dílčí výzkumné otázky:

„Jak je adaptační proces v organizaci řízen?“

„Jak probíhá pracovní adaptace?“

„Jak probíhá sociální adaptace (na organizační kulturu a pracovní tým)?“

Na základě takto specifikovaných dílčích výzkumných otázek jsem si poté začala připravovat kostru pro provedení výzkumného šetření v organizaci. Tato příprava je uvedena v kapitole 4.2, kde je pro přehlednost zpracována ve formě tabulky (Tabulka 1 Příprava pro výzkum, vlastní zpracování). Cílem provedených rozhovorů bylo zjistit, jak probíhá v organizaci adaptační proces, tedy objasnit fenomén v jeho vlastním prostředí prostřednictvím jeho vlastních aktérů. Splnění tohoto cíle následně umožňuje dosáhnout cíle diplomové práce.

4.2 Příprava výzkumu

Proces kvalitativního výzkumu je cirkulární, nikoliv lineární jako je tomu v případě kvantitativního výzkumu. Jednotlivé fáze výzkumu se navzájem překrývají, realizují se paralelně, výzkumník se tak může vracet a modifikovat jednotlivá stadia. Na základě sesbíraných dat a jejich analýzy tak například může docházet k reformulaci výzkumné otázky (Švaříček & Šedřová, 2014, s. 51-52). Kvalitativní výzkum lze považovat za proměnlivě plánovitý, což znamená, že v určitých částech výzkumu se výzkumník drží předem daného plánu a v částech jiných hledá řešení použitelná pro řešení komplikací, s kterými na začátku nepočítal (Švaříček & Šedřová, 2014, s. 53).

Jelikož se jedná o případovou studii, která je zaměřena kvalitativně, uvádím fáze kvalitativního výzkumu:

1. stanovení cílů výzkumu,

2. vytvoření konceptuálního rámce,
3. definování výzkumných otázek,
4. rozhodnutí o metodách,
5. zajištění kontroly kvality výzkumu,
6. sběr dat a jejich organizace,
7. analýza a interpretace dat,
8. formulování závěrů do výzkumné zprávy (Švaříček & Šedová, 2014, s. 54).

Při výzkumu jsem se tohoto doporučení držela a obsáhla všechny uvedené fáze. Adaptační proces v organizaci XY (exekutorský úřad soudního exekutora) jsem se rozhodla zkoumat za pomoci kvalitativní výzkumné strategie, konkrétně formou případové studie. Kvalitativní výzkum klade důraz na podrobný popis situace a vysvětlení sociálního jednání (Hendl & Remr, 2017, s. 30). V rámci společenskovědních disciplín patří případová studie k základním výzkumným designům. Díky detailnímu studiu jednoho či několika případů tak lze porozumět složitým sociálním jevům. (Švaříček & Šedová, 2014, s. 96-97). Případová studie také přináší příležitost pro inovace a podněty k zefektivnění nebo změně praxe (Chrastina, 2019, s. 230). Volba metodologie výzkumu se odvíjela od stanoveného cíle diplomové práce. Jelikož je cílem práce zhodnotit, jak probíhá adaptační proces v konkrétní organizaci XY, byla jako výzkumná strategie vybrána evaluační případová studie. V situaci, kdy se ptáme, *JAK?* nebo *PROČ?* se děje určitý současný jev, nad kterým má výzkumník jen omezenou (nebo žádnou) kontrolu, je případová studie považována za nejvýhodnější výzkumnou strategii (Yin, 2003, s. 9). Případová studie vyžaduje shromažďování dat z mnoha zdrojů (Hendl & Remr, 2017, s. 202). Druhy sběru dat i jejich analýzy se liší dle zvolené výzkumné strategie. V kvalitativním výzkumu mají metody zachytit svět očima participantů, popsat kontext, zdůraznit zachycení

probíhajících procesů, mají být pružné v použití, a mají uvažovat zakotvenost konceptů v datech (Hendl & Remr, 2017, s. 81). Popis případové studie má vtáhnout čtenáře do situace, má být holistický tak, aby detaily a dimenze byly spojeny do jednoho celku (Hendl, 2017, s. 203). Obecně se však případová studie zaměřuje na vyprávění o dotyčném případě a na osvětlování předmětného jevu. Vychází přitom z hloubkově provedené analýzy. Tato analýza může být provedena v reálném čase nebo retrospektivně. Proto nelze na případovou studii vztáhnout kritéria kvality interní a externí validity (Hendl & Remr, 2017, s. 202). Podle Hendla (2005, s. 108) Yin definoval případovou studii jako strategii ke zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti, v rámci jeho reálného kontextu. S ohledem na výše uvedené je případová studie ideální cestou pro naplnění cíle této diplomové práce.

V průběhu přípravy výzkumu, konkrétně přípravy polostrukturovaných rozhovorů jsem postupovala tak, že jsem nejdříve analyzovala odbornou literaturu zpracovanou v kapitolách 1 a 2, kdy jsem zjistila, že adaptační proces probíhá v rovině pracovní a sociální adaptace, a může probíhat, jak ve formální, tak v neformální formě. Na základě této analýzy jsem z hlavní výzkumné otázky „Jak probíhá adaptační proces v organizaci?“ formulovala dílčí výzkumné otázky uvedené v *tabulce 1 Příprava pro výzkum*. Zároveň jsem si stanovila témata k jednotlivým dílčím výzkumným otázkám, určila dostupný zdroj dat a definovala metodu sběru dat vhodnou pro jejich získání. Jsem si vědoma, že téměř u všech témat jsou uvedeni jako zdroj dat zaměstnavatel (soudní exekutor, jediný nadřízený a „vlastník“ organizace XY) a zaměstnanci a téměř nikde dokumenty. Toto je však dáno skutečností, že organizace nemá formalizován adaptační proces, a tudíž k němu neexistuje dokumentace, kterou bych mohla použít jako zdroj informací, analyzovat ji. V tabulce jsou tak uvedeny pouze v daném výzkumu reálně využitě zdroje dat, nikoli zdroje obecně použitelné.

Dílčí výzkumná otázka	Téma	Zdroj dat („Kdo o tom něco ví, má informace?“)	Metoda získání dat („Jak to od zdroje zjistím?“)
<i>Jak je adaptační proces v organizaci XY řízen?</i>	Formální zpracování adaptačního procesu	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Znalost organizace před nástupem do zaměstnání	Zaměstnanci	Rozhovor
	Cíle adaptačního procesu	Zaměstnavatel (rozhovor + interní materiály), zaměstnanci	Analýza inter. dokumentů Rozhovor
	Fáze adaptačního procesu	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Délka adaptačního procesu	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Aktéři adaptačního procesu	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Nástroje adaptace	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
<i>Jak probíhá pracovní adaptace?</i>	Práva a povinnosti	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Úkoly (zadávání, množství)	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Zpětná vazba	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
<i>Jak probíhá sociální adaptace (tj. na organizační kulturu a pracovní tým)?</i>	Seznámení s kolegy	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Interakce na pracovišti	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Interakce mimo pracoviště	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Formálnost	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor

	Pochopení organizační kultury	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor
	Přijetí organizační kultury?	Zaměstnavatel, zaměstnanci	Rozhovor

Tabulka 1 Příprava pro výzkum, vlastní zpracování

Dále jsem si připravila pro soudního exekutora (zaměstnavatele) souhlas s provedením výzkumu (příloha č. 1), pro účastníky výzkumu pak informovaný souhlas (příloha č. 2). S žádostí o provedení výzkumu jsem oslovila dotyčného soudního exekutora. Ten po stručném seznámení se se záměrem výzkumu, s provedením navrhovaného výzkumu souhlasil. Se soudním exekutorem bylo dále dohodnuto, že nebude v práci explicitně uvedeno jeho jméno, proto není v přílohách práce vložen podepsaný souhlas s provedením výzkumu (dále jen souhlas), aby nebyla možná jeho identifikace.

4.3 Popis výzkumného vzorku

Výběr výzkumného vzorku jsem provedla na základě výzkumného problému a stanovené výzkumné otázky. Výzkumný vzorek tvoří zaměstnavatel, tj. soudní exekutor, který je zároveň jediným nadřízeným svých zaměstnanců, a tři zaměstnanci. Jedním ze zaměstnanců byla poslední posila týmu (naposledy adaptovaný, jediný za poslední tři roky, v době výzkumu zaměstnán u soudního exekutora 4 měsíce), dalším ten, který již opakovaně zaškoloval nové pracovníky a dal by se tedy označit za mentora¹⁸, a posledním pak odcházející zaměstnanec. Tento vzorek byl volen tak, aby byly vyčerpány všechny dostupné úhly pohledu na zkoumaný fenomén. Jejich volba rovněž vyplynula z provedených rozhovorů. Nejdříve jsem

¹⁸ Mentor je definován jako rádce, školitel, poradce, vychovatel či konzultant, jenž svěřenci předává své zkušenosti, poskytuje mu rady a motivuje jej (Palán, 2002, s. 118)

hovořila se soudním exekutorem (tj. zaměstnavatel, jediný přímý nadřízený a „vlastník“ organizace XY), následně pak s jednotlivými zaměstnanci. V rozhovorech jsem se zaměřila na zodpovězení otázek ze sledovaných okruhů témat týkajících se adaptačního procesu. Předmětné okruhy jsou vymezeny v již zmíněné tabulce 1 v kapitole 4.2. Při jejich formulaci jsem vycházela z odborné literatury zpracované v kapitolách 1 a 2, z níž je patrné, že adaptace probíhá v pracovní a sociální rovině, a adaptační proces může probíhat ve formální i neformální podobě. Postupovala jsem tak v souladu s metodou záměrného a referenčního výběru. Záměrným výběrem vzorku je označován postup, kdy jsou cíleně vyhledáváni účastníci dle jejich určitých vlastností. Kritériem výběru je pak daná vlastnost nebo stav. Dle stanoveného kritéria jsou pak vyhledáváni pouze ti jedinci, kteří kritérium splňují a jsou nakloněni účasti ve výzkumu (Miovský, 2006, s. 135). Referenční výběr, respektive referenční vzorkování probíhá tak, že osoby zprostředkovávají referenci o dalším vhodném případě. Jedná se o kategorii nepravděpodobnostního výběru. Osoby tak nemají stejnou šanci na zařazení do výzkumného vzorku (Chrastina, 2019, s. 181). Kritériem pro výběr probandů byla jejich přímá zainteresovanost v adaptačním procesu nového pracovníka.

