

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

ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Renata Hronová

Vedoucí práce: Mgr. Silvie Kotherová, Ph.D.

Olomouc 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Mgr. Silvii Kotherové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, poskytnuté rady a cenné připomínky při realizaci této práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *Adaptační proces zaměstnanců v organizaci XY* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 18. 3. 2021

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	Renata Hronová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. Silvie Kotherová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Adaptační proces zaměstnanců v organizaci
Anotace práce:	<p>Cílem bakalářské práce je zhodnocení adaptačního procesu ve výrobní organizaci XY střední velikosti a odhalení možných dopadů na stabilitu pracovního procesu. Práce je zaměřena na analýzu průběhu adaptace nových zaměstnanců, kteří vstupují do pracovního poměru. Hlavní výzkumná otázka zní: Jak je nastaven adaptační proces v organizaci XY? Dílčí otázka zní: Jakým způsobem probíhá proces zaučení na pracovní místo? Práce má teoreticko-empirický charakter. Kvalitativní výzkum adaptačního procesu je rozvržen do šestiměsíčního časového horizontu počínaje přijímáním zaměstnance, hodnocením před ukončením zkušební doby a hodnocením na konci šestého měsíce trvání pracovního poměru. V závěru práce představuji výsledky, ke kterým jsem dospěla a navrhuji možná doporučení ke zlepšení adaptačního procesu.</p>
Klíčová slova:	Adaptační proces, Organizace, Personální práce, Pracovní a sociální adaptace, Psychická odolnost

Title of Thesis:	Adaptation Process of Employees in the Organization
Annotation:	The aim of this bachelor thesis is evaluation of the adaptation process in the middle size XY production organization and detection of possible impact on the stability of the working process. The work is focused on the analysis of the adaptation process of new employees entering the employment relationship. The main research question is: How is the adaptation process set up in the organization? The partial question is: What are the means of learning new skills for a job position? There is a theoretical-empirical part a qualitative research of the adaptation process. The research spreads out a six-month time horizon, beginning with the start of an employee, evaluation before the end of the trial period, and evaluation at the end of the sixth month of the employment. In the final part of the thesis, I present the results of my research and the suggestions in order to improve the adaptation process.
Keywords:	Adaptation Process, Organization, Human Resources, Work and Social Adaptation, Resilience
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník č. 1 – Přednástupní a nástupní fáze Dotazník č. 2 – Před ukončením zkušební doby Dotazník č. 3 – Do šesti měsíců trvání pracovního poměru Dotazník č. 4 – Mimořádná situace
Počet literatury a zdrojů:	37
Rozsah práce:	71 s. (116 248 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD.....	6
1. ORGANIZACE A PERSONÁLNÍ PRÁCE	8
1.1 Prostředí organizace	8
1.2 Personální práce	10
1.3 Osobnost zaměstnance	13
1.4 Pracovní vztahy, pracovní skupiny a týmy	14
2. ADAPTAČNÍ PROCES A PSYCHICKÁ ODOLNOST	16
2.1 Adaptabilita, adaptace a maladaptace	16
2.2 Adaptační proces.....	18
2.3 Psychická odolnost a náročné situace	18
2.4 Teorie nákladných signálů.....	20
3. ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ	23
3.1 Pracovní adaptace	24
3.1.1 Pracovní místo	26
3.1.2 Zaučení na pracovní místo.....	27
3.2 Struktura adaptačního procesu	28
3.3 Stabilita pracovního procesu	31
3.4 Sociální adaptace	33
4. KVALITATIVNÍ VÝZKUM ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI XY.....	35
4.1 Metoda sběru dat a výzkumný soubor	36
4.2 Průběh výzkumu	38
4.3 Nastavení adaptačního procesu v organizaci XY	39
4.3.1 Pracovní adaptace a zaučení na pracovní místo	42
4.3.2 Sociální adaptace a identifikace nákladných signálů	46
4.3.3 Psychická odolnost.....	48
4.4 Výsledky výzkumu	49
4.5 Diskuse	53
ZÁVĚR	56
LITERATURA A ZDROJE.....	58
SEZNAM ZKRATEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	60
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

Úvod

Většina z nás si vzpomene na svůj první den v novém zaměstnání. Je to situace, která se neopakuje často a zůstává v naší paměti dlouho uložena. Vstup do neznámého pracovního prostředí v nás vyvolává nejistotu, ale nám nezbyvá nic jiného, než se s touto situací vyrovnat. Je zahájen proces, který by měl vést k úspěšnému začlenění do nového prostředí. Tato práce je věnována adaptaci nových zaměstnanců. Cílem práce je zhodnocení adaptačního procesu ve výrobní organizaci XY střední velikosti. Výzkum je zaměřen na identifikaci možných příčin a důsledků, které mohou mít vliv na průběh adaptačního procesu a na stabilitu pracovního vztahu. Hlavní výzkumná otázka zní: *Jak je nastaven adaptační proces v organizaci XY?* Dílčí otázka zní: *Jakým způsobem probíhá proces zaučení na pracovní místo?* Ke sběru dat jsem použila metodiku kvalitativního dotazování formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Tyto rozhovory probíhaly ve třech fázích, na počátku pracovního poměru, před ukončením zkušební doby a v závěru šestého měsíce trvání pracovního poměru. Dále jsem využila metod pozorování a analýzy interních dokumentů.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části jsem se zaměřila na ukotvení adaptačního procesu. V první kapitole představuji prostředí a fungování organizace v obecném kontextu. Součástí této kapitoly je vymezení personální práce jako stěžejní oblasti pro zajišťování lidského kapitálu v organizaci. Důležitým aspektem při adaptaci je zařazení zaměstnance do pracovního týmu. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na popis pracovních vztahů a pracovních skupin. Druhou kapitolu jsem věnovala definování pojmů souvisejících s adaptací a psychickou odolností, které jsou důležitým předpokladem pro úspěšné zvládnutí adaptace. Do této části jsem rovněž zařadila výklad evoluční adaptační teorie nákladné signalizace (Costly Signaling Theory). V souladu

s ní se snažila identifikovat nákladné signály u nově příchozích zaměstnanců do pracovního prostředí a sociální skupiny. Třetí kapitola je zaměřena na průběh adaptačního procesu v organizaci, pracovní a sociální adaptaci, a na proces zaučení na pracovní místo. Čtvrtá kapitola je empirickou částí práce. V této kapitole jsou definovány cíle a výzkumné otázky, popsána metodologie a průběh výzkumu. V závěru práce představuji výsledky, ke kterým jsem dospěla.

V odborné literatuře se setkáváme s různými pojmy popisující adaptaci nových zaměstnanců. Armstrong (2007, s. 395) hovoří o uvádění pracovníků do organizace, Koubek (2001, s. 180) užívá pojmu orientace, Kociánová (2010, s. 130) uplatňuje koncept adaptace. Ve své práci používám pojem adaptace, jako završujícího termínu, který zahrnuje rozličné procesy přizpůsobení se jedince změněným podmínkám.

Svým výzkumem bych ráda přispěla ke zlepšení procesu začleňování nových zaměstnanců do pracovního prostředí v organizaci XY, ve které působím v personální oblasti.

1. Organizace a personální práce

Personální práce zahrnuje širokou oblast řízení lidí v organizaci. Zajišťuje sociální potenciál, tedy dostatek schopných zaměstnanců, kteří se společně angažují na dosahování stanovených cílů, konkurenceschopnosti a perspektivy organizace. Jejím hlavním úkolem je dosažení souladu mezi organizací a jejími zaměstnanci. Personální práce je souhrnem provázaných personálních činností, které jsou realizovány personalisty a vedoucími zaměstnanci (Kociánová, 2004, s. 7). Pro obecné označení řízení lidí v organizaci se užívá pojmů personální práce a personalistika. Pro vývojové fáze či rozdílné koncepce personální práce se užívá pojmů personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Dle Koubka (2015, s. 14–15) je řízení lidských zdrojů považováno za nejnovější přístup personální práce a je charakterizováno strategickým pojetím, zaměřením na vnější faktory ovlivňující pracovní potenciál. Je zajišťováno nejen zaměstnanci personálních útvarů, ale také vedoucími pracovníky napříč všemi úrovněmi organizace. Setkáváme se však i s odmítavým postojem odborníků i laické veřejnosti v souvislosti s užíváním pojmů řízení lidských zdrojů, lidský kapitál nebo lidský faktor. Člověk je připodobňován k finančnímu či materiálnímu zdroji a podle toho lze s ním tak zacházet, zneužívat či manipulovat (Kociánová, 2004, s. 133). Ve své práci se dle Kociánové přikláním k užívání obecného pojmu *personální práce* pro celou oblast práce s lidmi.

1.1 Prostředí organizace

Organizaci tvoří společenství lidí, které spojuje společný zájem. Myšlenka organizace vznikla na základě zjištění, že člověk sám není schopen uspokojovat všechny svoje potřeby a tužby bez pomoci ostatních. Organizace fungují na základě dělby práce a koordinace činností při dosahování

společných cílů. Největší organizací je lidská společnost, v rámci společnosti existují další organizace s různým zaměřením (Schein, 1969, s. 13-14). Bauman (1996, s. 79) hovoří o organizacích jako o účelových skupinách, které se vyznačují určitým stupněm sebeomezení, v nichž členové dodržují stanovená pravidla a hrají svoje role.

Organizace představuje komplexní systém, který charakterizují určité znaky. Riegel (2003, s. 137-138) v následující tabulce výstižně srovnává organizaci v kontrastu s davem:

organizace	x	dav
řád	x	chaos, entropie
intence	x	spontaneita
pravidla chování a jednání	x	neuvědomované zákonitosti
úkoly, cíle	x	okamžité pohnutky
racionalita	x	iracionalita
systematičnost	x	náhodnost
dlouhodobost	x	krátkodobost
konstruktivnost	x	(zpravidla) destrukce
profesionalita	x	amatérismus
vedení, řízení	x	vůdcovství
dělba práce	x	splývání činností
střízlivost, až nuda, odcizení	x	opojnost, angažovanost
normy jednání	x	neurčitost jednání
lokalizace	x	přemisťování
dlouhodobá perspektiva	x	okamžitost
know-how	x	nevědomost
adaptace	x	"stržení" individuálního vědomí
jednoznačnost	x	víceznačnost

Tab. č. 1 Přehledová tabulka charakterizující organizaci a dav (Riegel, 2003, s. 137-138)

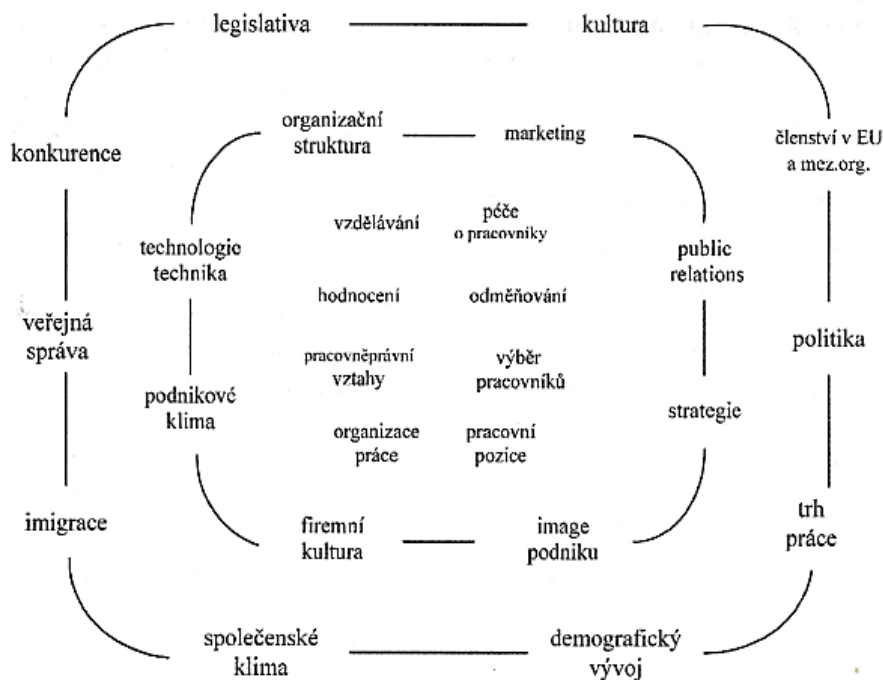
V současnosti jsou nejvíce rozšířeny standardní organizace s centrálním řízením. Setkáváme se již však i s novými typy organizací, které se blíží svou podobou více davu (Riegel, 2003, s. 137-138). Organizace XY, ve které jsem vedla výzkum, se řadí mezi standardní organizace.