Aby bylo možné analýzu adaptačního procesu zaměstnanců soudního exekutora provést, musela jsem získat k tomu nezbytná data, což by nešlo bez zajištění zdrojů dat. Oslovila jsem tedy soudního exekutora (tj. zaměstnavatel, jediný přímý nadřízený a „vlastník“ organizace XY), a dohodla si s ním první schůzku, ze které jsem si dělala jen zápisky na papír. Předmětem tohoto prvotního setkání se soudním exekutorem bylo sjednání realizace výzkumného šetření. Při této příležitosti jsem zjistila, že soudní exekutor nemá firemního personalistu, personální činnosti provádí sám osobně, a nemá dosud formálně zpracován adaptační proces nových pracovníků. Soudní exekutor měl v té době jednoho nového pracovníka ve zkušební době. Dohodli

jsme se tak na provedení výzkumného šetření až v měsíci říjnu 2019, kdy bude tato zkušební doba již uběhlá. Soudní exekutor mi poskytl několik interních zdrojů. Konkrétně to byl popis a specifikace pracovního místa, dále kompetenční model a kritéria úspěšnosti práce pro pracovní pozici GARANT (Organizace XY, 2019). Všechny tyto listinné podklady byly vypracovány v rámci bakalářské diplomové práce s názvem „GARANT VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK“ (Dostálová, 2016). Kompetenční model nebyl bohužel do dnešního dne plně implementován do systému personálních činností organizace, jelikož organizace do dnešního dne nepřistoupila k formalizaci jednotlivých personálních činností a jejich provázání, k čemuž lze kompetenční model využít¹⁹. Soudní exekutor jej použil dosud pouze při výběrovém řízení. Dotázala jsem se, zda v mezidobí, od zpracování kompetenčního modelu, došlo ke změnám v charakteru práce garanta. Toto bylo negováno. Dále byly provedeny celkem čtyři polostrukturované rozhovory (zaměstnavatel, tj. soudní exekutor; tři zaměstnanci). Všechny rozhovory proběhly v měsíci říjnu 2019 v sídle exekutorského úřadu soudního exekutora, a to v kanceláři vyhrazené pro provedení rozhovorů. Tyto zdroje informací jsem zvolila pro jejich největší informovanost. K získání dat jsem realizovala celkem čtyři rozhovory. Jeden rozhovor proběhl přímo se soudním exekutorem (zaměstnavatel, jediný přímý nadřízený a „vlastník“ organizace XY), další tři rozhovory proběhly s aktuálními zaměstnanci soudního exekutora. Jedním ze zaměstnanců byla poslední posila týmu (naposledy adaptovaný, jediný za poslední tři roky), dalším ten, který již opakovaně zaškoloval nové pracovníky a dal by se tedy označit za mentora, a posledním odcházející zaměstnanec. Nejdříve jsem hovořila se soudním exekutorem následně pak s jednotlivými zaměstnanci. V rozhovorech jsem se zaměřila na zodpovězení otázek ze sledovaných okruhů témat týkajících se adaptačního

¹⁹ Za pomoci kompetenčních modelů lze řídit celou firmu, a to v souladu s koncepcí řízení podle kompetencí (Plamínek & Fišer, 2005)

procesu vymezených v tabulce 1 umístěné v kapitole 4.2., ty byly odvozeny z odborné literatury, když dle ní adaptace probíhá v rovině pracovní a sociální.

4.4 Metoda sběru dat

Metoda sběru dat se odvíjela od výzkumné strategie a zdrojů dat. Jelikož jsou v této práci hlavním zdrojem dat lidé, když organizace nemá formalizovaný adaptační proces, bylo nezbytné volit pro získání dat přiléhavé metody. Vítězem se tak stal polostrukturovaný rozhovor. V případě polostrukturovaného rozhovoru nemá kvalitativní výzkumník obvykle k dispozici jasně specifikované otázky, které musí být zodpovězeny. Využívá spíše volnější struktury dotazování, kdy však může mít připravena témata, kterým se chce věnovat (Hendl & Remr, 2017, s. 84). V případě polostrukturovaného rozhovoru sice může výzkumník zadávat připravené otázky, respondent má však širší volbu odpovědi než v případě striktně strukturovaného rozhovoru (Průcha, 2014, s. 120). Já jsem si v rámci přípravy výzkumu tato témata určila, a to na základě analýzy odborné literatury zpracované v kapitolách 1 a 2. Témata pro rozhovor jsou vymezena pro přehlednost v tabulce 1 umístěné v kapitole 4.2. Mimo rozhovorů jsem měla pro analýzu k dispozici interní materiály soudního exekutora, konkrétně popis a specifikaci pracovního místa, dále kompetenční model a kritéria úspěšnosti GARANTA (Organizace XY, 2019). Tyto materiály jsou výsledkem mé bakalářské diplomové práce s názvem „GARANT VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK“ (Dostálová, 2016). V průběhu již zmíněného prvotního setkání se soudním exekutorem, jehož předmětem byla dohoda na provedení výzkumného šetření, jsem se dotázala, zda v mezidobí, od zpracování kompetenčního modelu, došlo ke změnám v charakteru práce garanta. Toto bylo negováno. Jsem si vědoma, že se jedná o interní materiály vztažené

k jedné konkrétní pozici, což může působit omezujícím dojmem. Vzhledem ke skutečnosti, že jakákoli pracovní pozice zastávaná aktuálně v daném exekutorském úřadě je administrativního charakteru (vyjma pozice vykonavatele soudního exekutora, který navíc tráví většinu času na výjezdech tzv. „v terénu“, a pro něhož je zákonem stanovena kvalifikační zkouška vykonavatele exekutora), jedná se z pohledu zákona č. 120/2001 Sb. (exekuční řád) o tzv. „další zaměstnance“, a také s ohledem na skutečnosti, že se jedná o malý exekutorský úřad, kde se soudní exekutor snaží o výběr pracovníků s velkým potenciálem (každý ze zaměstnanců musí být schopen zastoupit za některého z kolegů nebo vyřídit telefonický hovor či požadavek účastníka řízení, který se dostaví do sídla úřadu), považuji tyto materiály za využitelné k tomu, abych z nich získala data o pravomocech, odpovědnostech a výsledcích práce zaměstnanců soudního exekutora. Pro účely této práce je považuji za dostatečně zobecnitelné. Toto jsem doplnila o studium exekučního řádu a vybraných stavovských předpisů Exekutorské komory ČR (soudní exekutor je povinně jejím členem), které jsou dostupné na jejích webových stránkách (Exekutorská komora ČR, 2019). Jednalo se především o organizační řád a kancelářský řád. Kompetenční model GARANTA obsahuje sedm požadovaných kompetencí: plánování a organizování; pečlivost a zodpovědnost; odborné znalosti a dovednosti; efektivní komunikaci; spolupráci; zvládání zátěže; samostatnost. Všechny tyto kompetence by měly být vlastní každému ze zaměstnanců soudního exekutora, byť na nižší úrovni, než která je vyžadována po držiteli pracovní pozice garant, která je zatížena vyšší mírou odpovědnosti. Při sběru dat jsem využila datové triangulace (Hendl, 2005, s. 147-149; Chrastina, 2019, s. 251-257), když jsem se rozhodla předmětný fenomén sledovat z více úhlů pohledu (zaměstnavatel, adaptovaný pracovník, mentor, odcházející pracovník). Rozhovory jsem nahrávala prostřednictvím mobilní aplikace „Záznamník“ na svůj mobilní telefon. Měla jsem neustálou optickou kontrolu nad funkčností nahrávacího

zařízení, když mobilní přístroj po dobu nahrávání problikává prostřednictvím barevné diody. Nahrávací zařízení bylo položeno mezi mnou a probandem. Jak jsem uvedla již v předchozí části práce, rozhovory proběhly v měsíci říjnu 2019 v sídle exekutorského úřadu soudního exekutora, a to v kanceláři vyhrazené k tomuto účelu. Probíhaly zpravidla v dopoledních hodinách. Délka jednotlivých rozhovorů byla individuální, nejkratší rozhovor trval 10 minut, nejdelší dva rozhovory pak okolo 24 minut. Po příchodu domů jsem ihned provedla zálohu nahrávek uložením do svého notebooku, do něhož je umožněn vstup pouze po zadání hesla, čímž je zamezen přístup třetí osoby k sesbíraným datům. Každý z provedených rozhovorů jsem ještě téhož dne přepsala do textového editoru Word, kde jsem si na začátek souboru uvedla údaj o účastníkovi výzkumu, datu a délce rozhovoru. Jelikož jsem účastníkům průzkumu přislíbila, že zvukový záznam bude po přepisu smazán, učinila jsem tak. Záznam byl smazán jak ze záznamového zařízení, tak z úložiště v notebooku. Ačkoliv se se běžně při přepisu dat využívá techniky anonymizace dat, která má sloužit k ochraně jmen účastníků a organizací, tím, že jsou reální jména nahrazena pseudonymy (Švaříček & Šedřová, 2014, s. 183). Rozhodla jsem se takto neučinit, neboť bych si zkreslila prvotní data, která bych už nebyla schopna následně ověřit návratem ke zvukovému záznamu, když tento byl smazán. Vzhledem k uvedenému jsem se tak rozhodla, že v práci uveřejním pouze přepis rozhovoru provedeného se zaměstnavatelem, který v průběhu celého rozhovoru neuvedl žádné konkrétní jméno.

4.5 Analýza dat

V rámci případové studie byla analyzována data z interních materiálů firmy a data získaná přepisem zvukových záznamů provedených polostrukturovaných rozhovorů. Předmětem analýzy interních dokumentů bylo jejich prostudování a zjištění informací rozhodných pro adaptační proces

v organizaci. Bohužel firma nemá adaptační proces žádným způsobem formalizován. Z poskytnutých interních materiálů (souhlas s jejich využitím interních dokumentů viz příloha) tak bylo možné zjistit pouze informace o hlavních činnostech zaměstnanců soudního exekutora, jejich pravomocích, zodpovědnostech a projevech žádoucího kompetentního chování. Získala jsem však cenné informace o prostředí, v jehož podmínkách ke zkoumanému fenoménu dochází. Pokud jde o provedené rozhovory, tam byla analyzována data z přepisů jejich zvukového záznamu, protože konečnými zdroji dat pro analýzu jsou právě přepisy provedených rozhovorů (Švaříček & Šedřová, 2014, s. 181). Provedení transkripce bylo relativně jednoduchou činností, ovšem nutno říct, že velmi časově náročnou. Přepis čtyř rozhovorů o celkové délce okolo 83 minut mi trval přibližně devět hodin čistého času. Prováděla jsem doslovnou transkripci. Přestože ovládám psaní všemi deseti prsty (hmatová metoda ovládání klávesnice), musela jsem záznam často zastavovat, vracet a znovu přehrávat, abych si ověřila, že jsem řečenému správně rozuměla, a mohla provést přesný přepis. Poté jsem přistoupila k samotné analýze dat z těchto čtyř rozhovorů. Ta probíhala technikou otevřeného kódování, to je procesem označování jevů v datech (Švaříček & Šedřová, 2014, s. 211), kdy jsem jednotlivé přepisy rozdělovala na části dle jejich významu. Někdy se jednalo pouze o větu řečenou účastníkem, někdy o celý odstavec, respektive celou odpověď na položenou otázku. Jiné odpovědi byly naopak označeny i více kódy. Opakovaně jsem pečlivě pročítala jednotlivé přepisy rozhovorů, které jsem si předtím vytiskla, abych si do nich mohla dělat poznámky. Šlo tedy o využití metody „papír a tužka“, které se také říká kódování v ruce (Švaříček & Šedřová, 2014, s. 213). Pokusila jsem se z jednotlivých výpovědí účastníků identifikovat průběh adaptace v dané organizaci, a to v jednotlivých rovinách adaptace. Rovněž jsem se snažila identifikovat silné a slabé stránky tohoto fenoménu. Následně jsem se pokusila o interpretaci získaných dat (viz kapitolu 5) tak, abych vykreslila obraz zkoumaného jevu a zodpověděla

výzkumné otázky. Použila jsem k tomu deskripci doplněnou o doslovné citace účastníků výzkumu.

4.6 Limity výzkumu

Jsem si vědoma skutečnosti, že kvalitativní výzkum nemá jen výhody (např. postižení fenoménu v celé jeho šíři a jeho vlastním prostředí; důvěryhodnost; validita), ale i své limity. Jedním z těchto limitů je například nízká reliabilita, ta je způsobena tím, že nejsou všechny metody standardizované. Právě díky tomu by se mohlo stát, že dva výzkumníci, při využití stejných metod, vyzkoumají každý něco trochu jiného (Švaříček & Šed'ová, 2014, s. 39; Chrastina, 2019, s. 232). Je tak zřejmé, že osobnost výzkumníka hraje ve výzkumu zásadní roli. Jako další limit lze vnímat použití nahrávacího zařízení. Ačkoliv je to dobrý sluha, může nepřímo způsobit zkreslení získaných dat, a to tím, že ovlivní podobu rozhovoru. Záznamník může způsobovat větší nervozitu badatele, rovněž může díky dojmu zajímavosti motivovat účastníky k větší dramatizaci vyprávění. Stejně tak může motivovat účastníka ke „škrobenému“ vyjadřování (Švaříček & Šed'ová, 2014, s. 180). Toto úskalí jsem se snažila eliminovat již před začátkem nahrávání rozhovoru tím, že jsem znovu (přes účastníkem již podepsaný informovaný souhlas) požádala o souhlas s pořízením zvukového záznamu s tím, že jsem je informovala, že nahrávka bude po jejím přepisu smazána. Nikdo z účastníků nahrávání rozhovoru nenamítal, a souhlasil. Před zahájením pokládání otázek jsem rovněž každému z účastníků sdělila, že v případě, že pro něj bude nějaká otázka nepříjemná a nebude chtít odpovídat, pak odpovídat nemusí. Během rozhovorů se nestalo, že by některý účastník odmítl na položenou otázku odpovědět. Závěry vzešlé z provedeného výzkumu nelze zevšeobecňovat. Rovněž je nezbytné mít na paměti, že se nejedná o věrný obraz reality, ale o hlediska aktérů daného fenoménu.

Pro věrnější obraz by bylo vhodné rozšířit použité metody, například o pozorování.

5 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY

Adaptační proces v organizaci XY (exekutorský úřad nejmenovaného soudního exekutora) probíhá v sídle exekutorského úřadu, a to prakticky neformální cestou, o čemž svědčí výpovědi všech dotazovaných. Například zaměstnavatel uvedl, že: *„formálně adaptační proces zpracován nemáme. Adaptační proces přizpůsobujeme vždy danému obsazovanému místu“* (Zaměstnavatel, 2019). Nejsou vytvářeny ani žádné adaptační plány. Adaptace nového pracovníka probíhá *„živelně“*. Níže popisuji adaptační proces tak, jak probíhá v podmínkách předmětného exekutorského úřadu. Rozdělila jsem průběh na *„přednástupní“* a *„ponástupní“* fázi. Dále popisuji, jak probíhá pracovní a sociální adaptace, jaké jsou cíle, aktéři, délka a hodnocení adaptačního procesu.

„Přednástupní fáze“

Zaměstnanci jsou zaměstnavatelem informováni o nástupu nového pracovníka nejpozději přede dnem jeho nástupu. O tom, že bude dotyčný někoho zaučovat se dozvídá nejpozději týden před nástupem nového kolegy. *„Ale já bych řekla ten týden určitě, určitě ne později. Takže určitě i někdy dřív, ale jako nikdy ne ze dne na den, to ne.“* (Mentorka, 2019). Nováčci si zpravidla zjišťují informace o exekutorském úřadě prostřednictvím internetu, aby získali představu o činnosti organizace, nicméně je pro ně obtížné si činnosti prováděné v exekutorském úřadě reálně představit (Odcházející, 2019). Což do značné míry může ovlivnit jejich očekávání od nástupu do exekutorského úřadu. Jaká byla jejich očekávání? *„No, asi nic moc. Asi jsem nevěděla tak nějak do čeho jdu, bych řekla. Takže spíš asi jsem byla ráda, že mám práci, než že bych věděla, jak to tady bude fungovat. To jsem zjistila, až pak, v procesu.“* (Odcházející, 2019); *„Já jsem asi jako žádný moc neměla, spíš jsem chtěla, aby se šlo nějak dohodnout na vhodné pracovní době, skrz vyzvedávání dětí ze školy a ze školky,*

a jinak jsem neměla žádný očekávání...tady nebyly žádný výjimky...všichni striktně dodržovali danou pracovní dobu, tak jsem se bála, jestli to bude vůbec možný.” (Adaptovaný, 2019). Účastníci se shodují na tom, že před nástupem obdrželi od zaměstnavatele materiály k prostudování, zpravidla se jednalo o zákony upravující exekuční řízení (Odcházející, 2019; Adaptovaný 2019), případně směrnice soudního exekutora (Adaptovaný, 2019). Standardně bývá se zaměstnanci sjednávána tříměsíční zkušební doba (Zaměstnavatel, 2019).

„Ponástupní fáze“

První den nového pracovníka probíhá tak, že jej soudní exekutor (zaměstnavatel, jediný nadřízený a „vlastník“ organizace XY), případně pověřený zaměstnanec, provede kanceláři, seznámí s kolegy a přidělí mu pracoviště (Zaměstnavatel, 2019; Adaptovaný, 2019, Mentorka, 2019; Odcházející, 2019). Téhož dne dochází ke školení BOZP a požární ochrany (Zaměstnavatel, 2019). Zaměstnavatel k tomu uvádí: *“...jakmile pracovník poprvé dorazí do zaměstnání, tak se ho snažíme zorientovat na pracovišti, to znamená, jednak považujeme za důležité ho představit kolegům a za druhé mu ukážeme, kde se nachází jeho pracovní místo, kde se nachází zázemí kanceláře, tzn. kde si může uvařit kávu, kde si může uvařit čaj, kde máme toalety apod., a samozřejmě ho potom seznámíme i s nějakými základními směrnicemi, to znamená, co se týká BOZP apod., kde máme hasící přístroj, kde máme druhý východ...to prvotní představení, většinou, si myslím, dělám já.”* (Zaměstnavatel, 2019). Všichni zaměstnanci se shodují na tom, že seznamování s kolegy provádí vždy některý z kolegů, nikoli přímo zaměstnavatel. Zpravidla seznamování provádí pracovník, jenž dostal nováčka tzv. „na starosti“ k zaučení (Mentorka, 2019; Adaptovaný, 2019; Odcházející, 2019). Lze tedy říci, že jak pracovní, tak sociální stránku adaptace do velké míry zajišťuje právě přidělený zkušený kolega (mentor, patron, garant). Mentorka uvedla, že má stanoven, co má nového pracovníka naučit, harmonogram však stanoven nebývá, to zůstává zcela v její režii: *„Řeknou třeba*

mou náplň práce, takže nemám jako přesně daný úkoly, to, to a to. Ale jako kdy, to ne, to si určuju sama. Kdy přesně a co ju budu učit nebo jaký postup budu volit, co ju naučím jako první nebo to. Kdy, to neurčuju, ale co, jo.” (Mentorka, 2019). Na otázku, zda byl dotyčný předem seznámen s průběhem adaptace mi bylo v jednom případě sděleno, že si to nepamatuje (Odcházející, 2019), druhý dotazovaný po váhání a upřesnění otázky odpověděl, že byl s očekávaným průběhem adaptace ústně seznámen (Adaptovaný, 2019). Adaptační proces tedy není formálně zpracován, o čemž svědčí slova účastníka O: *„Tak mě zaučovala kolegyně. Tak spíš asi ta, jak si to rozvrhla, tak podle toho to bylo. Podle toho, jak se to ona naučila, tak to zaučovala i mě. Ale takhle jako od šéfu konkrétní plán myslím nebyl... Nebo spíš možná to s ní probírali předtím, co by mě měla naučit, ale ke mně už se to dostalo až v té neformální formě.”* (Odcházející, 2019). Nový pracovník se první den začíná seznamovat se specializovaným softwarem, ve kterém je veden elektronický spis soudního exekutora. Je seznámen s činnostmi ostatních pracovníků, a pomalu začíná pracovat pod dohledem přiděleného pracovníka (Mentorka, 2019; Adaptovaný, 2019; Odcházející, 2019). *„A jinak už jsem asi začala dělat něco, ale tak spíš jako pod dozorem. Prostě už mi to začala vysvětlovat”* (Odcházející, 2019). A jak první den vnímali noví pracovníci? *„Tak byla jsem trochu nervózní. Přece jenom 7 let doma. A bála jsem se asi, jestli mě holky přijmou tady.”* (Adaptovaný, 2019); *Hrozný, to bylo hrozný. Ale asi ne spíš z toho, že co je to za práci a tak, ale spíš z toho, že v novém prostředí mezi novými lidma. Úplně práce, kterou jsem nikdy nedělala, ani jsem si nedokázala představit, jak ji dělat. Takže to bylo pro mě těžký, no. Mám takovou povahu, že se jako hůř adaptuju, bych řekla, takže bylo to vyčerpávající.”* (Odcházející, 2019). Rozdíly jsou pochopitelné, v jednom případě se vracela pracovnice do pracovního procesu po rodičovské dovolené, v druhém případě se jednalo o absolventa, který nastoupil do svého prvního stálého zaměstnání. Jde tedy o zástupce velmi rozdílných skupin objektů adaptačního procesu, kdy každá tato skupina má svá specifika uvedená v kapitole 2.3 Aktéři adaptačního procesu.

Při návratu do pracovního procesu po rodičovské dovolené představuje velkou výhodou to, že dotyčný některé z kolegů zná z minulosti a také to, že umí pracovat se softwarem, ve kterém jsou vedeny elektronické spisy. V podstatě si tak oživuje „zaprášené“ znalosti, dovednosti a zjišťuje, co se dnes dělá jinak a proč. *„Spíš jsem si tak jako zopakovala práci s programem, připomněla jsem si to, protože je to ten samý program, který tu byl, když jsem odcházela. Seznamovala jsem se s některýma novinkama, protože se teď nějaký věci dělají ponovu. A byla jsem se dívat třeba na jednotlivý holky, co dělají za práci, jak se to teď dělá.“* (Adaptovaný, 2019). Pro úplného nováčka je ten start o poznání náročnější, pro něj je vše opravdu nové a neznámé. Ve vztahu k identifikaci s prací a organizací, se jeví jako důležité dosáhnout vnitřního nastavení pracovníka, ve smyslu odpovědi jedné z účastnic: *„No, neberu to nějak, nevím, jak bych to řekla, nemůžu najít vůbec ty správný slova, že bysme někomu ubližovali, prostě, to беру tak, že někdo nesplnil to, co měl, a druhý na to má nárok a má právo na to, aby to získal. No, jako, neberu to tak, že by se ubližovalo.“* (Adaptovaný, 2019).