Organizaci tvoří formální a neformální skupiny. Formální organizaci představuje organizační schéma, organizační řád a popisy pracovních míst. Jsou vytvářeny za účelem dosažení cílů a na pracovní pozice jsou dosazováni lidé, kteří mají schopnosti a kompetence k plnění pracovních úkolů. Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky tvoří neformální organizaci. Jsou ovlivněny emocemi a potřebami jako např. seberealizace, uplatňování moci a jistota (Bělohlávek, 1996, s. 95). Neformální struktury jsou sítěmi osobních a sociálních vztahů, vznikají spontánně a velmi ovlivňují spokojenost lidí. Dle Armstronga (2007, s. 274-275) neexistují daná pravidla pro posuzování organizace. Předkládá však určitá vodítka, na která by se nemělo zapomínat. Jedná se o přidělování práce, diferenciaci a integraci, týmovou práci, flexibilitu, vyjasnění role, decentralizaci a snižování počtů řídicích úrovní. Za tvorbu organizace je vždy zodpovědný management včetně personalistů, kteří mohou posuzovat organizaci z širší perspektivy.

Lidský sociální život se vyznačuje blízkostí a závislostí na druhých. Na jedné straně dochází k pozitivnímu působení, jako je např. zvyšování produktivity a pocitu sounáležitosti. Na druhé straně však dochází k negativnímu jednání v podobě konfliktů, nejistoty aj. Stejně tak jako lidská civilizace, tak i organizace se snaží o dosažení rovnováhy (Riegel, 2003, s. 137). Tyto aspekty ovlivňují organizační kulturu a klima v organizaci, a tím se také jednotlivé organizace od sebe odlišují.

1.2 Personální práce

Podle všeobecně přijímané skutečnosti mají lidé a jejich znalosti největší cenu pro dosahování cílů. Proto by se organizace měly snažit o zajištění co nejefektivnějšího vedení lidí (Kociánová, 2004, s. 133). Personální práce je částí managementu organizace a měla by zahrnovat makro- i mikroaspekty, jak výstižně na obrázku č. 1 zobrazil Mužík (2008, s. 75).



Obr. č. 1 Makro- a mikropohled na personální řízení (Mužík, 2008, s. 75)

Do vnitřního prostředí personálního řízení jsou zařazeny oblasti nábory, přijímání a zapracování zaměstnanců, dále pracovněprávní vztahy, odměňování, péče o zaměstnance a hodnocení zaměstnanců. Tyto oblasti se prolínají s vnějším podnikovým prostředím, které je ovlivňováno nejen firemní strategií, kulturou a klimatem, ale také např. technologickými vlivy. Mezi další nejčastější vlivy se řadí vlivy politické, demografické a společenské.

Tradiční přístup k personální práci představuje plnění hlavních úkolů a dosahování stanovených cílů v oblastech spojených s činnostmi jako např. tvorba a zařazování pracovních míst do organizační struktury, vyhledávání uchazečů a přijímání zaměstnanců, orientování a vzdělávání zaměstnanců, tak aby plnili požadavky vyplývající z pracovního místa, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování apod. Nový pohled na personální práci představuje Koubek (2015, s. 19), který prezentuje tyto hlavní směry personálních úkolů:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení výkonu.
3. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
4. Zlepšení rozvoje zaměstnanců, jak jedinců, tak i skupin.
5. Zvýšení schopnosti reagovat na změny.

V návaznosti na dosahování těchto cílů se personální práce orientuje na oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Směřuje nejen ke zvyšování flexibility organizace a efektivního jednání, ale také k posilování zdravých pracovních vztahů a komunikace, přispívající ke spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatelů (Koubek, 2015, s. 19–20). Personální práce je jedním z předmětů andragogiky, protože při ní dochází k vytváření podmínek pro seberealizaci jako motivačního nástroje a napomáhá při vytváření interpersonálních vztahů (Palán & Langer, 2008, s. 53).

Každá organizace by měla mít promyšlenou a připravenou personální koncepci proto, aby zajistila žádoucí pracovní výkon, loajalitu zaměstnanců, omezila fluktuaci a tím zajistila stabilitu, která se projeví v hospodářských výsledcích a v rozvoji organizace (Koubek, 2011, s. 20). Personální politika je ovlivněna velikostí organizace. Malé a menší organizace na trhu podstupují větší riziko a zaměstnanci jsou vystaveni větší nejistotě zaměstnání. V menších organizacích se zaměstnanci vzájemně znají, včetně majitelů a nejvyššího vedení, a vztahy jsou postaveny na vzájemné důvěře. Proto je nezbytné, aby personální politika byla zcela otevřená. Často ani nabídka benefitů a dalšího rozvoje není tak široká jako ve velkých organizacích. Tento handicap musí být zaměstnancům určitým způsobem kompenzován. Využívá se častěji specifického stylu řízení založeného na vedení lidí, participaci na rozhodování a úzké komunikaci s managementem (Koubek, 2011, s. 23-24). Stejně tak i průběh adaptace nových zaměstnanců probíhá odlišným způsobem v menší organizaci než ve velkém koncernu.

1.3 Osobnost zaměstnance

V organizaci se setkáváme s rozdílnými jedinci, kteří se v různých situacích chovají odlišně a mají různá očekávání. Všechny tyto aspekty musí zaměstnavatel brát v potaz, pokud má adaptace proběhnout úspěšně. Smékal (2007, s. 24) zmiňuje Allportovu adaptační definici osobnosti z roku 1937: „Osobnost je dynamická organizace těch psychofyzických systémů individua, které determinují jeho jedinečné přizpůsobení se prostředí“, kterou dále roku 1961 pozměnil na: „které determinují jeho charakteristické chování a prožívání“. V praxi to znamená, že každý člověk je jedinečný, a každý se přizpůsobuje různě.

Důležitým aspektem pro úspěšnou adaptaci je identifikace zaměstnance s organizací. Přispívá k trvalému udržování vnitřní integrace organizace. Jedinec se ztotožňuje s organizační kulturou a přijímá organizační cíle a priority a do určité míry staví tyto cíle nad cíle osobní (Bedrnová, Nový & kol, 2007, s. 456). V souvislosti s identifikací hovoříme také o oddanosti a angažovanosti. Oddanost je vymezena touhou být součástí organizace, věřit a přijímat její hodnoty a cíle a mít zájem vynakládat velké úsilí ve prospěch organizace. Angažovanost vystihuje zaujetí pro vlastní pracovní činnost, dokonce i v případě, kdy jedinec není oddán organizaci. Je to proto, že má prostor pro seberealizaci. V tomto případě se jedná převážně o zaměstnance disponující znalostmi. Zvyšování angažovanosti se podporuje tvorbou pracovních úkolů, míst a rolí (Armstrong, 2007, s. 241). Zaměstnavatel by se měl snažit poskytovat zaměstnancům co nejlepší podmínky pro to, aby měli důvod a bylo v jejich zájmu se s organizací identifikovat.

Vztahy mezi zaměstnancem a organizací popsal E. H. Schein v psychologické smlouvě. Jedná se o nepsanou soustavu očekávání, která působí na vztahy mezi členy organizace, ale není definována v žádné

formální smlouvě. Člověk i organizace mají určité požadavky, potřeby a očekávání, které se nezaměřují pouze na oblast finanční odměny, ale zejména na celý soubor práv, povinností a výsad (Schein, 1969, s. 19). Zaměstnanci, kteří vstupují do organizace, mají vždy určitá očekávání v souvislosti s výkonem práce a sociálními vztahy na pracovišti. Stejně tak i zaměstnavatel očekává od nového zaměstnance určité chování a výsledky práce. Tato očekávání by měla být vyjasněna a sladěna již během náborového procesu. Pokud dochází k naplňování oboustranných očekávání, adaptační proces probíhá úspěšně. Ve svém výzkumu jsem se dotazovala zaměstnanců jaká očekávání měli na počátku pracovního poměru, a zda byla jejich očekávání splněna. V následující kapitole vysvětluji fungování sociálních vztahů v rámci skupiny.

1.4 Pracovní vztahy, pracovní skupiny a týmy

Interpersonální vztahy na pracovišti jsou jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují nejen vlastní výkon, ale i proces adaptace. Dobré mezilidské vztahy podporují důvěru, osobní rozvoj a pocit jistoty a tím přispívají k vzájemné spolupráci (Fedáková, 2019, s. 503). Zejména pro nové zaměstnance jsou pozitivní sociální interakce velmi významné. Stejně tak je pro nově nastupující zaměstnance důležitý průběh začlenění do pracovní skupiny a pracovních kolektivů. Každá skupina, jako zprostředkovatel socializace, má svá pravidla a normy. Pokud se zaměstnanec ztotožní se skupinou, dojde k uspokojení jeho potřeb. Což je samozřejmě pro organizaci ideální. Příkladem může být jeho vyjádření v množném čísle: „naše firma, naše zisky, naše plány atd“. V opačném případě však dochází ke konfliktům a napětí uvnitř skupiny a na zaměstnance je vyvíjen nátlak, aby přijal názor většiny (Cakirpaloglu, 2012, s. 56).

V organizacích je velká rozdílnost zaměstnanců, která vychází z odlišnosti pracovních pozic, sociálního postavení, hodnotového nastavení, potřeb a zájmů. Pro dosažení cílů je však nutná určitá integrace těchto jedinců. Rozdílnost je však předpokladem dynamického fungování organizace. Proto vyvstává otázka, do jaké míry podporovat tyto diference (Veselá & Kanioková Veselá, 2011, s. 107). Důležitým aspektem fungování skupiny je její velikost. V malých skupinách jsou si lidé bližší, dochází k úzkému kontaktu. Ve velkých skupinách je více možností setkat se s odlišnými lidmi. Obecně však platí, že ve větších skupinách dochází k častějším organizačním problémům a jedinci mají menší osobní angažovanost (Lovaš, 2019, s. 239). Integrace práce a skupiny vytváří tým. Skupiny jsou určeny pracovními úkoly a svou sociální povahou. Pokud jsou tato určení vyrovnaná a slučují pozitivní stránky obou oblastí, vzniká tým či kolektiv, i když často jen dočasně (Riegel, 2003, s. 147-148). Lze říci, že člověk je integrujícím článkem celé organizace a začlenění nového zaměstnance do pracovní skupiny je jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce v době adaptace.

Organizace vzniká za účelem dosahování daných cílů. Je specifickým prostředím, ve kterém se setkávají různí jedinci s odlišným sociálním statutem i osobnostními vlastnostmi. K tomu, aby se organizace stala stabilním prostředím, je nutná identifikace jejích zaměstnanců s cíli a hodnotami organizace. Personální práce je důležitou oblastí, která se podílí na vytváření takového pracovního a sociálního prostředí, které přispívá k dosažení rovnováhy celé organizace.

2. Adaptace a psychická odolnost

Tuto kapitolu jsem zaměřila na charakteristiku adaptací lidského jedince na osobnostní úrovni z obecného hlediska. Vymezuji pojmy, které úzce souvisí s adaptací. Nejprve popisují adaptabilitu, jako stěžejního pojmu procesu adaptace. V některých případech se používá výraz *adjustace* ve smyslu společenského přizpůsobení (Plháková, 2003, s. 160). Následně vystihují adaptaci, maladaptaci a adaptační proces. Dále se věnuji objasnění pojmů zátěže, stresu, konfliktu a psychické odolnosti. Jedná se o situace, které ovlivňují průběh adaptačního procesu a vyžadují zvýšené úsilí jedinců. Ve svém výzkumu sleduji, jak tyto situace zaměstnanci vnímají a jak je ovlivňují. V poslední části této kapitoly se zaměřuji na popsání teorie nákladné signalizace (*Costly Signaling Theory*). Jedná se o teorii, která může významně doplnit rámec adaptace člověka v jeho prostředí. Jednu část výzkumného šetření jsem věnovala této oblasti. Adaptace na neustále se měnící nároky života je jednou ze součástí výkladu celoživotního procesu výchovy dospělých olomoucké koncepce integrální andragogiky (Palán, 2002, s. 229).

2.1 Adaptabilita, adaptace a maladaptace

Paulík (2017, s. 16) vymezuje adaptabilitu jako obecnou adaptační schopnost systému, která zahrnuje celostní rovinu jedince, rovinu osobnostních subsystémů a dílčí funkce. Adaptabilita je schopnost osobnosti aktivně se přizpůsobit změněnému prostředí, a to především sociálnímu. Jedná se o komplex schopností, které napomáhají přizpůsobit se změněným materiálním i sociálním podmínkám (Palán, 2002, s. 7). Sociální adaptabilitou či adaptací je myšleno adekvátní začlenění do společnosti, hovoříme o společenské přizpůsobivosti. V tomto případě se používá pojem *adjustace* (Paulík, 2017, s. 17).

Palán (2002, s. 7) charakterizuje adaptaci jako proces přizpůsobení se prostředí. Jedinec reaguje na změny sociálního prostředí a snaží se do něho začlenit. Pojem adaptace vnímáme zejména jako výsledek adaptačního procesu. V souvislosti s adaptací se setkáváme také s pojmy asimilace a akomodace. Piaget (1999, s. 20) pokládá asimilaci za aktivní snahu jedince o změnu prostředí, která bude ve shodě s jeho potřebami. Akomodaci považuje za pasivní přizpůsobení se jedince okolnímu prostředí. Přizpůsobení popisuje jako rovnováhu mezi aktivitami, kterými člověk působí na prostředí, a aktivitami opačnými. O dynamismech adaptace a zvládání se soudí, že určují typické způsoby vyrovnávání se s úkoly a nároky prostředí. Současně zajišťují udržení vnitřní integrity osobnosti.

V případě, že se jedinec nedokáže úspěšně vyrovnávat s nároky života, dostává se často do konfliktů s ostatními lidmi nebo nezvládá překonávat překážky, hovoříme o maladaptaci či desadaptaci, tedy neúspěšné adaptaci (Smékal, 2007, s. 266). Indikátorem úspěšné či neúspěšné adaptace je pocit spokojenosti jedince sám se sebou a ve všech oblastech života (Paulík, 2017, s. 18). V tomto smyslu se setkáváme s pojmy work-life balance a well-being. Work-life balance je výraz pro rovnováhu mezi prací a dalšími oblastmi života. O vlastní kvalitě života vypovídá pojem well-being (Bedrnová, Pauknerová & kol., 2015, s. 338–339). Výsledkem maladaptivního chování může být např. negativní projev stresu (Paulík, 2017, s. 75), úzkost a strach (Paulík, 2017, s. 88). Adaptace je v podstatě hodnocena podle toho, jak jedinec dokáže vnímat sám sebe a usměrňovat vlastní vývoj, hovoříme o úrovni akceptace a sebeutváření (Smékal, 2007, s. 266). Ve svém výzkumu sleduji, zda se nově příchozí zaměstnanci dokázali adaptovat, tedy se úspěšně zařadit do pracovního procesu a prostředí.

2.2 Adaptační proces

Adaptační proces, jako aktivní přizpůsobení jedince, je důležitou součástí socializace a přispívá k utváření osobnosti. Paulík (2017, s. 17-18) vymezuje základní funkce adaptačního procesu člověka. Jedná se o primární posouzení situace, výběru a použití způsobů vyrovnávání se s jednotlivými nároky, zpětnou vazbu a návrhy možných změn. Adaptační proces člení na tyto fáze: počáteční, průběhovou, konečnou a důsledky.

Při analýze adaptačního procesu se sledují dynamické, měnící se a statické znaky. Osobnostní předpoklady pro adaptaci jsou však považovány za relativně stálé (Paulík, 2017, s. 19). Věda o systému zvládání životních situací hovoří o adaptačních dynamismech a zvládání. Psychologie osobnosti se v souvislosti s dynamismy nejprve zabývala předpoklady udržení rovnováhy mezi jedincem a prostředím, nyní se spíše zaměřuje na styly zvládání, tzv. coping (Smékal, 2007, s. 266). Lidé mohou vnímat svět buď jako výzvu a jsou aktivní či jako hrozbu a potom jednájí vyhýbavě (Smékal, 2007, s. 298). Všechny tyto skutečnosti ovlivňují průběh adaptačního procesu jedince, který jsem v této kapitole zmínila v obecné rovině. Adaptačnímu procesu zaměstnanců se podrobně věnuji v kapitole třetí.

2.3 Psychická odolnost a náročná situace

Již jsem zmínila, že stresové situace a konfliktní vztahy mohou být důvodem neúspěšné adaptace. Noví zaměstnanci se mohou setkat s náročnými situacemi, které vyžadují zvýšené nároky na adaptaci. Jedná se zejména o zátěž, stres a konflikty. Během zátěžových a stresových situací dochází ke ztrátě rovnováhy mezi vnitřním stavem jedince a vnějším prostředím (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 253). Paulík (2017, s. 65) vnímá stres jako specifickou situaci obecněji vnímané zátěže. Pojem zátěž je

souhrnným výrazem pro veškeré nároky. Setkáváme se zátěží biologickou, fyzickou a psychickou dle typů zátěžových podnětů. Dále ji můžeme posuzovat z hlediska délky působení, emoční odezvy či její intenzity (Paulík, 2017, s. 68-69). I nástup do nového zaměstnání se řadí mezi velmi náročné životní situace. Každý jedinec je však vnímá a prožívá různě. Důležitou úlohu hrají momentální okolnosti a také dosavadní zkušenosti jedinců. Personalisté a nadřízení pracovníci by měli během adaptačního procesu nového zaměstnance zátěžové situace sledovat.

Psychickou odolnost lze vnímat jako proces nebo jeho výsledek. Odolnost jako proces je schopnost jedince zvládat náročné situace a řešit vznikající problémy, přičemž využívá svých znalostí, schopností, dovedností a zkušeností. Jedná se tedy o dynamický adaptační proces, který se děje za určitých podmínek a situací. Za výsledek tohoto vývoje lze psychickou odolnost chápat jako osobnostní vlastnost či jako konečný výsledek adaptačního procesu (Paulík, 2017, s. 154). Úroveň odolnosti, tzv. resilience, vůči náročným životním situacím a okolnostem každého jedince závisí na jeho psychických předpokladech. Jedná se zejména o sebedůvěru a vytrvalost (Nakonečný, 2014, s. 299). V odborné literatuře se setkáváme s různými výklady pojmu resilience. Autoři se v zásadě shodují na vymezení odolnosti jako schopnosti účinné adaptace na nepříznivé, nebezpečné či rizikové situace, které zahrnují reálné či potencionální ohrožení jedince související se stresem (Paulík, 2017, s. 157). V této souvislosti považuji za důležité zmínit pojem zvládání, tzv. coping. Od adaptace se odlišuje tím, že se uplatňuje v situacích nadlimitních nebo podlimitních, kdy je nutno vyvinout zvýšené úsilí. Jedná se tedy o aktivní a vědomé zvládání stresu (Paulík, 2017, s. 118). Psychická odolnost je důležitým faktorem při adaptaci. Ve svém výzkumu jsem věnovala pozornost tomu, jak zaměstnanci zvládají nástup do nového prostředí po psychické stránce.

Pojem stres užíváme v případě, že se jedná o nároky, které aktuálně či dlouhodobě překračují adaptační kapacitu nebo ji nedostatečně využívají (Paulík, 2017, s. 69). V lidském životě se setkáváme v souvislosti se stresem s těmito situacemi: problémy, frustrace, konflikty, nemoc, bolest, utrpení a krize (Paulík, 2017, s. 78). S těmito situacemi se samozřejmě každodenně setkáváme i v organizaci. Zaměstnanci a vedoucí pracovníci nesmí tyto situace přehlížet a měli by aktivně přistupovat k jejich řešení. Nadměrný stres může snížit efektivitu pracovního výkonu zaměstnance, a tím ovlivňuje fungování organizace. Zaměstnanci vnímají velmi citlivě všechny faktory ovlivňující jejich pracovní pohodu. Tyto aspekty rovněž provázejí celý adaptační proces nových zaměstnanců.

Nahromaděný stres může být příčinou vzniku konfliktů ovlivňující pracovní výkon i spokojenost. Lidé vnímají konflikty spíše negativně, ale v některých případech mohou přispět k rychlejšímu řešení problémů. Konflikty se mohou týkat samotného jedince nebo se odehrávají mezi lidmi a skupinami. Zdroji těchto neshod mohou být např. rozdíly v očekávání, odlišnosti představ, názorů, postojů, zájmů nebo také komunikační šumy. (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 252). V praktické části práce jsem sledovala, zda noví zaměstnanci museli řešit konflikty a jakým způsobem se s nimi vyrovnávali.

2.4 Teorie nákladných signálů

Teorii nákladných signálů (Costly Signaling Theory – CST) poprvé představil izraelský biolog Amotz Zahavi v roce 1975. CST se snaží o popsání a vyložení jednání a chování jedinců, jak ve světě lidí, tak ve světě zvířat. Zkoumá způsoby, kterými by vysvětlila silnou vzájemnost a kooperativní chování (Zahavi, 1975, s. 205). CST vysvětluje proč se jedinci, můžeme je nazvat signalizátory, chovají často svévolně, nehospodárně a popř. s určitými náklady. Vysílají signály, o kterých si myslí, že jsou pro pozorovatele

důležité. Tyto signály o nich odhalují podstatné informace a také jejich vlastnosti a charakteristiky, kterými proklamují svou kvalitu. Propagují žádoucí osobní vlastnosti nebo zdroje. Taková signalizace může fungovat za dodržení podmínky, že oba aktéři mají prospěch ze sdílení informací o kvalitě signalizátora (Smith & Bliege Bird, 2005, s. 116). Jedinec, který se snaží zviditelnit, může tímto chováním zvýšit svou pravděpodobnost, že bude vybrán jako partner, spojenec či např. zaměstnanec v pracovním procesu.

CST předpokládá, že v případě většího počtu pozorovatelů, budou jedinci zvyšovat své úsilí a využívat jakékoli prostředky, aby na sebe upozornili. Také konkurence mezi signalizátory může vést k přilákání většího publika (Smith & Bliege Bird, 2005, s. 123). CST však také připouští, že ne vždy z této kooperace mohou mít prospěch oba aktéři. Může dokonce nastat situace, že se pozorovatel začne úplně vyhýbat druhé straně (Smith & Bliege Bird, 2005, s. 129). CST poskytuje podklad pro argumentaci, že velkorysost v podobě zvyšování nákladů je jedním z prostředků, kterými jednotlivci i skupiny soutěží o status, majetek, partnery, politickou moc a ekonomické zdroje (Smith & Bliege Bird, 2005, s. 141). Smith & Bliege Bird (2005, s. 143) se domnívají, že na začátku kariéry jedince můžeme očekávat opakované signální jednání z důvodu vytvoření relativně stabilní pověsti. Předpokládám, že nově nastupující zaměstnanci se na počátku pracovního vztahu snaží o zviditelnění a jsou proaktivní. To nejen z důvodu začlenění do kolektivu, ale také z důvodu ohrožení. Sledují strategii ve smyslu pracovního ohrožení v pozici nováčka ve zkušební době. Signály, které tito jedinci používají, jim mohou poskytnout určitou adaptivní výhodu.