Cíle adaptačního procesu

Cíle adaptačního procesu nejsou organizací pevně stanoveny, neexistuje formálně zpracovaný adaptační proces a není vytvářen ani adaptační plán (Zaměstnavatel, 2019). Nový pracovník získává informace o tom, co se od něj bude očekávat, ústně (Adaptovaný, 2019). Zaměstnavatel očekává, že se nováček v průběhu tří měsíců zejména zorientuje ve specializovaném programu a osvojí si základy exekučního řízení ve vztahu k dané konkrétní pozici. Neočekává, že by pracovník za tři měsíce uměl řešit vše samostatně, to prý není v daném prostředí možné. K dosažení těchto cílů se snaží vytvořit vhodné podmínky zejména tak, že je nováčkovi přidělen zaškolující pracovník (Zaměstnavatel, 2019). Nováčci mají zato, že je cílem pracovat samostatně (Adaptovaný, 2019). Před nástupem jsou novému pracovníkovi určeny zákony k prostudování (Zaměstnavatel, 2019; Adaptovaný, 2019; Odcházející,

2019). Znalost zákona prověřuje soudní exekutor před uplynutím tříměsíční zkušební doby: *„Tak máme tu vypracovaný nějaký test... protože ty znalosti jsou v podstatě to nejdůležitější, co potřebujeme, to znamená je to alfa a omega té práce, kterou potom bude vykonávat, a bez znalostí těch základů exekučního práva si myslím, že to nelze řádně tu práci vykonávat”* (Zaměstnavatel, 2019).

Akteři adaptačního procesu

Aktéry adaptačního procesu jsou v dané organizaci nový pracovník v pozici adaptovaného, soudní exekutor v pozici zaměstnavatele/nadřízeného/“vlastníka“, a soudním exekutorem určený pracovník v pozici patrona/mentora. Soudní exekutor v den nástupu přivítá nového pracovníka, zajistí školení BOZP a požární ochrany, a přidělí nováčka ke služebně staršímu kolegovi (Zaměstnavatel, 2019). Ten má předem informace o tom, co má zaškolovat. Harmonogram zaškolování není shora stanoven, rozhoduje o něm mentor (Mentorka, 2019). Nejvíce exponovanými aktéry jsou zde adaptovaný a mentor, kteří jsou spolu po dobu zaučování v těsném kontaktu. Mentorka vystihla přínos staršího kolegy pro nováčka takto: *„Jednak může od toho, kdo ho učí pochytit nějaký věci, který prostě, tím, že si bude jenom číst nějaký zákony nebo něco, nepochytí, protože praxe je kolikrát jiná...tam je spousta věcí, co v zákonech není. Takže může pochytit nějaký informace, který prostě nejsou úplně tak běžný, prostě nějaký drobnosti apod., no prostě praxi... A má to takový podle mě jednodušší, když ho někdo učí, než když do toho prostě spadne sám prostě a řeknou mu nauč se to sám, přečti si zákon a tohle... Pořád má takovou tu jistotu, že se může na někoho obrátit, aby mu to zkontroloval... Kdežto my, co tady pracujeme roky, tak po nás to nikdo kontrolovat nebude tu práci, musíme si být jisti, že to máme dobře. Ten nováček v těch prvních chvílích si myslím, že má tady tu jistotu té kontroly, že de facto nic nepokazí, protože mu to stejně někdo zkontroluje. Aspoň v těch začátcích teda“* (Mentorka, 2019). Mentor má v podmínkách této organizace klíčové postavení, když pro adaptovaného představuje velkou oporu, prakticky

nepřetržitě poskytuje zpětnou vazbu: *“jsem chtěla pořád, aby mi to někdo kontroloval na začátku. Prostě ta jistota... tam ještě nebyla.”* (Adaptovaný, 2019), a poskytuje hodnocení výkonu adaptovaného zaměstnavateli (Mentorka, 2019; Zaměstnavatel, 2019). Při takto těsném kontaktu mentora a adaptovaného může snadněji docházet k přenosu tacitních znalostí. Adaptovaný tímto způsobem získává odbornou citlivost. Význam mentora ale není zásadní pouze v rovině pracovní adaptace, jak bylo uvedeno výše, mentor je také tím, kdo nováčka seznamuje s ostatními kolegy a „zasvěcuje“ ho do organizační kultury.

Zaučování nováčka je pro mentora náročné, a do značné míry limitující. Po dobu, kdy se věnuje zaučování se nemůže plně věnovat vyřizování své agendy, to pak musí dohánět, zaměstnavatel mu ponechává všechny úkoly. *„Bere mi to čas, který potřebuju věnovat své práci. Když s tím člověkem sedím celý den, tak mi ubíhá práce...když je to někdo, koho zaučuju, že mi pomáhá, tak je to jednodušší, že...mi tím vlastně pomáhá. Ale kdybych měla učit někoho úplně jinýho, kdo nedělá moji agendu a bude si dělat svou nějakou, tak to prostě řeším tak, že to tam roste, roste, a pak bud' tady sedím přesčas nebo se to řeší téma pracovníma sobotama. Prostě se to musí nějak odklikat.“* (Mentorka, 2019).

Hodnocení a evaluace adaptačního procesu

Hodnocení a evaluace adaptačního procesu probíhá zpravidla neformálně, většinou formou zpětnovazebního rozhovoru mezi těmito aktéry:

- mentor x adaptovaný;
- zaměstnavatel x mentor;
- zaměstnavatel x adaptovaný;
- zaměstnavatel x ostatní pracovníci.

Tyto zpětnovazební rozhovory probíhají zpravidla jedenkrát měsíčně, a to u příležitosti předávání výplatního lístku (Zaměstnavatel, 2019; Mentor, 2019; Adaptovaný, 2019). Výjimkou jsou rozhovory mezi mentorem

a adaptovaným, mentor adaptovanému poskytuje zpětnou vazbu na denní bázi, ze začátku téměř nepřetržitě: *“když pracuje samostatně, tak spíš při kontrole, když mu mám kontrolovat tu práci, tak hodnotím tím, že řeknu „v pohodě, všechno v pořádku“, opravuju chyby, podíváme se, kde byla nějaká chyba, jak se to má dělat.”* (Mentorka, 2019).

Zaměstnavatel uvedl, že dává na zpětnou vazbu velký důraz. Především na tu od mentora. Zajímá ho, jakým způsobem je nováček schopen učit se nové věci, jakým způsobem je schopen se rozhodovat, jakým způsobem a za jak dlouho dokáže pochopit to, co se mu snaží mentor vysvětlit (Zaměstnavatel, 2019). Stejně popisuje praxi i mentorka. U případných nedostatků se zaměstnavatel zajímá o jejich charakter. Sleduje tedy celkově vývoj adaptace, protože *„...ne každý se hodí na danou pozici a je potom důležité vědět, zda jim ta práce sedí... snažíme se to samozřejmě zjistit co nejdříve, nečekáme na uplynutí žádné zkušební doby...samozřejmě držet tady člověka, o kterém víme, nebo si myslíme, že na tu pozici nestačí, tak nepovažujeme za smysluplné. Považujeme to za ztrátu času a i peněz.”* (Zaměstnavatel, 2019) Zpětnou vazbu na průběh adaptace zjišťuje zaměstnavatel i od dalších pracovníků, největší váhu má ale názor mentora, který dotyčného zná nejlépe a má přehled o kvalitě jím odváděné práce (Zaměstnavatel, 2019; Mentorka, 2019). Tím sleduje naplňování cílů z pohledu firmy. Co se týká cílů z pohledu pracovníka, ty jsou také předmětem zpětnovazebního rozhovoru mezi zaměstnavatelem a adaptovaným jednou měsíčně: *„...ptal se mě, jestli jsem spokojená, jestli mi vyhovuje práce, kterou dělám, ta pracovní doba a jestli je to snadný se to naučit. Jestli je tam něco, s čím by byl problém.”* (Adaptovaný, 2019). Znalost zákona prověřuje soudní exekutor před uplynutím tříměsíční zkušební doby: *„Tak máme tu vypracovaný nějaký test... protože ty znalosti jsou v podstatě to nejdůležitější, co potřebujeme, to znamená je to alfa a omega té práce, kterou potom bude vykonávat, a bez znalostí těch základů exekučního práva si myslím, že to nelze řádně tu práci vykonávat”* (Zaměstnavatel, 2019).

Pracovní adaptace

Předmětem pracovní adaptace je získání znalostí z oblasti exekučního práva, poučení o právech a povinnostech zaměstnance soudního exekutora, tak aby od začátku věděl, co má očekávat, jaká jsou v organizaci nastavena pravidla. Nový pracovník se musí naučit pracovat ve specializovaném programu, ve kterém je veden elektronický spis soudního exekutora, komunikovat s účastníky řízení a vyřizovat jejich požadavky. Může se setkat s osobní i telefonickou komunikací s účastníky, zejména pak povinnými, tedy dlužníky (Zaměstnavatel, 2019). Dle zkušeností mentorky však není jisté, zda bývají zaměstnavatelem všichni noví pracovníci seznámeni s tím, které konkrétní věci si mají sami nastudovat předem (Mentorka, 2019). Naučit se práci s elektronickým spisem nečiní větší problémy (Mentorka, 2019; Adaptovaný, 2019). Za nejobtížnější je označována komunikace s účastníky (Zaměstnavatel, 2019; Odcházející, 2019). Soudní exekutor uvedl: „...osobně si myslím, že je to komunikace s těmi účastníky exekučního řízení, protože samozřejmě exekuce je nuceným výkonem rozhodnutí, a ti lidé reagují, jak reagují...není zcela jednoduché se i vnitřně smířit s tím, že dochází k zásahu do práv těch účastníků řízení a tito účastníci řízení to ne vždycky dobře nesou...je důležité se vnitřně nastavit na to, že k něčemu takovému u nás dochází, a že ne vždy, nebo respektive v podstatě nikdy, nejsou všichni spokojeni...výsledek té práce není pochvala od toho účastníka řízení...lidé jsou rádi chváleni, ale tady se jim nedostane té pochvaly od těch účastníků řízení, protože ti účastníci řízení prostě nejsou rádi, že to exekuční řízení vedeme, z povahy věci“ (Zaměstnavatel, 2019). Dle mentorky „je strašně jednoduchý se nechat vytočit...ty musíš být, jakože neutrální a klidnej, i když ten člověk na druhé straně ječí. Tak prostě se nesmíš nechat vyprovokovat...myslím, že je to na povaze, a že ne každý člověk na to má. Jednat s těma lidma. S oprávněnýma si myslím, že je ta komunikace trošku jednodušší, si myslím, než s povinnejma.“ (Mentorka, 2019). Další uvádí: „...ono to není sranda...Ale když se to pak člověk naučí, jak s nima komunikovat, tak jako už se to dá zvládnout. Ale ze začátku to bylo teda těžký“

(Odcházející, 2019). Přestože, je toto vnímáno jako úskalí, zaměstnanci neabsolvují žádné odborné školení v této oblasti (Mentorka, 2019; Adaptovaný, 2019; Odcházející, 2019). Zaměstnavatel se domnívá, že nelze nastavit přesný model komunikace, má zato, že pracovník potřebuje mít cit pro komunikaci s účastníky, a ten se z žádného manuálu nezíská, musí jej získat zkušeností (Zaměstnavatel, 2019). Nový pracovník se tak snaží komunikaci s účastníky „naposlouchat“ od kolegů a pak sám telefonní hovory vyřizuje. *„Když se prostě řekne bereš telefony, tak se to prostě musíš sám nějak...jako přistoupit k tomu... Naposlouchá od ostatních. A potom praxí, sám si na to přijde.“* (Mentorka, 2019). Zaměstnanci v odpovědích projeví zájem o odborné školení v této oblasti (Mentorka, 2019; Adaptovaný, 2019). V obecné rovině považovali zadávané úkoly za srozumitelné a co do množství za přiměřené (Adaptovaný, 2019; Odcházející, 2019).