Druhou kapitolu jsem věnovala představení základních pojmů vztahujících se k procesu adaptace. Adaptabilita je souborem schopností člověka napomáhající adaptaci. Adaptace znamená vlastní přizpůsobení se prostředí jako výsledek a adaptační proces popisuje cestu k jeho dosažení. Proto, aby se jedinec mohl úspěšně zařadit do nového prostředí, musí být vybaven také určitou mírou psychické odolnosti. Nově příchozí zaměstnanec je vystaven zvýšenému stresu a záleží na jeho psychických dispozicích, jak se s ním dokáže vyrovnávat. Celkový výsledek adaptačního procesu zaměstnanců však ovlivňují další skutečnosti, které představuji v následující kapitole.

3. Adaptační proces zaměstnanců

V organizaci se můžeme setkat s několika typy adaptačních procesů. V první řadě se jedná o adaptaci zaměstnanců při nástupu do nového pracovního prostředí, dále hovoříme o adaptaci při změně pracovního pozice v rámci jedné organizace, a nakonec se setkáváme s adaptačním procesem při návratu zaměstnankyň z mateřské či rodičovské dovolené. Protože se jedná o odlišné procesy, vybrala jsem si pro tento výzkum pouze proces adaptace nově příchozích zaměstnanců. Sleduji, jakým způsobem se jedinci zařazují do neznámého sociálního a pracovního prostředí. V této kapitole vysvětluji pojmy sociální a pracovní adaptace, zaučení na pracovní místo a popisuji jednotlivé fáze adaptačního procesu, tak jak jsou doporučovány odbornou literaturou, jako např. Rymeš (2003, s. 89), Kociánová (2010, s. 132) a další.

Účelem adaptačního procesu je seznámení zaměstnanců s pracovní činností, napomáhání při jejich sociálním začleňování a utváření pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací (Palán, 2002, s. 8). O nové zaměstnance, kteří přicházejí do organizace, musí být pečováno. Organizace investovala do nábora zaměstnance určité úsilí a je v jejím zájmu, aby tato snaha nebyla promarněna. Z tohoto pohledu Armstrong (2007, s. 395) vymezuje čtyři cíle adaptace:

1. Zvládnutí počáteční fáze nejistoty v novém, cizím a neznámém prostředí.
2. Utváření pozitivního postoje a přístupu k organizaci z důvodu stabilizace.
3. Dosažení uspokojivého výkonu v co nejkratší době.
4. Eliminace možné fluktuace.

Tyto cíle jsem využila pro závěrečné hodnocení průběhu adaptačního procesu organizaci XY.

Adaptace v organizaci probíhá dvěma způsoby, formálně a neformálně. Formální proces zabezpečují zaměstnanci personálního oddělení a vedoucí pracovníci. Jedná se o důkladně promyšlený a naplánovaný postup. Neformální adaptace se uskutečňuje spontánně v rámci interakce spolupracovníků (Koubek, 2015, s. 192). V organizaci rozlišujeme dva typy adaptace, sociální a pracovní. V praxi se oba typy prolínají s různou úspěšností. Úspěšná pracovní adaptace „neznamená a priori úspěšnou sociální adaptací“ (Rymeš, 2003, s. 90).

Nový zaměstnanec by měl být v první řadě seznámen s organizační strukturou společnosti, chodem jednotlivých oddělení, s provázaností pracovních míst s ostatními oblastmi a souvisejícími odpovědnostmi a kompetencemi. Dále by měl získat informace týkající se pravidel komunikace v rámci společnosti a oddělení, např. konání pravidelných porad, konzultací, řízení projektů či pravidelných hodnocení (Holá, 2006, s. 95). Tyto úvodní informace by měli být součástí vstupního rozhovoru či školení v prvních dnech pracovního poměru. V rámci výzkumu jsem zjišťovala, zda zaměstnanci obdrželi všechny důležité dokumenty, a zda jim byla představena organizace.

3.1 Pracovní adaptace

Noví zaměstnanci se musí optimálně adaptovat v pracovní oblasti. Náplň pracovní pozice bývá zpravidla hlavním důvodem pro přijetí pracovní nabídky v konkrétní organizaci. Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na to, zda byl zaměstnanec dostatečně seznámen s jeho pracovní náplní, zda byl řádně zaučen na pracovní místo, a zda pracovní činnosti, které vykonával v průběhu adaptace, odpovídaly popisu pracovního místa.

Mikuláščík (2007, s. 269) vymezuje práci jako cílevědomě prováděnou aktivitu člověka, jejímž úkolem je prostřednictvím transformace produktů

prostředí zlepšování životních podmínek. Činnosti mohou být určovány jinou osobou, institucí nebo samotným jedincem. Práce slouží k zajištění financí, vyvolává pocit radosti ze získání něčeho či přímo z odvedené práce. Může sloužit k seberealizaci a hraje důležitou roli jako prostředek k sociálnímu životu a sociální integraci.

Pracovní adaptace je procesem porovnávání mezi specifickými požadavky, které vyplývají z daného pracovního místa, tj. odbornost, praktické zkušenosti, osobnostní vlastnosti, a schopnostmi pracovníka. Dynamiku tohoto procesu ovlivňují proměnlivé nároky práce, vyvíjející se schopnosti a aktuální potřeby pracovníka (Rymeš, 2003, s. 90).

Pracovní výkon člověka je ovlivněn objektivními a subjektivními faktory a také různou mírou předpokladů k učení a rozsahem kompenzačních možností jedinců. Pracovní výkon můžeme měřit různými kritérii jako např. množství a kvalita odvedené práce, počty chyb a zmetků, stabilita pracovního procesu, vlastní průběh pracovní činnosti, efektivnost a náročnosti pracovního zatížení (Mikuláščík, 2007, s. 271). Míru adaptovanosti na práci lze vyjádřit také např. mírou samostatnosti, ochotou a aktivitou při práci, profesionální sebedůvěrou, pracovními cíli a ambicemi a pracovní spokojeností (Rymeš, 2003, s. 91). V tabulce č. 2 jsou přehledně znázorněny faktory ovlivňující pracovní adaptaci. Považuji za důležité tyto činitele zmínit, protože jejich četnost potvrzuje, jak složitý proces adaptace je. V rámci výzkumu jsem nesledovala každý faktor individuálně, ale v kontextu průběhu adaptačního procesu.

Faktory objektivní, vnější	Faktory subjektivní, vnitřní
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Tab. č. 2 Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci (Rymeš, 2003, s. 91), upraveno autorem

Každý zaměstnanec se určitým způsobem identifikuje s prací. Identifikace s prací vystihuje jistou úroveň psychického vztahu jedince k vykonávané práci, přijetí ji za vlastní. Pracovní činnost může také vyvolávat uspokojení, pocit naplnění a může se stát jedním ze smyslů života (Rymeš, 2003, s. 91). Smysluplnost práce je jedním aspektů, který ovlivňuje spokojenost. V praktické části práce jsem sledovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s náplní práce.

3.1.1 Pracovní místo

Pracovní místa či pozice jsou v organizaci zařazeny dle organizační struktury podle nadřízenosti a podřízenosti. Informace, které zaměstnanec potřebuje k výkonu funkce, jsou definovány v jeho popisu pracovního místa. Jedná se zejména o rozsah, obsah a požadavky na plnění úkolů, zástupný režim, určení nadřízenosti a podřízenosti, určení odpovědností a kompetencí a pravidel hodnocení (Holá, 2006, s. 96). Dále mohou být specifikovány kvalifikační požadavky určené pro dané pracovní místo jako např. dosažené vzdělání, odborné znalosti, specifické znalosti a dovednosti, jazykové

vybavení, osobnostní předpoklady jako odolnost vůči zátěži, flexibilita, kreativita, týmový duch, ostatní schopnosti jako znalost určitého softwaru, MS office aj. (Kociánová, 2010, s. 52-53).

Za průběh adaptace v této oblasti je zejména odpovědný přímý nadřízený (Holá, 2006 s. 96). Noví zaměstnanci by měli být seznámeni s jednotlivými pracovními činnostmi, které od něho zaměstnavatel očekává, již během náboru. Konkrétní popis pracovního místa by měli obdržet v první fázi adaptačního procesu. Může se stát, že v průběhu adaptace dojde ke změně činností, potom je nutné popis místa aktuálně upravit.

3.1.2 Zaučení na pracovní místo

Učení je nutnou součástí částí každé adaptace. Kociánová (2010, s. 134) uvádí, že délka adaptačního procesu se liší dle kvalifikací pracovních pozic. Méně kvalifikované pracovní pozice vyžadují základní pracovní zaškolení a základní orientaci. U manažerských pozic může tato doba trvat i déle než šest měsíců. Povinnost zaměstnavatele zaškolit a zaučit zaměstnance na nové pracovní místo vychází ze zákona. Zákoník práce, definuje v § 227 odborný rozvoj zaměstnanců takto: a) zaškolení a zaučení, b) odbornou praxi absolventů škol, c) prohlubování kvalifikace, d) zvyšování kvalifikace.

Hroník (2007, s. 130) vymezuje důvody pro systematické vzdělávání během procesu adaptace:

1. Rychlé dosažení standardního výkonu.
2. Ovlivnění možné fluktuace.
3. Vnímání zaměstnance jak z pohledu sebe sama, tak z pohledu ostatních jako součást rozvoje kariéry.

Dochází k formování pracovních schopností nového zaměstnance, tak aby co nejlépe odpovídaly potřebám daného pracovního místa a požadavkům zaměstnavatele. Součástí mohou být odborné informace,

informace o pracovních postupech, technice a technologiích, a také informace o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace (Koubek, 2015, s. 193). Aby proces vzdělávání nových zaměstnanců byl efektivní, je třeba se věnovat systematickému plánování, které zahrnuje: analýzu pracovního místa nebo dovedností, definování vstupních znalostí, využívání interních zaměstnanců jako mentorů a koučů či zvláštní pověření úkolem (Armstrong, 2007, s. 400).

Noví zaměstnanci by měli být nejprve seznámeni s pracovištěm, s písemnými materiály a poté důkladně instruováni od zkušenějšího nebo nadřízeného zaměstnance. Ke každému procesu zaučení by měl být vypracován dokument zaznamenávající jednotlivé oblasti či kroky. Pro pracovní pozice, vyžadující dlouhodobé odborné zaučení, se vytváří *Plán školení*, ve kterém jsou definovány jednotlivé činnosti zaučení dle časového harmonogramu (Koubek, 2011, s. 144). Zaučení na pracovní místo je důležitou složkou v rámci vzdělávání v organizaci. Začíná jím plánovaný proces rozvoje zaměstnanců, který zpravidla zastřešuje personální oddělení ve spolupráci s vedoucím pracovníkem. Průběh zaučení a následný rozvoj by měl být pravidelně vyhodnocován. Mimo jiné by měl odhalit možné problémy, aby mohly být co nejdříve řešeny.

3.2 Struktura adaptačního procesu

K tomu, aby bylo dosaženo cíle adaptace, je třeba, aby byl adaptační proces formálně řízen. V odborné literatuře se setkáme s různými typy adaptačních procesů. Obvykle bývají děleny na jednotlivé fáze. Kociánová (2010, s. 132) popisuje nejběžnější členění:

1. Přednástupní fáze: anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo.
2. Nástupní fáze: nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání organizace a pracovníka, počátek orientačního období.
3. Integrovaná fáze/metamorfózní fáze: překonání odborné a sociální integrace.

Toto dělení jsem využila při přípravě dotazníků pro výzkumné šetření. První dvě fáze jsem sledovala v prvním dotazníku na začátku pracovního poměru. Integrovanou fázi jsem hodnotila ve druhém dotazníku před ukončením zkušební doby a ve třetím dotazníku v období šestého měsíce trvání pracovního vztahu.