Sociální adaptace

Vzhledem k velikosti organizace se dostává nový pracovník do interakce se všemi kolegy prakticky hned první den a začíná „nasávat“ tamní organizační kulturu. Formálně dochází ze strany zaměstnavatele k seznámení s mentorem (Zaměstnavatel, 2019), ten poté neformálně nováčkovi ukáže, co se kde nachází, a představí mu zbylé kolegy tak, že společně projdou postupně všechny kanceláře. Pak se již věnují zpracování prvních úkolů, případně prochází kanceláři a seznamují se rámcově s prací kolegů (Adaptovaný, 2019). Přestože se jedná o malou organizaci a všichni se znají, dochází k interakci v různé míře. Z počátku je nejbližší kontakt s přiděleným mentorem. Více interakcí pak probíhá vždy mezi kolegy v jednotlivých kancelářích, tam jsou vztahy zpravidla hlubší. S kolegy z ostatních kanceláří je kontakt omezenější (Adaptovaný 2019; Mentorka, 2019, Odcházející, 2019). Lze vycítit omezení v sociálním kontaktu mezi jednotlivými kanceláři: *„já nemám moc přístup k ostatním kolegyním, ale jenom k těm, co jsem s nima*

v kanceláři...protože vlastně tam jsou furt zavřené dveře mezi náma, a bavíme se jenom pracovní s těma ostatníma“ (Adaptovaný, 2019). Kontakt v rámci kanceláře je pak ceněn jako prvek zjednodušující adaptaci: „...holky, co se mnou sedí v kanclu teda, se se mnou snažili tak jako navazovat kontakt...pak už, jak jsem věděla, že už tam jako nejsem úplně sama a že se můžu i s někým bavit, tak mi to přišlo takový snesitelnější“ (Odcházející, 2019).

Zaměstnavatel organizuje aktivity, které umožňují prohlubování vztahů a interakci mimo pracoviště, jedná se o občasně společné obědy, sportovní výlety, případně návštěvu kina (Zaměstnavatel, 2019; Mentorka, 2019). Společný čas pro popovídání mají pracovníci hlavně v čase polední pauzy. *„...odcházím ještě dřív, než se jde i na polední pauzu, takže i ten společnej čas, co tady je volnej, s nima netrávím.“ (Adaptovaný, 2019). Toto limituje pracovníky, kteří pracují na zkrácený úvazek. Z tohoto pohledu stoupá význam mimopracovní aktivity, aby se dotyční dostatečně začlenili do kolektivu a necítili se příliš limitovaní. Sami zaměstnanci si také domlouvají další aktivity po pracovní době, například laser game (Mentorka, 2019). Vztahy mezi kolegy jsou vnímány jako přátelské (Mentorka, 2019; Adaptovaný, 2019; Odcházející, 2019). Problémy s integrací nováčka do pracovního kolektivu nebývají: „To si prostě musí sednout povahy. Ale myslím si, že v našem kolektivu je to takový jednodušší... myslím si, že se tady dá zapadnout úplně v pohodě. (Mentorka, 2019). V rámci celého úřadu si zaměstnanci i zaměstnavatel blahopřejí k svátkům a narozeninám, kupují si malé dárky, oslavenec přináší drobné pohoštění. Před Vánoci si každý ze zaměstnanců vylosuje, komu bude kupovat pod stromeček drobný dárek. Tyto zvyklosti mají letitou tradici, „to už je tady taky roky“ (Mentorka, 2019). Zaměstnanci se dle svých sdělení cítí v kolektivu dobře (Mentorka, 2019; Adaptovaný, 2019; Odcházející, 2019). Přesto dochází nyní k oslabení pracovního týmu o jednoho pracovníka, který se rozhodl neprodloužit pracovní smlouvu (Zaměstnavatel, 2019). Zaměstnavatel přistupoval k této skutečnosti odpovědně, a pokoušel se důvody*

dobrovolného odchodu zjistit. Je si vědom, že práce v exekutorském úřadě je natolik specifická, že ji každý nemůže vykonávat dlouhodobě. Přesto se setkává s dobrovolným odchodem zcela výjimečně, argumentuje nízkou fluktuací ve firmě. „...mimo mateřskou to byli celkem tři, je to třetí zaměstnanec, který odchází, za všechny ty roky, z vlastního nějakého přesvědčení. A to si myslím, že ...vzhledem k náročnosti té naší práce, není vůbec špatné.“ (Zaměstnavatel, 2019)

Délka adaptačního procesu

Délku adaptačního procesu nelze přesně určit, je to velice individuální. Zaměstnavatel počítá nejméně se třemi měsíci, za optimální však považuje šest a více měsíců (Zaměstnavatel, 2019). Mentorka uvádí, že ty nejjednodušší úkoly je nováček schopen zpracovávat přibližně po dvou týdnech. Zhruba poměsíci by pak měl být více samostatný, s tím, že se nadále mohou objevovat další věci, které je potřeba doškolit, když se v průběhu prvního měsíce zaškolování neobjevily. Složitější úkoly ale musí být nadále konzultovány. Nicméně po měsíci by měl pracovník umět pracovat s elektronickým spisem soudního exekutora a měl by dost činností zvládat samostatně. Adaptace nadále probíhá (Mentorka, 2019).

6 VYHODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE V ORGANIZACI XY, DISKUSE

Adaptační proces v prostředí nejmenovaného exekutorského úřadu probíhá v neformální podobě, což je patrné z popisu daného fenoménu, který byl předmětem předchozí kapitoly 5. Adaptační proces není formálně zpracován, není vytvořen žádný adaptační program a nevytváří se ani adaptační plán.

Fenomén v jeho prostředí tak, jak jej popisují jeho aktéři, naplňuje znaky adaptačního procesu, ve kterém dochází k „přizpůsobování se“ novým podmínkám. Dalo by se říci, že není podstatná ani tak forma jako výsledek. Zjištěný stav však vykazuje dílčí nedostatky.

Ačkoliv se jedná převážně o spontánní proces, nalézáme zde formální prvky, například prvotní přijetí nového pracovníka zaměstnavatelem (v daných podmínkách se jedná zároveň o „vlastníka“ a jediného nadřízeného), školení BOZP a požární ochrany, přidělení mentora a pravidelné zpětnovazební rozhovory prováděné jedenkrát měsíčně, jak s adaptovaným, tak jeho mentorem, případně zbylými pracovníky.

Jednotlivé roviny adaptace, tj. pracovní a sociální adaptace jsou v prostředí organizace XY naplňovány. Adaptační proces tak probíhá v souladu s teorií (hypotetickým modelem intervence definovaným v kapitole 4.1), která říká, že adaptační proces je řízený proces, kterým subjekty adaptačního procesu působí na objekty adaptačního procesu, a to za účelem dosažení adaptovanosti objektů v rovině pracovní a sociální adaptace. Tento proces subjekty zajišťují po organizační a personální stránce, a průběžně jej sledují, aby odstranili případné obtíže.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že v podmínkách exekutorského úřadu je důležitou součástí pracovní adaptace získání teoretických znalostí z oblasti exekučního práva. Z oblasti dovedností je to pak zejména práce

s elektronickým spisem soudního exekutora a komunikace s účastníky exekučního řízení.

Z hlediska sociální adaptace je velmi důležité vnitřní naladění pracovníka, identifikace s organizací, její kulturou, a pracovním týmem. Přestože se jedná o malou organizaci a všichni se znají, dochází k interakci v různé míře, což je způsobeno následujícími faktory. Z počátku je nováček ve velmi úzkém kontaktu s přiděleným mentorem. Později pak probíhá interakce převážně v rámci jednotlivých kanceláří, tam jsou vztahy zpravidla hlubší. S kolegy z ostatních kanceláří je kontakt omezenější. Nejvíce limitováni jsou pracovníci pracující na zkrácený úvazek, ti mají omezenou možnost kontaktu s kolegy z ostatních kanceláří.

Jak vyplynulo z provedeného výzkumného šetření, práce v exekutorském úřadě nepatří mezi ty nejjednodušší. Zřejmě největším deficitem procesu adaptace v této organizaci je absence odborného školení ve vztahu ke komunikačním dovednostem pracovníků v náročných situacích.

Adaptace je především proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. Subjekty adaptace by tak měly pro tento účel zajistit vhodné organizační podmínky. V ideálním případě mají být pracovníkům zajištěny takové podmínky, aby mohla adaptace proběhnout hladce, a aby byla minimalizována zátěž spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy. Což se dle výsledků šetření až tak neděje. Subjekt adaptačního procesu by měl průběh adaptačního procesu nejen sledovat a hodnotit. Měl by důsledně přistupovat k řešení případných potíží a překážek stojících v cestě všem zainteresovaným, neboť je to v zájmu dosahování jeho vlastních cílů. Takovou překážku zcela jistě přetěžování přiděleného mentora představuje, stejně jako absence odborného školení v komunikačních dovednostech. Tato skutečnost se může negativně projevit na pracovních výkonech.

S ohledem na výše uvedené bych doporučila, aby zaměstnavatel zajistil pracovníkům odborné školení zaměřené na komunikační dovednosti a psychohygienu, a tím vytvořil vhodné pracovní podmínky. Toto by mohlo pracovníkům značně pomoci zvládat náročné situace, které v interakci s účastníky exekučního řízení zažívají. V tuto chvíli jsou odkázáni pouze sami na sebe a pomoc kolegů. Nikdo z nich odborné školení neabsolvoval.

Zaměstnavatel má k dispozici kompetenční model, který by bylo možné a vhodné využívat nejen při výběru nových pracovníků, jak tomu bylo dosud, ale i při řízení jejich adaptace, kde se kompetenčních modelů běžně využívá. Doporučuji, aby jej v tomto směru využíval.

Adaptační proces nemá organizace formalizován, nejsou explicitně stanoveny cíle adaptačního procesu (Zaměstnavatel, 2019).

V rámci provedeného výzkumu také vypluly na povrch otázky, které by zasloužily zodpovědět.

Zaměstnavatele v daném období opouštěl jeden pracovník, který u něj pracoval přibližně čtyři roky. Teorie uvádí, že úspěšný průběh adaptace a výsledná adaptovanost pracovníka má bezprostřední vliv na jeho stabilizaci, jako hranice, kdy dochází k projevům nedostatečné adaptace odchodem, se uvádí 3 roky. Zároveň se však uvádí, že se zaměstnanec může ocitát v procesu „odcizení se“ nejen dny nebo týdny, ale i roky. Někdy se dotyční stahují do tzv. „vnitřní výpovědi“, ale neodcházejí. Není možné, že by odchod tohoto pracovníka pramenil už v období adaptace? Ze sdělení odcházejícího pracovníka vyplynulo, že by se mohlo jednat o dlouhodobé přetížení, kdy za nejnáročnější byla označena právě několikahodinová denní komunikace s účastníky exekučního řízení. Pracovnice se poté nestíhala věnovat dalším činnostem, ty pak musela „dohánět“ po pracovní době, a toto považovala do značné míry za osobní selhání: *„No, už toho bylo dost, takže potřebovala jsem změnu. Ono není úplně jednoduchý mluvit s těma účastníkama řízení prostě denně v kuse několik hodin, takže k tomu třeba to, že ještě jsem vlastně dělala další věci*

na počítači, takže ono se to tak nějak naskupilo. Pak člověk, když má toho hodně dlouhodobě, tak třeba si pak taky připadá, že jako je třeba úplně neschopnej, když to musí řešit třeba přesčas...bylo těžké odhadnout, že tu změnu nám provést už někdy dávno...to jsem si ještě neuvědomovala, že tu změnu budu chtít.” (Odcházející, 2019). Pracovnice odchází, aniž by měla zajištěno nové zaměstnání, přitom se dle svého sdělení cítí v kolektivu dobře (Odcházející, 2019). Ve snaze porozumět odcházejícímu pracovníkovi a identifikovat důvody jeho odchodu, by bylo nezbytné provést s ním hloubkový rozhovor. Toto však nebylo ambicí této diplomové práce.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit, jak probíhá adaptační proces v organizaci XY. Bylo tedy nezbytné formulovat hlavní výzkumnou otázku: *„Jak současná podoba adaptačního procesu v organizaci XY odpovídá teorii o adaptačním procesu?“*. Tuto otázku však bylo možné zodpovědět teprve po zjištění *„Jak probíhá adaptační proces v dané organizaci“*, a následném porovnání výsledků výzkumného šetření s hypotetickým model intervence definovaným v kapitole 4.1, reprezentujícím teorii o adaptačním procesu.

V teoretické části práce byly vymezeny roviny adaptace v pracovním prostředí, tj. pracovní a sociální adaptace, dále byl charakterizován adaptační proces a jeho možné formy. Pozornost byla věnována i aktérům adaptačního procesu (subjekty a objekty řízení adaptačního procesu), cílům (hledisko organizace, hledisko pracovníka), fázím („před“ nástupem a „po“ nástupu) a hodnocení adaptačního procesu.

Empirická část je vztažena k provedenému výzkumnému šetření. To bylo designováno, s ohledem na stanovené výzkumné otázky. Jelikož bylo zjišťováno „JAK“ něco probíhá, byl zvolen kvalitativní přístup, konkrétně případová studie. Těžištěm bylo získání dat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů provedených s aktéry adaptačního procesu v dané organizaci. V práci detailně popisují průběh celého výzkumu, jímž bylo zjištěno, že adaptační proces v organizaci XY probíhá v téměř neformální spontánní podobě, což teoretická východiska připouštějí.

Cílem adaptačního procesu je „dostat“ nového pracovníka na úroveň představující pro organizaci „minimální laťku“ nezbytnou pro bezproblémový výkon přidělené role. K tomuto cíli vedou různé cesty, lehce schůdné i trnité.

Fenomén v jeho prostředí tak, jak jej popisují jeho aktéři, naplňuje znaky adaptačního procesu, ve kterém dochází u objektu adaptačního procesu

k „přizpůsobování se“ nově vzniklým podmínkám pracovního prostředí, prostřednictvím subjekty řízeného procesu. Vykazuje však dílčí nedostatky pojmenované v kapitole 6 Vyhodnocení procesu adaptace v organizaci XY, Diskuse. Uvedeným zhodnocením adaptačního procesu probíhajícího v organizaci XY bylo dosaženo cíle této práce.

Věřím, že uvedené závěry mohou být pro organizaci XY inspirací ke zlepšení stávající podoby procesu adaptace nováčků.

Seznam obrázků, schémat a tabulek

Obrázek 1 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka
(upraveno dle Bedrnová & Nový 2002, s. 344-345)

Obrázek 3 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance
(Branham, 2009, s. 25)

Schéma 1 Organizační struktura, vlastní zpracování

Tabulka 1 Příprava pro výzkum, vlastní zpracování

Seznam použité literatury a zdrojů

Adaptovaný (2019). *Přepis rozhovoru provedeného dne 13. 10. 2019 v sídle organizace XY*. Dostupné na vyžádání u autorky.

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.

Bednář, V. (2016). *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozš. vyd). Praha: Management Press.

Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.

Bělohlávek, F. (2003). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: Computer Press.

Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.

Český statistický úřad *Aktuální populační vývoj v kostce* [online], [cit. 16. 1. 2019 a 5.10.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Český statistický úřad *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online], [cit. 5. 10. 2019].
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Dostálová, V. (2016). *Garant vymáhání pohledávek*. (Bakalářská práce).

Dvořáková, M., & Šerák, M. (2016). *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy.

Evangelu, J. E., & Neubauer, J. (2014). *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada.

Exekutorská komora ČR: *Předpisy: Stavovské předpisy* [online]. ©2009-2019 [cit. 2019-10-08]. Dostupné z: <https://www.ekcr.cz/1/predpisy/345-stavovske-predpisy?w=>

Exekutorská komora ČR: *Seznamy: Soudní exekutoři* [online]. ©2009-2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.ekcr.cz/seznam-exekutoru>

Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník* (Třetí, aktualizované vydání). Praha: Portál.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.

Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.

Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press.

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

Chrastina, J. (2019). *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu = Case study - a method of qualitative research strategy and research design*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

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

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3. vyd). Praha: Management Press.

Koubek, J. (2007A). *Personální práce v malých a středních firmách* (3., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Koubek, J. (2007B). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.

Langerová, P., & Vacíková, E. (2007). *Personalistika, aneb, Řízení lidských zdrojů: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. Brno: Konvoj.

Linhart, J. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.

Mentorka (2019). *Přepis rozhovoru provedeného dne 15. 10. 2019 v sídle organizace XY*. Dostupné na vyžádání u autorky.

Merton, R. K. (2007). *Studie ze sociologické teorie* (2. vyd). Praha: Sociologické nakladatelství.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck.

Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.

Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie* (Vyd. 2., rozš. a přeprac). Praha: Academia.

Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Odcházející (2019). *Přepis rozhovoru provedeného dne 13. 10. 2019 v sídle organizace XY*. Dostupné na vyžádání u autorky.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělání, péče, řízení*. Praha: Academia.

Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. Praha: Grada.

Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.

Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha.

Slaměník, I., & Výrost, J. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál.

Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum.

Švaříček, R., & Šedová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (Vyd. 2). Praha: Portál.

Tománek, P. (2015). *Andragogika: veda pre človeka*. Brno: Tribun EU.

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

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.

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

Urban, J. (2013B). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* (2., rozš. vyd). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Vágnerová, M. (2000). *Vývojová psychologie: dětství, dospělost, stáří*. Praha: Portál.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zaměstnavatel (2019). *Přepis rozhovoru provedeného dne 12. 10. 2019 v sídle organizace XY*. Dostupné: Příloha č. 3.

Seznam interních zdrojů

Kompetenční model GARANTA (Organizace XY, 2019)

Kritéria úspěšnosti GARANTA (Organizace XY, 2019)

Popis pracovní pozice GARANT (Organizace XY, 2019)

Seznam příloh

Příloha č. 1 Souhlas s provedením výzkumu a využitím interních dokumentů

Příloha č. 2 Informovaný souhlas

Příloha č. 3 Přepis rozhovoru se zaměstnavatelem

Přílohy

Příloha č. 1 **Souhlas s provedením výzkumu a využitím interních dokumentů**²⁰

Souhlas s provedením výzkumu a využitím interních dokumentů

Poskytuji tímto souhlas se zpracováním informací získaných studiem interních dokumentů soudního exekutora, které budou použité jako zdroj pro magisterskou diplomovou práci *Adaptace v organizaci zpracovanou Bc. Vlastou Dostálovou*.

Jmenovaná je studentkou v oboru: Andragogika, Navazující studijní program, Univerzita Palackého Olomouc.

Seznam poskytnutých dokumentů:

- Popis pracovní pozice GARANT
- Kompetenční model GARANTA
- Kritéria úspěšnosti GARANTA

.....
soudní exekutor

²⁰ Jedná se o nepodepsanou verzi, vzhledem k anonymizaci organizace. Podepsaný originál bude předložen při obhajobě.

Příloha č. 2 **Informovaný souhlas**²¹

Informovaný souhlas byl zhotoven v tištěné podobě, ve dvou vyhotoveních, z nichž po jednom obdržel účastník výzkumu a výzkumník.

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážená paní, Vážený pane,

dovoluji si obrátit se na Vás s žádostí o spolupráci na výzkumném šetření, které je součástí mé magisterské diplomové práce s názvem *Adaptace v organizaci*. Tento výzkum má charakter kvalitativní metodologie a bude prováděn formou rozhovoru. Pokud s účastí na tomto výzkumu souhlasíte, prosím připojte svůj podpis, kterým vyjádříte svůj souhlas s níže uvedeným prohlášením.

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně soukromých údajů, souhlasím se svou účastí na výše uvedeném výzkumném šetření. Řešitelka výzkumu mě informovala o podstatě výzkumu a seznámila mne s cíli, metodami a postupy, jež budou při výzkumu využívány. Souhlasím s tím, že všechny získané údaje budou anonymně zpracovány, použity jen pro účely předmětného výzkumu a že tyto budou v magisterské diplomové práci anonymně uveřejněny. Záznam rozhovoru bude použit výhradně pro výše uvedený účel a nebude poskytován třetí straně.

Měl/a jsem možnost účast ve výzkumu odmítnout, rovněž jsem byl/a informován/a o možnosti kdykoliv od účasti ve výzkumu odstoupit, a to i bez udání důvodu.

²¹ Jedná se o nepodepsanou verzi, vzor. Podepsané originály od všech účastníků budou předloženy při obhajobě.

Tento informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou stejnopisech, každý s platností originálu, z nichž po jednom obdrží moje osoba a řešitel výzkumu.

Jméno, příjmení a podpis řešitelky výzkumu:

.....

Bc. Vlasta Dostálová

Podpis účastníka výzkumu:

V Dne.....

Příloha č. 3 **Přepis rozhovoru se zaměstnavatelem (soudní exekutor)**

Rozhovor realizován v sídle exekutorského úřadu dne 12. 10. 2019,
délka 24 min.

T – tazatel

Z – zaměstnavatel (soudní exekutor, jediný nadřízený, „vlastník“ organizace)

T: Jak máte formálně zpracován adaptační proces?

Z: Tak, formálně adaptační proces zpracován nemáme. Adaptační proces přizpůsobujeme vždy danému obsazovanému místu, a to je asi tak hlavní.

T: Děkuji.

T: Vytváříte s novým pracovníkem nějaký individuální adaptační plán, co se týká písemné formy.