Hroník (2007, s. 130-131) navrhuje tyto fáze adaptačního procesu: seznámení s organizací; s chodem organizace; s pracovním zařazením, povinnostmi a úkoly. Součástí seznámení nově nastupujícího zaměstnance s organizací by měly být informace popisující historii firmy, její úspěchy, kulturu a klima, filozofii a hodnoty firmy, plány do budoucna, odměňování, komunikaci v organizační struktuře a v neposlední řadě představení vrcholového vedení a ostatních zaměstnanců. Nový zaměstnanec by měl být seznámen s průběhem adaptačního procesu, popisem pracovního místa, zodpovědnostmi a pravomocemi, hodnocením práce a všemi náležitostmi, které vyplývají z pracovního poměru. Branham (2004, s. 148) vyzdvihuje některé chyby zaměstnavatelů, kterých se dopouštějí při uvádění nových zaměstnanců:

1. Úvodní instruktáže o výrobě, během nichž noví zaměstnanci navštěvují dlouhé přednášky a vyplňují formuláře.
2. Není připraven stůl, telefon, počítač a další vybavení kanceláře ještě před příchodem nového zaměstnance.
3. Ignorování nového zaměstnance nebo jeho ponechání s firemními manuály k samostatnému prostudování bez kontaktu s ostatními.
4. Provedení úvodní instruktáže je striktně záležitostí personálního oddělení s velmi malou účastí manažera a oddělení, kde bude nový zaměstnanec pracovat.

Armstrong (2007, s. 397) klade důraz na přátelské přijetí, intenzivní péči během prvního dne a proškolení zaměstnanců, aby věděli, jak se mají chovat k nově nastupujícím zaměstnancům. Navrhuje používání příručky či přehledu, ve kterých jsou vypsány důležité informace týkající se organizace, pracovního procesu, sociálního programu, možností vzdělávání, komunikace aj. Další možností je využívání skupinových informačních kurzů pro nové zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 399). Jednotlivé fáze průběhu adaptace by měly být popsány v adaptačním plánu, tak aby proces probíhal systematicky a zamezilo se chybám. Organizace připravují adaptační programy, ve kterých konkrétně specifikují jednotlivé prvky a složky. Zároveň jsou vytvářeny písemné dokumenty, jako součást řízené dokumentace.

Adaptační plán nového zaměstnance by měl obsahovat aktivity, řazené v časovém harmonogramu, směřující k adaptaci na úrovni organizace, pracovního místa a jednotlivých činností ve smyslu pracovní a sociální adaptace. Obsah adaptačního plánu by měl být připravován na základě skutečných potřeb organizace i zaměstnance. Při tvorbě adaptačního plánu se vychází ze zjištěných rozdílů při porovnání požadavků práce a předpokladů zaměstnance k výkonu práce. Odpovědnost za průběh adaptace nese vedoucí pracovník či zaměstnanec zajišťující zaškolení, ev. mentor (Kociánová, 2010, s. 134-135).

Předpokladem pro úspěšný průběh adaptačního procesu je dodržení podstatných kroků, které by měly být vymezeny v adaptačním plánu. Kociánová (2010, s. 136) doporučuje, kromě prvotního vybavení formálních náležitostí, pravidelné konání rozhovorů a hodnocení s vedoucím pracovníkem a personalistou. Průběžné rozhovory by měly zjišťovat spokojenost zaměstnance, začleňování se do skupiny, osobní pocity, zvládnutí pracovních činností. Dále by měly poskytovat zpětnou vazbu, včetně

oceňování pracovního výkonu a snahy. Na adaptační plán navazují dokumenty, které zaznamenávají průběh zaškolení dle kvalifikací a náročnosti pracovních pozic. Tyto plány představují formální stránku adaptace. Ostatní procesy probíhají spontánně, zajišťované ostatními spolupracovníky.

3.3 Stabilita pracovního procesu

Je běžné, že zaměstnanci mění pracovní pozice, málokdo pracuje celý život pouze v jedné organizaci. Pokud však dochází k plnění k očekávání jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, lze předpokládat, že pracovní proces bude trvat a je stabilizován. Zaměstnavatel má zájem na pokračování pracovního poměru zaměstnance a také zaměstnanec nemá tendenci k fluktuaci, tedy opuštění organizace.

V praktické části práce sleduji vlivy působící na stabilitu pracovního vztahu. Dle Armstronga (2007, s. 333) se faktory, které ovlivňují stabilitu, odvíjí od věku zaměstnanců. Pro zaměstnance do třiceti let je důležitý kariérní postup. Zaměstnanci ve věku jednatřicet až padesát oceňují možnost řízení své kariéry a nalezení uspokojení v pracovní činnosti. Starší zaměstnanci dávají přednost jistotě. Mezi další faktory řadíme:

- pověst firmy,
- získávání, výběr a rozmisťování,
- způsob a úroveň vedení,
- možnosti vzdělávání a učení,
- uznání, ocenění a odměňování výkonu.

Aby si organizace udržela schopné a talentované zaměstnance, musí s nimi spolupracovat a komunikovat. Neznamená to však, že by na ni měli vyvíjet nátlak. V tomto ohledu by organizace měla mít nastaveny hranice, kam až

lze zajít. Jedním ze způsobů komunikace se zaměstnanci může být i pravidelné hodnocení adaptačního procesu.

Hodnocení procesu adaptace má svá specifika. K hodnocení pracovní a sociální adaptace lze využít objektivních a subjektivních kritérií. Mezi objektivní kritéria pracovní adaptace řadíme např. množství a kvalitu plnění pracovních úkolů, pracovní aktivitu, samostatnost, kreativitu, schopnost improvizací apod. Sociální adaptaci objektivně hodnotíme dle participace a kooperace ve skupině. Subjektivně lze hodnotit osobní vztah a pohled jednotlivce na konkrétní pracovní činnosti či podmínky. Individuální dotazování slouží zejména ke zjištění vztahu jedince k zaměstnání a identifikaci možných problémů (Štikar, Rymeš & Hoskovec, 2003, s. 325-326). Hodnocení je velmi důležitou součástí adaptačního procesu a mělo by probíhat pravidelně.

Podmínky optimálního průběhu pracovní a sociální adaptace dle Veselé & Kaniokové Veselé (2011, s. 96):

- zaměstnanec disponuje dostatečnými předpoklady pro nároky jeho pracovního místa,
- zaměstnanec je schopen se aktivně vyrovnávat s problémy, které plynou z nové pracovní situace,
- pracovní skupina, organizace a vedoucí pracovníci se aktivně snaží o začlenění nového zaměstnance,
- organizace uspokojivě plní vstupní očekávání zaměstnance.

V případě, že nejsou splněny některé z daných předpokladů pro optimální průběh adaptace, dochází k částečné adaptaci nebo se zaměstnanec neadaptuje vůbec. Výsledkem dostatečné adaptovanosti je požadovaná výkonnost, spokojenost s vykonávanou prací, pracovní iniciativa, pocit sounáležitosti aj. Výsledek nedostatečné adaptovanosti se

může projevit např. špatnou pracovní kázní, nezájmem, odtažitostí nebo flukтуаčními sklony (Veselá & Kanioková Veselá, 2011, s. 96). Mezi další rizikové prvky, které ovlivňují adaptační proces, můžeme řadit např. neochotu při zaškolení, záměrné zadržování informací či komunikační šum. Každý zaměstnanec a stejně tak i organizace mají různá očekávání, proto bychom měli k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců vždy přistupovat individuálně.

3.4 Sociální adaptace

Zaměstnanci se adaptují na nové prostředí rychleji v případě, že probíhá úspěšná adaptace na sociální prostředí. Sociální adaptace je výsledkem procesu socializace. Vytváří se vzorce chování, kterými se lidé projevují. Sociální adaptace je oproti socializaci spíše procesem krátkodobým a člověk je značně aktivnější (Rymeš, 1985, s. 42-43). V organizaci hovoříme o dvou úrovních sociální adaptace. Organizační socializace vystihuje adaptaci na organizační kulturu, tedy identifikaci zaměstnance s organizací. Formování interpersonálních vztahů vyjadřuje adaptaci na pracovní skupinu, tedy přijetí role, autority. Lze sledovat určité fáze v procesu sociální adaptace: Seznámení se sociální strukturou pracovní skupiny, s jejími hodnotami a zvyklostmi, následuje konfrontace těchto cílů a hodnot s vlastními a nakonec dochází k jejich uznání či neuznání (Rymeš, 1985, s. 45). V rámci výzkumu jsem sledovala utváření vzájemných vztahů na pracovišti během období adaptace.

Důležitým faktorem, který působí na průběh adaptace je organizační kultura. Kladný vývoj se projevuje jistou mírou identifikace zaměstnance s organizací, firemní věrností a loajalitou. Negativní vývoj může být způsoben nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorů chování zaměstnance a může se projevit nízkou loajalitou, pracovními absencemi a fluktuací (Rymeš, 2003, s. 91). V praktické části práce jsem zařadila otázky, které

zjišťují, jak na nově příchozí zaměstnance působí prostředí organizace a jak vnímají chování vedení společnosti.

Mezilidské vztahy ovlivňují náš život jak v osobním životě, tak i v životě pracovním. Vstupem do nového pracovního prostředí se jedinec zařazuje do kolektivu a dostává se do konfrontace se skupinovými cíli a hodnotami. Proto je nutné se během adaptačního procesu zaměřit i na aspekty ovlivňující sociální adaptaci. Při hodnocení adaptačního procesu v organizaci XY jsem nejprve hodnotila formální nastavení celého procesu, přičemž jsem využila metody analýzy dokumentů. Poté jsem se zaměřila na hodnocení pracovní a sociální adaptace, identifikace nákladných signálů a psychické odolnosti. Průběh výzkumu a jeho výsledky, ke kterým jsem dospěla, představuji v následující empirické části práce.

4. Kvalitativní výzkum adaptačního procesu v organizaci XY

V předchozích kapitolách bakalářské práce jsem popsala teoretické aspekty vztahující se k tématu práce. Představila jsem několik doporučení, jak vhodně nastavit adaptační proces, jak by mělo probíhat zaučení na pracovní místo a dále charakterizovala situace, které mají vliv na průběh adaptačního procesu. V této kapitole popisuji průběh a výsledky výzkumu adaptačního procesu v organizaci XY, ve které pracuji na manažerské pozici. Problematika adaptace zaměstnanců je jednou ze součástí mé náplně práce. Výsledky výzkumu bych ráda využila ke zlepšení procesu adaptace nových zaměstnanců, a tím také ke stabilizaci pracovního procesu. Výzkum probíhal v období od 2. 2020 do 11. 2020. Do výzkumu zasáhla probíhající celosvětová pandemie COVID-19.

Předmětem výzkumu je analýza průběhu procesu adaptace zaměstnanců, kteří nastupují do nového pracovního poměru. Jedná se o dlouhodobý proces, během kterého by měl zaměstnanec nejen poznat jednotlivé činnosti vyplývající z jeho pracovní náplně, ale také je vykonávat ke spokojenosti obou stran. Dále by se měl, v rámci možností, úspěšně zařadit do pracovního kolektivu. Výsledek této snahy by měl vést k upevnění pracovního procesu, k eliminaci fluktuace a k dosažení společných cílů organizace.

Cílem práce je zhodnocení adaptačního procesu ve výrobní organizaci XY, vysvětlení jednotlivých případů rozebíráním příčinných řetězců a odhalení možných dopadů, identifikace konkrétní příčin a důsledků, které by mohly ovlivnit stabilitu pracovního procesu. Hlavní výzkumná otázka zní: *Jak je nastaven adaptační proces v organizaci XY?* Dílčí otázka zní: *Jakým způsobem probíhá proces zaučení na pracovní místo?*

4.1 Metoda sběru dat a výzkumný soubor

V organizaci XY se uzavírá v průběhu kalendářního roku pouze omezený počet nových pracovních poměrů. Z tohoto důvodu jsem vybrala metodu hodnocení několika jednotlivých případů. Odborná literatura pro obdobná témata, doporučuje využít kvalitativní metodologii (Švaříček, Šedová & kol., 2007, s. 291). Kvalitativní výzkum na rozdíl od kvantitativního nezobecňuje, ale jeho výsledky platí pouze pro danou organizaci, pracoviště či zaměstnance. Kvalitativní výzkum „nezjednodušuje, a uchovává jedinečnost, kolorit a hloubku poznání“ (Bělohávek, 1996, s. 17).