Z: Tak v písemné formě žádný, vzhledem k naší velikosti, naší organizace, žádný adaptační plán vytvořený nemáme, ale máme tu vytvořenou řadu metodik, od kterých se potom postupně adaptace nového uchazeče na pracovní pozici odvíjí. To znamená opět to souvisí s obsazovanou pozicí, a s konkrétní náplní práce, kterou bude daný uchazeč vykonávat.

T: Jak dlouho přibližně trvá adaptace nového pracovníka?

Z: Tak to je jakoby individuální, nicméně mám zato, že je potřeba počítat nejméně se třemi měsíci. Ale aby ta adaptace proběhla úplně, tak považuji za optimální šest a více měsíců.

T: Jak dlouhou zkušební dobu sjednáváte s novým pracovníkem v pracovní smlouvě?

Z: Standardně, pokud toho člověka neznáme a nijak jsme spolu nespolupracovali, tak standardně sjednáváme tříměsíční zkušební dobu.

T: Děkuji.

T: Popište mi prosím, jak probíhá první den nového pracovníka u Vás v organizaci?

Z: Tak, jakmile pracovník poprvé dorazí do zaměstnání, tak se ho snažíme zorientovat na pracovišti, to znamená, jednak považujeme za důležité ho představit kolegům a za druhé mu ukážeme, kde se nachází jeho pracovní místo, kde se nachází zázemí kanceláře, tzn. kde si může uvařit kávu, kde si může uvařit čaj, kde máme toalety apod., a samozřejmě ho potom seznámíme i s nějakými základními směrnicemi, to znamená, co se týká BOZP apod., kde máme hasící přístroj, kde máme druhý východ, kde máme, já nevím...asi tak.

T: To stačí, děkuji... Chtěla bych se zeptat, to seznámení s kolegy provádíte přímo Vy nebo k tomu určujete nějakého pracovníka?

Z: Tak základní představení provádím já, ale potom samozřejmě mám zato, že se daný uchazeč seznamuje s jednotlivými kolegy. Při počtu 12 a více kolegů si nemyslím, že si to stejně zapamatuje, to znamená, vycházím z toho, že ten uchazeč je dospělý a že se následně v rámci nějaké socializace s ostatními kolegy podrobněji seznámí. Ale to prvotní představení, většinou, si myslím, že pokud si dobře vzpomínám, tak dělám já.

T: V rámci toho prvního dne ten nový zaměstnanec už vykonává nějaký úkol? Bývá mu něco svěřeno?

Z: Většinou si myslím, že nebyvá, že se pouze začne seznamovat se specializovaným programem a softwarem, který tady máme. Je uveden na své místo a je přidělen konkrétnímu člověku, který ho potom školí, a spíše je důležitější se s tím člověkem seznámit a trošičku si zvyknout na to konkrétní pracoviště, než se potom jako kdyby, věnovat plnění nějakých konkrétních úkolů, protože na to samozřejmě bude dostatek času dál.

T: Takže to je potom předmětem těch následujících dnů a týdnů?

Z: Ano.

T: Ten, služebně starší kolega, ke kterému je nováček přidělen. Bývá to stejná osoba nebo podle čeho jej vybíráte?

Z: Tak bývá tohle podle té konkrétní práce, kterou bude vykonávat. Jde o to, zda je to zřizováno jako nové pracovní místo, nebo je to o někom, kdo přichází

za někoho jiného. Respektive, kdo v ideálním případě, pokud někdo odchází a někdo přichází na jeho místo, tak samozřejmě je ideální, aby ho zaškolil ten konkrétní člověk. Ale pokud to je samozřejmě nové pracovní místo, tak je mu potom přidělen GARANT, který ho bude dále školit a vysvětlovat mu jeho povinnosti a jeho práci.

T: K tomu bych se chtěla zeptat. Jaká školení, pokud jde o formalizovaná školení, absolvuje ten nový pracovník? Vy jste zmínil, že se jedná hlavně, z těch formalizovaných, o BOZP, je ještě nějaké jiné školení, které by absolvoval ten nový pracovník?

Z: Tak je to ještě to druhé, myslím si, že je to nějaké to požární školení, nebo jak se to jmenuje. Potom je to samozřejmě seznámení s nějakými směrnici, které u nás máme, které se týkají například docházky apod. Tak aby ten daný zaměstnanec přesně od začátku věděl, co lze očekávat, a jaká zde máme nastavena pravidla, tak aby do budoucna nedocházelo k nějakým nedorozuměním.

T: Děkuji. Co očekáváte, že dokáže nový pracovník po uplynutí zhruba té tříměsíční zkušební doby od nástupu?

Z: Tak očekáváme, že se alespoň základně zorientuje ve specializovaném programu, který zde máme a očekávám, že si osvojí alespoň základy exekučního řízení, které se vztahuje k té konkrétní pozici, kterou zaměstnanec bude vykonávat, to znamená, exekuční řízení a exekuční právo je věc celkem složitá, to znamená, jde nám o to, aby alespoň jako kdyby se uměl zorientovat v té části, která se ho bude konkrétně týkat, a aby si to nějakým způsobem osvojil ty základy. Neočekáváme, že bude umět vše řešit samostatně po třech měsících. Myslím si, že to v našem prostředí není úplně možné.

T: Děkuji. Jakým způsobem zajišťujete, aby bylo dosaženo tohoto Vašeho očekávání?

Z: Tak, v první řadě se samozřejmě snažíme, aby byly vytvořeny vhodné podmínky, aby se v klidu mohl naučit to, co má. Aby se mu věnoval

pracovník, který ho to má naučit, aby měl prostě vytvořené prostředí tak, aby byl do budoucna schopen tu práci vykonávat, to znamená snažíme se prostě vytvořit příhodné podmínky pro to, aby ten nový účastník se tomu mohl věnovat a zdokonalovat se.

T: Zmiňoval jste nutnost znalosti exekučního řádu a případně souvisejících předpisů. Kontrolujete nějakým způsobem tu znalost?

Z: Tak máme tu vypracovaný nějaký test, který většinou před uplynutím zkušební doby uchazeči dáváme, uchazeč předtím obdrží jednak ten zákon, a jednak je mu řečeno, které konkrétní paragrafy si má nastudovat a ty jsou potom předmětem toho testu, protože ty znalosti jsou v podstatě to nejdůležitější, co potřebujeme, to znamená je to alfa a omega té práce, kterou potom bude vykonávat, a bez znalostí těch základů exekučního práva si myslím, že to nelze řádně tu práci vykonávat.

T: Provádíte ještě nějakým jiným způsobem kontrolu nebo vyhodnocování toho adaptačního procesu od nástupu nového zaměstnance?

Z: Tak dáváme velký důraz na zpětnou vazbu od těch, kteří ho školí, to znamená, jakým způsobem je schopen se učit nové věci, jakým způsobem je schopen se rozhodovat, jakým způsobem, za jak dlouho dokáže pochopit to, co se mu snaží vysvětlit. A samozřejmě pokud jsou nějaké nedostatky, tak v čem ty nedostatky spočívají, a zda-li se to vyvíjí, prostě zda-li je schopen tu práci jako kdyby absolvovat, protože ne každý se hodí na danou pozici a je potom důležité vědět, zda jim ta práce sedí.

T: Hm, a můžu se zeptat, kdy provádíte tu kontrolu? Provádíte ji někdy až před koncem té zkušební doby nebo v průběhu zaškolování?

Z: Tak snažíme se ji dělat průběžně tu kontrolu, samozřejmě držet tady člověka, o kterém víme, nebo si myslíme, že na tu pozici nestačí, tak nepovažujeme za smysluplné. Považujeme to za ztrátu času a i peněz. To znamená, eh, snažíme se to samozřejmě zjistit co nejdříve, nečekáme na uplynutí žádné zkušební doby, snažíme se to prostě zjišťovat průběžně, a

pokud ten daný pracovník na tu pracovní pozici nemá, tak to nemá smysl nějakým způsobem protahovat.

T: A tu zpětnou vazbu zjišťujete jenom od toho staršího kolegy, který byl přidělen nebo ještě i od jiných členů týmu?

Z: Tak samozřejmě ptát na názor i ostatních členů týmu, ale největší váhu samozřejmě má názor toho člověka, který ho zaškoluje, protože ten toho člověka zná nejlépe a má nějakou nebo měl by mít představu o kvalitě práce, kterou vykonává. To znamená, samozřejmě pokud mají nějaké připomínky i ostatní, tak se snažíme vždy ten jejich názor si vyslechnout, ale nejdůležitější je názor toho, kdo toho člověka školí.

T: Rozumím. A toho člověka, který je v rámci toho adaptačního procesu vlastně zaškolován, toho se dotazujete a případně při jaké příležitosti?

Z: Tak samozřejmě jednou měsíčně rozdáváme výplaty (pozn. myšleno výplatní lístky), to znamená snažíme se během rozdávání výplat s tím člověkem vždy mluvit. Má tak vyhrazený čas, kdy s námi může v klidu pohovořit, samozřejmě u nás do kanceláře jsou dveře vždy otevřené, takže kdokoli kdykoli má nějaký nápad nebo má nějakou připomínku nebo se chce na něco zeptat nebo prostě má pocit, že nám chce něco důležitého sdělit, tak ho prostě neodmítneme a vyslechneme toho člověka v podstatě kdykoliv tu budeme a kdykoliv jsme schopni se mu věnovat, tak není problém se přijít na něco zeptat nebo přijít sdělit svůj názor.

T: Děkuji. Chtěla bych se zeptat, zda se Vám stalo, že byste někdy nebyl spokojen s průběhem právě té adaptace u nějakého nového zaměstnance?

Z: Tak samozřejmě to se stalo a těch důvodů je řada. Jednak samozřejmě nejčastější jsou to důvody na straně toho zaměstnance, kterého jsme přijali, protože ne vždy samozřejmě ten přijímací pohovor a nějaká ta úvodní seznamovací fáze je zcela vypovídající. O tom, jak ten člověk pracuje, se přesvědčíme až v rámci delšího časového úseku. To znamená, pokud prostě zjistíme, že jsme nevybrali vhodného uchazeče na tu danou pozici, tak

samozřejmě to jako řešíme. Ale samozřejmě může ten problém nastat i obráceně, to znamená, pokud ten, kdo ho školí, už například odchází a odchází s tím, že nemá asi dál zájem na tom, není už zainteresován na tom výsledku, to znamená, nejde mu o to, v jakém stavu tu svoji práci předá a nemá zájem toho člověka školit, tak může být ten problém i obrácený, že to pak samozřejmě není vina toho zaměstnance a musí ho zaškolit někdo jiný.

T: Stalo se Vám někdy, že byste dokonce ukončil ten pracovní poměr už ve zkušební době?

Z: Ano, to se nám stalo opakovaně.

T: Takže těch případů bylo více. A to bylo, z jakých důvodů? Pamatujete si?

Z: Tak bylo to z důvodů těch, že nevykonávali práci takovým způsobem, jakým jsme očekávali, zejména ten přístup k práci a obecně pracovní návyky nebyly takové, jako jsme očekávali. Pokud ten člověk prostě nemá zájem na tom, aby ten výsledek práce byl dobrý, ale má zájem pouze pracovat, ale nemá zájem na výsledku, tak samozřejmě toto jsou věci, které jako nejsou slučitelné s hodnotami té firmy. To znamená, takovýto člověk pro nás není perspektivní a nemá význam, protože k nám se nechodí si to odpracovat, ale myslím si, že je důležité prostě ten výsledek, nikoliv si tu odsedět pracovní dobu.

T: Děkuji. Co byste řekl, že je pro nové pracovníky u Vás ve firmě nejvíce obtížné v rámci té adaptace?

Z: Tak já osobně si myslím, že je to komunikace s těmi účastníky exekutivního řízení, protože samozřejmě exekuce je nuceným výkonem rozhodnutí, a ti lidé reagují, jak reagují. To znamená, není zcela, není zcela jednoduché se i vnitřně smířit s tím, že dochází k zásahu do práv těch účastníků řízení a tito účastníci řízení to ne vždycky dobře nesou. To znamená, je důležité se vnitřně nastavit na to, že k něčemu takovému u nás dochází, a že ne vždy, nebo respektive v podstatě nikdy, nejsou všichni spokojeni. To znamená, na konci, nebo výsledek té práce není pochvala od toho účastníka řízení, nebo respektive ty lidi, reakce těch lidí, nejsou takové jako třeba jako člověk často očekává.

Protože lidi jsou rádi chváleni, ale tady se jim nedostane té pochvaly od těch účastníků řízení, protože ti účastníci řízení prostě nejsou rádi, že to exekuční řízení vedeme, z povahy věci.

T: Děkuji. Když vnímáte, že ta komunikace s účastníky je opravdu obtížná. Pro ty nováčky nebo zřejmě i pro ty stabilní zaměstnance, uvažoval jste nebo provádíte nějaké školení na komunikaci, na ty měkké dovednosti?

Z: Neprovádíme, protože si osobně myslím, že nejdůležitější v tomto ohledu jsou zkušenosti těch konkrétních pracovníků, a že to exekuční řízení je takovým způsobem specifické, že si každý musí najít svoji cestu, jak bude s tím účastníkem komunikovat. A že se prostě nedá jednotně nastavit nějaký přesný model komunikace, protože ti lidi prostě reagují různě a je potřeba prostě mít cit, pro komunikaci s těmi účastníky řízení, a ten cit se nezíská na základě žádného manuálu, ale získá se na základě praxe. To znamená, pokud člověk vyřídí deset telefonátů, má o tom nějaký obrázek, ale pokud jich vyřídí tisíc, tak samozřejmě získá nějaké zkušenosti, kdy ví, jak ti lidé reagují, ty lidi odhadne, a ví, jakým způsobem vést ten rozhovor, tu komunikaci, a toto je prostě věc, kterou si myslím, že se nedá nějak nastavit, protože my tu prostě neprodáváme telefony po internetu, ale řešíme prostě specifické řízení, které není úplně jednoduché, a které je prostě každé jiné, a ti lidi reagují jinak. Takže, a je to, jsou to velmi různí lidé, to znamená, nedá se to nějakým způsobem paušalizovat.

T: Můžete mi prosím ještě říct, jak probíhá interakce nováčka s těmi ostatními kolegy. Jaká například vládne atmosféra na tom pracovišti? Jestli jsou tam nějaké kamarádské vztahy nebo se jedná pouze o vztahy formální?

Z: Tak, toto je věc, kterou já upřímně nevím, protože to asi záleží vždy na tom, jak ten daný zaměstnanec zapadne do toho kolektivu. Nicméně ze své pozice si ani nemyslím, že je nějakým způsobem jako vhodné tohle zjišťovat a pokud ten pracovník mi to neřekne, tak se ho na to neptáme, protože jsou to všechno dospělí lidé, kteří mají nějakým způsobem ty interakce zvládnuté a musí si

umět sami vydobýt to své místo v kolektivu a musí si sami umět do toho kolektivu začlenit a těžko lze z pozice nadřízeného zasahovat do těchto vztahů. Já to osobně považuji za špatné a za kontraproduktivní. Považuji za lepší se do těchto věcí nemontovat a nechat to na těch zaměstnancích, aby si tady každý našel ty své kamarády, přátele, případně jestli spolu budou chtít trávit nějaké volnočasové aktivity, tak zase toto je věc, která je čistě v jejich režii. My se samozřejmě snažíme taky organizovat nějaké volnočasové aktivity. To jsou výlety, kino nebo podobné věci. Ale samozřejmě nikoho nemůžeme nutit, aby se s někým kamarádil a přátelil. A pokud po pracovní době chce s někým trávit čas, tak jsme samozřejmě rádi a podporujeme to, ale mám za to, že mi nepřísluší zjišťovat nějaké bližší podrobnosti a už vůbec mi nepřísluší zjišťovat nebo respektive se do těchto vztahů zasahovat a nějakým způsobem tyto vztahy modifikovat nebo prostě do nich zasahovat, to si prostě myslím, že není moje úloha.

T: Ještě bych se chtěla zeptat, zda máte nějakým způsobem stanoveny nebo určeny nějaké cíle a hodnoty Vašeho exekutorského úřadu, které zastáváte a které vyžadujete i po zaměstnancích, aby se v jejich souladu chovali?

Z: Tak samozřejmě výkon našeho exekutorského úřadu je podnikání, které je svým způsobem specifické, to znamená hlavním úkolem podnikání je samozřejmě tvorba zisku, to znamená, o toto se snažíme, ale na druhou stranu to naše podnikání je specifické v tom, že nám stát svěřil poměrně široké pravomoci. Já osobně považuji za velmi důležité tyto pravomoce nepřekračovat a důsledně vykonávat tu práci v rámci těch svěřených pravomocí. Mezi tím, že zda-li dosáhnu vyššího zisku nebo prostě se držet na hraně těch našich oprávnění, tak jako raději jsou pro mě důležitější prostě nedopustit se žádného kárného provinění, nepouštět se do žádných věcí, které jsou prostě rizikové nebo které si myslím, že nejsou zcela košer, i za cenu toho, že prostě nedojde k vytvoření zisku, protože mi to za to nestojí.

T: A jsou si tohoto vědomi i zaměstnanci, je jim toto nějakým způsobem prezentováno?

Z: Tak, já věřím, že jsou si toho vědomi, že nějak rozumí té filozofii toho úřadu a že si, nebo jako doufám v to, že vědí, že naším cílem není prostě jít přes mrtvoly nebo ty lidi nějakým způsobem zbytečně poškozovat nebo krátit na jejich právech za účelem maximalizace zisku, ale že naším cílem je samozřejmě to, aby ta firma fungovala. Nicméně musí se to důsledně dít v rámci nějakých těch zákonných mantinelů, a já prostě pevně věřím, že to ti zaměstnanci vnímají, a že ti zaměstnanci chápou, že tady každý týden neřešíme nějakou kárnou žalobu, a že tady na nás prostě nechodí žádné stížnosti nebo jich chodí minimum a že prostě tímto způsobem to exekuční řízení vedeme.

T: Podle toho, co jste říkal, tedy předpokládáte spíš, že jsou si zaměstnanci tady tohoto vědomi, té filosofie úřadu a podobně. Sdělujete alespoň tomu nově příchozímu toto v rámci toho prvního dne?

Z: Ano, to mu sdělujeme.

T: Děkuji. Na závěr bych se chtěla zeptat, zda někdo aktuálně opouští firmu?

Z: Ano, jedna kolegyně neprodloužila smlouvu a druhá odchází na mateřskou dovolenou.

T: Znáte důvody odchodu té kolegyně, která nepožaduje prodloužení smlouvy?

Z: Ano nebo alespoň ty, které nám říkala.

T: A můžu se zeptat, jaké to byly důvody?

Z: Je to nějaká touha, aspoň nám to tak bylo prezentováno, jako nějaká touha po změně, ale obecně si myslím, že ta práce, kterou vykonává, je poměrně náročná, že prostě cítí, že by se chtěla věnovat něčemu jinému, a toto samozřejmě respektujeme, protože ta naše práce je natolik specifická, že ne každý ji může vykonávat dlouhodobě, a ona tu pracovala přes čtyři roky, což si myslím, že na té její pozici, která je nejvíce exponovaná je velký úspěch.

T: Ještě se k tomu zeptám. Myslíte si, že se dalo udělat něco víc, třeba po stránce toho školení nebo adaptace v tom týmu, aby se tomu odchodu zabránilo, nebo si myslíte, že by k tomuto stavu stejně došlo?

Z: Tak, já, to bych musel naprosto přesně a pravdivě všechny důvody, které ji k tomu rozhodnutí vedou, a já si, to je spíše otázka na toho konkrétního pracovníka, než na mě, ale samozřejmě my jsme během toho jejího pracovního poměru jsme samozřejmě podnikli nějaká opatření, aby ta práce byla zábavnější a veselejší, a aby prostě, třeba konkrétně ty telefonní hovory se rozdělily mezi více lidí, ale pokud prostě ten člověk chce odejít, tak si nemyslím, že je nějaká možnost, jak toho člověka tady udržet. Nicméně si myslím, že ta fluktuace zaměstnanců je prostě, vzhledem k tomu, jak to funguje jinde, naprosto. Pokud už někdo nastoupí a je zde spokojený, tak ti zaměstnanci odcházejí pouze ve výjimečných případech. Pokud vím, tak mimo mateřskou to byli celkem tři, je to třetí zaměstnanec, který odchází, za všechny ty roky, z vlastního nějakého přesvědčení. A to si myslím, že vůbec, vzhledem k náročnosti té naší práce, není vůbec špatné.

T: Děkuji. Na závěr bych se chtěla už jen zeptat, zda existují u Vás ve firmě nějaké zvyky, rituály, které jsou třeba speciální nebo je vnímáte, že jsou nějakým způsobem zajímavé?

Z: Tak, my se snažíme, nebo alespoň já jsem se vždycky snažil chovat k těm lidem slušně, nikdy jsem na nikoho nekřičel, nikdy jsem prostě se nesnažil nikoho ponižovat nebo snažil jsem si vždycky o to, aby ti lidi nějakým způsobem tu práci vykonávali, aby se do té práce nebáli chodit a hlavně, aby se nám nebáli cokoli říkat a myslím si, že toto není zdaleka samozřejmé jako i na ostatních pozicích nebo u ostatních zaměstnavatelů, protože, co máme třeba zpětnou vazbu, tak řada lidí odchází od zaměstnavatele právě kvůli tomu, jakým způsobem je s nimi zacházeno. A v tomto ohledu si myslím, že se snažíme s těmi zaměstnanci zacházet, co možná samozřejmě nejlépe.

Samozřejmě stav, že budou všichni spokojeni, tak toho nedosáhneme nikdy. Nicméně věřím, že toto, prostě se snažíme upřímně činit maximum.

T: Mohl byste mi na závěr přiblížit nebo vyjmenovat ty aktivity, které jste zmiňoval, že pořádáte pro zaměstnance?

Z: Tak, míváme sportovní dny, kdy jezdíme na nějaký společný výlet. Potom několikrát ročně chodíme na společný oběd. A potom míváme občas nějaké kulturní zážitky, třeba jdeme do kina.

T: Děkuji za rozhovor a Váš čas.