V rámci výzkumu jsem využila svých zkušeností a tří výzkumných metod. Ke sběru dat jsem použila metodiku kvalitativního dotazování. Rozhovory s jednotlivými účastníky jsem vedla individuálně v prostředí mé kanceláře v organizaci XY, které trvaly nejméně třicet minut. Pro zaznamenávání dat jsem použila dotazníky s připravenými otázkami. Celkem byly vytvořeny čtyři dotazníky, viz příloha č. 1, č. 2, č. 3, č. 4. Účastníci měli na výběr ze čtyř nabízených odpovědí. Některé otázky byly rozšířeny o možnost konkretizace a doplnění údajů. Během strukturovaných rozhovorů jsem společně s účastníky vyplňovala dotazníky v období nástupní fáze, v období před ukončením zkušební doby a poslední rozhovor byl veden v závěru šestého měsíce trvání pracovního poměru. Dotazníky byly koncipovány tak, že jednotlivé otázky v každém období na sebe volně navazovaly. Protože výzkum probíhal v době mimořádné situace zapříčiněné pandemií, připravila jsem doplňující dotazník s otázkami, které byly zaměřeny na vnímání aktuální situace novými zaměstnanci. Předpokládala jsem, že tato neočekávaná situace může ovlivnit průběh adaptačního procesu. Výzkum adaptačního procesu s každým účastníkem probíhal šest měsíců.

Dále jsem využila metody nezúčastněného pozorování. Během pozorování můžeme sledovat chování jedinců i skupin. Výhodou je nenápadný způsob získávání dat, avšak náročnější oproti zúčastněnému pozorování (Hendl, 2005, s. 201). Vykonávala jsem určitou činnost v blízkosti participanta během doby, kdy probíhalo *zaučení na pracovní místo*. Délka pozorování se odvíjela od rozsahu jejich pracovní náplně. Během pozorování jsem zaznamenávala získané informace.

Posledním zdrojem dat, který předcházel dotazníkovému šetření, byla analýza interních dokumentů. Cílem této analýzy bylo studium dokumentů, které souvisejí s problematikou adaptačního procesu. V rámci výzkumu jsem analyzovala interní směrnici *Zdroje* a interní formuláře *Adaptační plán* a *Plán zaškolení na pracovní pozici*. Z důvodu anonymity nezmiňuji konkrétní označení dokumentů ani data vydání. Jednou z výhod analýzy dokumentů je získání těžko dosažitelných informací. Další výhodou je skutečnost, že údaje nejsou zkreslené a nejsou zdrojem chyb, tak jako tomu může být u ostatních metod, jako např. rozhovory a pozorování (Hendl, 2005, s. 132). Zaměřila jsem se na procesy přijetí, adaptace a zaučení nového zaměstnance.

Výzkumný soubor tvořili všichni noví zaměstnanci, kteří v době výzkumu nastoupili do pracovního procesu. Hlavním kritériem byla skutečnost, že šestý měsíc trvání jejich pracovního poměru zasahoval do období vedení výzkumu. Se všemi jsem vedla rozhovory. Jednalo se celkem o čtyři zaměstnance, tři zaměstnanci z oblasti výroby, jeden zaměstnanec z oblasti administrativy. Všichni zaměstnanci nastoupili do organizace ve stejném roce, nepracovali na vedoucích pozicích a pracovní poměr byl sjednán na dobu určitou. Nevýhodou malého vzorku je, že nelze výsledky výzkumu zobecnit. Získané údaje nám však mohou pomoci určit oblasti, na které bychom se měli blíže zaměřit.

4.2 Průběh výzkumu

Výzkum adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci je náročný proces, protože sledujeme několik proměnných během delšího období. Každému z účastníků výzkumu je třeba věnovat dostatečný čas a pozornost.

Nejprve jsem provedla předvýzkum. Je důležitou fází výzkumu, který je prováděn před vlastním terénním šetřením. Jedná se o způsob, který ověřuje metodologické prostředky, které mají být ve výzkumu použity. Na základě výsledků jsou tyto prostředky upřesněny (Bedrnová, Nový & kol., 2007, s. 767). Jednotlivé dotazníky jsem předložila novému zaměstnanci, kterého jsem následně nezařadila do výzkumu. Po provedeném předvýzkumu jsem otázky rozdělila do jednotlivých oblastí, z důvodu přesného pochopení otázek participanty. Provedla jsem jazykovou korekturu a u navazující otázky č. 1 v dotazníku č. 3 jsem změnila škálu odpovědí, z důvodu nevhodného zvolení slovních výrazů. Tyto zrevidované dotazníky jsem použila pro vlastní výzkum.

Před začátkem prvního rozhovoru jsem účastníkům předložila dokument *Informovaný souhlas*, tzv. poučený souhlas, ve kterém jsem účastníky seznámila s výzkumem bakalářské práce. Popsala jsem, jakou formou bude výzkum probíhat a seznámila je s podmínkami účasti. Účast byla pro participanty dobrovolná a mohli kdykoli z výzkumu odstoupit bez ztráty jakýchkoli práv a výhod. Dále byli ubezpečeni, že jejich identita nebude odhalena nikomu jinému kromě řešitele výzkumu.

S jednotlivými zaměstnanci jsem vedla polostrukturované rozhovory. Odpovědi jsem zaznamenávala do připravených dotazníků a připisovala dodatečné komentáře. Na konci každého rozhovoru jsem položila ukončovací otázku, zda mají účastníci nějaké připomínky k tématu.

V dotaznících je možné identifikovat oblasti ovlivňující průběh adaptace v organizaci, které vycházejí z teoretického ukotvení adaptačního procesu. Jedná se o oblasti pracovní adaptace, sociální adaptace a psychické odolnosti. *Pracovní adaptace* je zaměřena na otázky související s pracovním procesem a zaučením na pracovní místo, dále je rozšířena o otázky zaměřené na prostředí organizace. *Sociální adaptace* je orientována na interpersonální vztahy a je rozšířena o dílčí otázky zaměřené na teambuilding a identifikaci nákladných signálů. Část zaměřená na *psychickou odolnost* sleduje stresové a konfliktní situace. Tyto oblasti budou stěžejní pro hodnocení adaptačního procesu v organizaci XY. Větší množství otázek jsem zvolila proto, že pomáhají nalézt souvislosti k problematice zkoumaného jevu. Získaná data jsem sumarizovala v tabulce, tak aby bylo možné přehledně analyzovat odpovědi v jednotlivých fázích výzkumu, a současně bylo možné porovnat s odpověďmi ostatních účastníků. Tabulku s daty v této práci nezveřejňuji z důvodu zachování anonymity účastníků. Nakonec jsem identifikovala hlavní prvky a jejich vzájemné souvislosti. V následujících kapitolách interpretuji získaná data.

4.3 Nastavení adaptačního procesu v organizaci XY

Proces náboru a přijímání nových zaměstnanců do pracovního poměru v organizaci XY je zastřešován personálním manažerem. Při výběru jednotlivých zaměstnanců spolupracuje s vedoucími pracovníky. V přednástupní fázi zaměstnanci obdrží všechny pracovní dokumenty stanové zákoníkem práce. Novým zaměstnancům je představena organizace generálním ředitelem či personálním manažerem. Ostatní náležitosti nezbytné pro zahájení pracovního vztahu zajistí personální manažer. První den pracovního poměru představí vedoucí pracovník novému zaměstnanci organizaci, kolektiv a postup zaučení na pracovní místo. Personální manažer ve spolupráci s externím pracovníkem zajistí školení bezpečnosti a ochrany

zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Dále seznámí zaměstnance s firemní dokumentací a etickým kodexem chování organizace (Compliance). Personální manažer během prvního dne představí novému zaměstnanci plánovaný průběh adaptačního procesu.

Pro hodnocení nastavení adaptačního procesu jsem využila metody analýzy dokumentů. Organizace se řídí požadavky mezinárodní normy pro systémy řízení kvality v automobilovém průmyslu IATF 16949, a proto je povinna vést tzv. řízenou dokumentaci. Jedná se o systematické uspořádání veškeré firemní dokumentace. Každý používaný formulář, směrnice, řád, interní předpis apod. mají svá označení a musí být řádně evidovány. Součástí této dokumentace jsou i dokumenty, které jsem použila pro analýzu. Postup adaptace nových zaměstnanců je popsán v interní směrnici *Zdroje*. Tato směrnice doporučuje v rámci zapracování nových spolupracovníků tyto kroky:

- ukázat a zařídit pracovní místo,
- představit kolegy a patrony,
- ukázat provoz,
- vysvětlit pracovní postupy,
- uspořádání a systém organizace,
- návrh dalšího osobního rozvoje dle potřeb společnosti.

Tato směrnice není zaměřena pouze na oblast personální práce. Jejím účelem je poskytovat zdroje, které jsou potřebné k vytvoření, zavedení, udržování a neustálému zlepšování systému managementu kvality a životního prostředí.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že organizace dostatečně zajišťuje základní povinnosti vyplývající z legislativních požadavků při vzniku pracovního poměru a požadavků automobilové normy. Po důkladné analýze interní směrnice *Zdroje* však usuzuji, že dokument nedostatečně

zastřešuje personální práci. Adaptační proces nových zaměstnanců je zmíněn jen okrajově. Zužuje se na pouhé popsání základních kroků v prvních dnech nástupu zaměstnance do pracovního procesu. Chybí detailnější vazba na návazný dokument *Adaptační plán*.

Jednotlivé fáze a kroky adaptačního procesu jsou popsány v interním dokumentu *Adaptační plán*. Tento plán je rozdělen na tři části. V přednástupní fázi jsou zaznamenávány informace související s personální dokumentací. V části druhé, nástupní fázi, jsou zaznamenávány mimo jiné údaje o seznámení zaměstnance s organizací a plánem školení. Třetí část, integrační fáze, je zaměřena na hodnocení před uplynutím tříměsíční zkušební doby. U vedoucích pracovníků lze sjednat delší zkušební dobu v maximální délce šesti měsíců (Zákoník práce, § 35). V této době se zpravidla uzavírá adaptační proces. Personální manažer spolu s vedoucím pracovníkem vedou rozhovor se zaměstnancem. Každý má možnost se vyjádřit k průběhu adaptačního procesu. V případě, že jsou obě strany spokojené, pracovní poměr pokračuje.

Adaptační plán je podrobně rozpracovaný dokument. Popisuje jednotlivé povinnosti, které je třeba splnit v období adaptace. Postrádám zde prostor pro konkrétní plán zaučení na jednotlivá pracovní místa. V administrativě je využíván dokument *Plán zaškolení na pracovní pozici*. Vedoucí pracovník má možnost detailně rozpracovat jednotlivé kroky, sledovat průběh zaučení a na závěr zhodnotit jako celek. Pro zaměstnance ve výrobě se však podobný hodnotící formulář nepoužívá. Jak jsem nastínila v teoretické části práce, další povinností zaměstnavatele je zajistit odborný rozvoj zaměstnanců bez ohledu na to jakou pracovní pozici zastávají. Adaptační plán společnosti XY se omezuje na pouhé sdělení v souvislosti s odborným rozvojem, zda bude plánován.

4.3.1 Pracovní adaptace a zaučení na pracovní místo

Pracovní adaptaci ovlivňují objektivní a subjektivní faktory, které jsem v teoretické části definovala ve třetí kapitole. Faktory sleduji při analýze jednotlivých fází adaptačního procesu a konkrétně hodnotím průběh zaučení na pracovní místo.

Všichni zaměstnanci hodnotili *přednástupní fázi* kladně. Byli spokojeni s průběhem výběrového řízení a s přijetím při první návštěvě. Prostředí organizace vnímali přívětivě a organizace jim byla dostatečně představena. S náplní pracovního místa byli seznámeni detailně a dostatečně, pouze účastník pracující v administrativě postrádal konkrétní vymezení pracovních úkolů. Žádné další důležité informace nechyběly. *První den pracovního poměru* byli zaměstnanci představeni pracovnímu kolektivu vedoucím pracovníkem. Ten je také uvedl na pracovní místo, které bylo připravené. Potom jsem, v roli personálního manažera, seznámila nově příchozí zaměstnance s plánovaným průběhem adaptačního procesu a zaučením na pracovní místo. Také jsem jim nastínila možnost účastnit se tohoto výzkumu. Dotazovala jsem se, jaká byla jejich motivace přijetí do zaměstnání. Zaměstnanci zmiňovali motivaci životní změny a nové pracovní výzvy. Finanční motivace nebyla prioritou. Zaměstnanci považují za přínosné pro svůj rozvoj účast na školeních a kurzech zvyšující kvalifikaci. Kariéerní postup je však důležitý pouze pro jednoho z nich. *Přednástupní a nástupní fázi* jsem hodnotila současně během prvního týdne pracovního vztahu a provedla s účastníky výzkumu první rozhovor. Jak ukazuje šetření, důležité kroky počáteční fáze adaptačního procesu jsou nastaveny v souladu s teoretickými poznatky. Vidím zde však možnosti dalšího zlepšení. Organizace nepoužívá žádné brožury či letáky s důležitými informacemi o organizaci, firemní komunikaci, sociálních programech, možnostech rozvoje apod. Další běžnou praxí jsou uvítací emaily, nahrávky nebo videa.

Druhý rozhovor s novými zaměstnanci proběhl po třech měsících pracovního vztahu *před plánovaným ukončením tříměsíční zkušební doby*. U každého z nich však byla zkušební doba prodloužena o překážky v práci z důvodu ošetřování člena rodiny nebo z důvodu překážek na straně zaměstnavatele (Zákoník práce, § 35) v souvislosti s probíhající pandemií. Zaměstnanci ve výrobě byli spokojeni s průběhem zaučení na pracovní místo. Zaměstnanec v administrativě stále neměl konkrétně specifikován popis pracovního místa, zaučování však probíhalo dostatečně podle plánu. Všichni však shodně konstatují, že postrádají možnost seberealizace. Byli demotivováni nízkým finančním ohodnocením a absencí benefitů. Lze předpokládat, že tyto skutečnosti přispívají k nestabilitě pracovního procesu.

Poslední rozhovory se zaměstnanci jsem vedla *v průběhu šestého měsíce trvání pracovního poměru*. Zaměstnanci se shodli, že hodnocení adaptačního procesu probíhalo nejméně jednou za čtvrt roku. Přítomen byl vedoucí pracovník spolu s personálním manažerem. V rámci výzkumu jsem zjišťovala, zda byla splněna jejich očekávání v souvislosti s náplní práce. Zaměstnanci pracující na méně kvalifikovaných pozicích byli spokojeni, jejich očekávání byla naplněna. Očekávání zaměstnanců na pracovních pozicích s vyšší kvalifikací nebyla naplněna. Náplň práce z části neodpovídala popisu práce, který jim byl představen v počáteční fázi pracovního vztahu. Tito zaměstnanci hodnotili průběh adaptačního procesu negativně. Je zjevné, že náplň práce, jakož i smysluplnost práce, je pro zaměstnance velmi důležitým faktorem při hodnocení celého adaptačního procesu.

Proces zaučení na pracovní místo

Každé pracovní místo vyžaduje jiný způsob zaučení. Výzkumu se zúčastnili zaměstnanci, kteří pracovali na místě operátora, seřizovače

a na pozici v administrativě. Zaměstnanci se nejprve společně zúčastnili vstupního školení kvality. Byli seznámeni s požadavky normy pro automobilový průmysl (IATF) a systémem environmentálního managementu (EMS). Zaškolení na každém pracovním místě probíhá odlišně. Zaměstnanci na pozici operátora vykonávají různorodé činnosti a zpravidla tráví jeden den na stejném pracovišti. Na každém pracovišti musí být seznámeni s pracovní návodkou a katalogem vad. Zaučení prováděli ostatní operátoři a průběh zaučení byl zaznamenáván do dokumentace na jednotlivých pracovištích. Pracovní místo seřizovače vyžaduje specifický přístup zaučení. Nový zaměstnanec byl průběžně zaučován na jednotlivé činnosti spojené s obsluhováním strojů. Mentorem mu byl druhý kolega na stejné pracovní pozici. Průběh zaškolení seřizovače byl také zaznamenáván do dokumentace na pracovištích. Zaučení na pracovní místo v administrativě se řídí podle interního dokumentu *Plán zaškolení THP*. Personální manažer upraví tento plán pro nově příchozího zaměstnance podle požadavků vycházejících z popisu pracovního místa a individuálních požadavků nadřízeného pracovníka. Nový zaměstnanec se měl účastnit každý den dvouhodinového zaškolení. Zaučení však probíhalo nárazově z důvodu omezené pracovní doby kvůli probíhající pandemii. Během adaptace ještě absolvoval několikadenní praxi ve výrobě a absolvoval tzv. kolečko na několika pracovištích v administrativě.

Pro hodnocení zaučení na pracovní místo jsem využila metodiky nezúčastněného pozorování. Zaznamenávala jsem zásadní kroky při zaučení, jednání a chování nového zaměstnance a zaměstnance, který prováděl zaučení. Pozorování proběhlo jedenkrát u každého zaměstnance. Poté jsem své záznamy porovnávala s popisem pracovního místa zaměstnance.

Z pozorování vyplynulo, že zaučení probíhalo z větší části v souladu s náplní práce. Zaučení nových zaměstnanců probíhalo dle určeného postupu v interní směrnici *Zdroje*. Při rozhovoru před ukončením zkušební doby všichni zaměstnanci shodně uvedli, že zaučení na pracovní místo probíhalo v rámci možností dostatečně. Nedostatky vidím v nesystematickém nastavení zaškolení v oblasti výroby. Chybí souhrnný dokument zaučení na pracovní místa ve výrobě.

Prostředí organizace

V předchozích částech jsem popsala průběh adaptačního procesu a pracovní adaptace. Tyto procesy se odehrávají v prostředí, ve kterém se setkávají různí jedinci s odlišným pracovním i sociálním postavením. Jedná se však o prostředí, ve kterém všichni tráví většinu svého pracovního dne. Proto je velmi důležité, aby se cítili spokojeně a komfortně. Sledovala jsem, zda se vnímání prostředí organizace zaměstnanců v průběhu adaptace mění. Kromě jednoho případu, všichni zaměstnanci hodnotili prostředí jako vstřícné i s odstupem šesti měsíců a také se identifikovali s kulturou organizace. Chování a jednání vedení společnosti považovali za profesionální. Podobně hodnotili chování managementu i v počáteční fázi pandemie. Pozitivně hodnotili pravidelné informování o průběhu krizové situace a krizového řízení vedením společnosti. Negativně hodnotili pozdní zveřejňování aktuálního provozního plánu.

Z výsledků dotazování vyplývá, že zaměstnanci vnímají organizační prostředí převážně kladně a nemají větší problémy identifikovat se s kulturou organizace. Tento fakt jistě přispívá k úspěšnému zvládnutí adaptace.

4.3.2 Sociální adaptace a identifikace nákladných signálů

Pokud se lidé rozhodnou pro změnu zaměstnání, vstupují do nového prostředí. Zjišťovala jsem, jak byli noví zaměstnanci přijati kolektivem v prvních dnech pracovního vztahu. Všichni se shodli, že se k nim kolegové chovali vstřícně a nesetkali se negativním chováním. Nadřízení zaměstnanci jim byli nápomocni během celého období adaptace. Při začleňování do nového kolektivu si účastníci nejvíce cenili poskytnutých rad od kolegů a vstřícnou komunikaci. Za překážky považovali např. nezáměr ze strany managementu či náročného nadřízeného. Rádi by také trávili čas s kolegy i mimo pracovní dobu, což však díky pandemii nebylo možné. Na dotaz „*Co by Vám nejvíce pomohlo při začleňování do kolektivu?*“ shodně odpovídali, že vstřícný přístup kolegů. Nejvíce si vážili rad spolupracovníků při zaučování. Velmi důležitý pro ně byl i každodenní společný oběd, protože mohli přirozeně navázat kontakt i s ostatními kolegy z jiného oddělení.

Sociální adaptace je velmi důležitou složkou adaptačního procesu. Ještě stále se setkáváme s tím, že ji mnozí vedoucí pracovníci podceňují. Také se mohou vyskytnout takové pracovní skupiny, které nemají zájem přijmout nově příchozího zaměstnance. Výzkum však probíhal s jednotlivci, a proto výsledná hodnocení nelze jednoznačně vztahovat na celou organizaci. Z šetření však vyplývá, že nově příchozí zaměstnanci oceňují vstřícný přístup a poskytnuté rady od kolegů i nadřízených pracovníků.

Teambuilding

Sociální adaptaci na skupinu usnadňují různé teambuildingové aktivity. V organizaci se pravidelně konají letní večírky tzv. *Sommerfesty* a vánoční večírky, které jsou organizovány vedením společnosti. Je to příležitost, kdy může management neformálně poděkovat zaměstnancům za odvedenou práci a loajalitu k organizaci. Během rozhovorů jsem zjišťovala,

zda mají noví zaměstnanci o tyto aktivity zájem a jaké další aktivity by navrhovali. Všichni shodně zájem projevili, ale nebyl by to pro ně rozhodující důvod pro výběr zaměstnání. Účastníci navrhovali další aktivity pro upevnění vztahů na pracovišti jako např. dobrovolnické práce, čtení seniorům, společná setkávání po pracovní době apod. V rámci adaptačního procesu bylo mým záměrem sledovat, zda během těchto aktivit zaměstnanci navázali nové vztahy. Bohužel z důvodu pandemie se žádné teambuildingové aktivity v době výzkumu nekonaly. Z důvodu omezení šíření epidemie bylo naopak zakázáno shlukování. Jedinou společnou aktivitou bylo setkávání v jídelně při stravování.

Výzkum prokázal, že teambuildingové aktivity patří k oblíbeným mimopracovním činnostem. Noví zaměstnanci mají o ně zájem a jsou ochotni pomoci při realizaci. Z výše zmíněných důvodů nebylo možné šetřením zjistit, zda by tyto aktivity splnily svůj účel.

Identifikace nákladných signálů

V rámci výzkumu jsem využila *teorie nákladných signálů*. Tato teorie předpokládá, že jedinci vysílají nákladné signály proto, aby se zviditelnili a tím se v našem případě rychleji začlenili do nového prostředí. Zjišťovala jsem, zda noví zaměstnanci vyvíjí větší úsilí než obvykle. Dle předpokladu byli účastníci připraveni rozhodně vyvinout větší úsilí. Snažili se co nejrychleji naučit většinu pracovních činností a porozumět pracovnímu procesu. V rozumné míře byli ochotni vykonávat činnosti nad rámec jejich pracovní náplně. Za důležité považovali také dochvilnost. Byli ochotni přispět finanční částkou na dárek k narozeninám pro kolegu, kterého znali jen krátce. Byli připraveni, v případě konání teambuildingových aktivit, pomáhat při jejich realizaci i v mimopracovní době.

Z výzkumného šetření vyplývá, že se účastníci mohou cítit ohroženi z důvodu možné ztráty zaměstnání. Uvědomují si, že jsou ve zkušební době

a pracovní smlouvu mají sjednanu na dobu určitou. Chování, které jsem popsala výše, však považovali za přirozené. Snažila jsem se identifikovat výraznější projevy chování při začleňování do pracovní skupiny. Ty jsem však neregistrovala. Lze říci, že nově příchozí zaměstnanci vysílali nákladné signály, které měli podobu zodpovědného, spolehlivého a aktivního pracovníka.

4.3.3 Psychická odolnost

Tato práce není primárně zaměřena na celkové hodnocení psychické odolnosti jedinců. Uvědomuji si, že v žádném případě nelze tuto komplikovanou problematiku pochopit při výzkumu několika případů. Zaměřila jsem se pouze na situace, které vyžadují zvýšenou pozornost při adaptaci. Zajímala jsem se o to, zda účastníci pociťovali *stres* během přednástupní fáze, nástupní fáze a během období adaptace. Všichni se shodli, že během přednástupní fáze se cítili klidně a uvolněně. V prvních dnech pracovního vztahu však pociťovali napětí a nervozitu. Důvodem byla skutečnost, že nevěděli, co je čeká. Během nástupní fáze se však zklidnili, protože poznali pracovní prostředí, náplň práce a seznámili se s novými kolegy. Zaměstnanec v administrativě cítil napětí při zaučení náročným nadřízeným. Během průběhu adaptačního procesu pak všichni pociťovali *stres* v souvislosti s probíhající pandemií. Dále jsem sledovala, zda zaměstnanci museli řešit *konfliktní situace*. Během adaptace nastal případ, kdy účastník výzkumu zaučoval nově příchozího zaměstnance na pracovní pozici. Učí se zaměstnanec měl neustálé problémy se základními pracovními činnostmi a nebyl ochoten přijmout vlastní odpovědnost. Tato konfliktní situace musela být řešena vedením společnosti. Pro účastníka to byla velmi nepříjemná situace a vyvolala nejistotu. Ocenil však přístup vedení společnosti.

Z odpovědí lze usuzovat, že určitou mírou stresu trpěl každý nově příchozí zaměstnanec. Potom co se seznámil s prostředím a spolupracovníky, nastalo zklidnění. V průběhu adaptace se však vyskytly další faktory, které znovu vyvolaly neklid či stres. Kromě zmíněné pandemie to byl průběh zaškolení a konflikt. Jednalo se o situace, které ovlivnily průběh adaptačního procesu.

4.4 Výsledky výzkumu

V této kapitole shrnuji výsledky výzkumu, jehož cílem bylo najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku: *Jak je nastaven adaptační proces v organizaci XY?* Tato výzkumná otázka je dále rozpracována v dílčí otázce: *Jakým způsobem probíhá proces zaučení na pracovní místo?* Výzkumné šetření probíhalo v době, kdy byl celý svět zasažen pandemií COVID-19 a běžný chod organizace byl výrazným způsobem ovlivněn. Organizace byla nucena přistoupit k nouzovým opatřením. Z důvodu omezení odbytu zakázek byl omezen provoz na tři pracovní dny v týdnu po dobu pěti měsíců. Zaměstnanci dostávali náhradu mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku. Byly pozastaveny všechny benefity, které organizace nabízí, včetně příspěvku na stravování. Z důvodu uzavření škol zůstával nezanedbatelný počet zaměstnanců doma s dětmi. Další zaměstnanci absentovali z důvodu onemocnění či pobytu v karanténě. Zaměstnanci, kteří zůstali v pracovním procesu, museli zastávat mnohem více práce než při normálním chodu organizace. Tyto skutečnosti se odrazily v pracovní spokojenosti zaměstnanců a také měly vliv na průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Při výsledném hodnocení *nastavení adaptačního procesu* v organizaci XY jsem vycházela z Armstrongovy (2007, s. 395) charakteristiky cílů adaptace, které jsem popsala ve třetí kapitole teoretické části. Prvním cílem adaptačního procesu by mělo být *zvládnutí počáteční fáze nejistoty v novém,*

cizím a neznámém prostředí. V tomto období se nově příchozí zaměstnanci poznávají se svými budoucími spolupracovníky a seznamují se s prostředím organizace, s náplní práce a s ní souvisejícími procesy. Musí si osvojit mnoho nových informací a dovedností. Zaměstnanci, se kterými jsem vedla výzkum, obdrželi během této fáze potřebné dokumenty a většinu informací vztahující se k pracovnímu procesu. Nadřízení pracovníci nebo kolegové jim byli nápomocni při začleňování a ve většině případů byli vstřícně přijati kolektivem. Nově příchozí zaměstnanci měli možnost kdykoli požádat o radu a zpravidla jim bylo vyhověno. Všechny tyto skutečnosti napomáhaly při adaptaci na nové prostředí. Během prvních dnů pracovního vztahu zaměstnanci pociťovali napětí a stres. Důvodem byly obavy z neznámého, nevěděli, co je čeká. V průběhu zapracování se zklidnili. To, jak se noví zaměstnanci dokázali vyrovnat s počáteční nejistotou, do určité míry záviselo i na úrovni jejich psychické odolnosti.

Druhým cílem adaptačního procesu dle Armstronga je *utváření pozitivního postoje a přístupu k organizaci z důvodu stabilizace.* Zaměstnanci si velice váží komunikace ze strany zaměstnavatele. V případě, že je nespokojenost řešena v počátku, lze předejít mnohým problémům, jako jsou např. řetězové reakce v podobě podávání výpovědí zaměstnanci. Nově příchozí zaměstnanci měli možnost diskutovat o svých pocitech, obavách i možných problémech. Zejména v době počátku pandemie ocenili přístup vedení společnosti k nastalé situaci. Také byli dostatečně informováni o plánovaných provozních opatřeních. Management se snažil udržet stabilitu v organizaci tím, že zaváděl opatření k zamezení propouštění zaměstnanců. Tím došlo ke zmírnění nejistoty nových zaměstnanců, kteří byli ve zkušební době. Navzdory těžkému období v organizaci panovala většinou přátelská atmosféra.

Třetím cílem adaptace je *dosažení uspokojivého výkonu v co nejkratší době*. Hlavním předpokladem k tomu, aby zaměstnanec vykonával svou práci uspokojivě, je zajištění kvalitního zaučení na pracovní místo. Jak jsem nastínila v teoretické části, proces *zaučení na pracovní místo* by měl dle Koubka (2011, s. 144) spočívat v seznámení s pracovištěm, s dokumentací a v důkladném zaškolení. Nově příchozí zaměstnanci obdrželi popisy pracovních míst ihned na začátku pracovního vztahu, kromě zaměstnance v administrativě. Vedoucí pracovník však již během náboru nastínil, že bude náplň práce konkretizovat až v průběhu adaptace. Zaučení probíhalo v souladu s plánem zaškolení na pracovní pozici nadřízeným pracovníkem. Zaučení však probíhalo nárazově z důvodu omezení povozu kvůli probíhající pandemii. Ve výrobě byli noví zaměstnanci zaučováni od ostatních kolegů. Zaměstnanci se shodují v tom, že byli zaškoleni dostatečně a kolegové se chovali vstřícně. Pouze průběh zaučení zaměstnance na pozici seřizovače trvalo delší dobu, protože vykonával i jiné méně kvalifikované činnosti. Dále lze vytknout, že ne vždy byli operátoři dostatečně seznámeni s katalogem vad. V organizaci XY není standardem, že každý nově příchozí zaměstnanec má přiděleného mentora. V oblasti administrativy tuto úlohu zastává buď přímý nadřízený či kolega na stejné pracovní pozici. V tomto případě, se vždy jedná o stejnou osobu. V oblasti výroby jsou však noví zaměstnanci zaučováni různými zaměstnanci.

Pro oblast výroby chybí výsledný hodnotící formulář zaučení na pracovní místo. Předpokládám, že důvodem absence takového dokumentu je velká administrativní zátěž. V menších organizacích musí lidé na jednotlivých pozicích vykonávat různorodé pracovní činnosti a často nemají dostatek času věnovat se některým činnostem důkladně. Bohužel se některé činnosti vykonávají jen proto, že to vyžaduje legislativa či norma. Z výzkumu dále vyplývá, že v organizaci XY je věnován malý prostor

odbornému rozvoji zaměstnanců. Není systematicky plánováno prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Pro účely potřeb splnění požadavků normy v automobilovém průmyslu je připravován *Plán školení*. Jedná se však o účelně vytvářený dokument a většina naplánovaných školení se nerealizuje.

Posledním cílem adaptace by měla být snaha organizace o *eliminaci možné fluktuace*. V tomto případě hovoříme o odchodu zaměstnance z vlastního rozhodnutí. Vyvolat ji mohou různé faktory působící na pracovní spokojenost nebo např. aktuální situace na pracovním trhu vně organizace (Štikar, Rymeš & Hoskovec, 2003, s. 330). V průběhu výzkumu žádný z účastníků neukončil předčasně pracovní poměr. Po šesti měsících trvání pracovního vztahu byli dva zaměstnanci naprosto spokojení. Jejich očekávání, která se vztahovala k náplni práce, byla splněna. Druzí dva zaměstnanci měli k pracovní náplni výhrady. Jejich očekávání nebyla naplněna. Fluktuace v organizaci XY má však v posledních letech vzestupné tendence. V roce 2020 opustil organizaci největší počet zaměstnanců za sledované období. Vývoj fluktuace naznačuje potencionální nebezpečí, že stávající zaměstnanci budou hledat nového zaměstnavatele.

Adaptační proces v organizaci XY je nastaven v souladu s teoretickým ukotvením. V jednotlivých fázích jsou zajišťovány potřebné kroky vycházející z adaptačního plánu. Vedoucí pracovníci jsou oporou nově příchozím zaměstnancům. Noví zaměstnanci zvládli počáteční nejistotu a byli přijati kolektivem. *Zaučení na pracovní místo* proběhlo u každého z účastníků výzkumu. Byli zaučeni na základní činnosti vyplývající z popisu pracovní pozice a práci vykonávají uspokojivě. Postrádám však výsledný hodnotící formulář zaučení pro pracovní pozice ve výrobě. Nedostatky dále shledávám v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z výzkumu dále vyplývá, že na *stabilitu pracovního procesu a omezení fluktuace* má pozitivní vliv

zejména vstřícný pracovní kolektiv a slušné jednání vedoucích pracovníků. *Stabilitu pracovního vztahu* však ovlivňuje nejistota v době pandemie a obavy ze ztráty zaměstnání. Zaměstnanci negativně hodnotí nízké mzdové ocenění vykonávané práce a omezené množství nabízených benefitů. Tyto skutečnosti vyvolávají nespokojenost a mohou v budoucnu přispět k ukončení pracovního vztahu.

4.5 Diskuse

Výzkum adaptačního procesu nových zaměstnanců jsem umístila do organizace, ve které pracuji již několik let a prostředí dobře znám. Výzkum jsem vedla se čtyřmi zaměstnanci, kteří nepracovali na vedoucích pozicích. Uvědomuji si, že pokud bych hodnotila adaptaci většího počtu zaměstnanců nebo vedoucích pracovníků, dospěla bych jistě k dalším poznatkům.

V odborné literatuře nacházíme možná doporučení, jak nastavit adaptační proces nových zaměstnanců. Adaptaci, jako důležité součásti personální práce, není však věnována taková pozornost, jakou by si zasloužila. V teoretické části jsem představila výklad Kociánové, Hroníka, Armstronga a dalších. Shodují se v tom, že se jedná o dlouhodobý proces, který má zpravidla tři fáze, přednástupní, nástupní a integrační. Názory se různí v definování konkrétních kroků a aktivit adaptačního procesu, jako např. zda zařadit i činnosti spojené s jednáním o pracovní smlouvě a s ní spojenou administraci. Armstrong (2007, s. 395) řadí tyto procesy do oblasti získávání a výběru pracovníků. Obdobně je nastaven i proces adaptace v organizaci XY. Podle mého názoru, který vychází z vlastních pracovních zkušeností, by měl adaptační proces vyústit v adekvátní začlenění jedince do pracovního kolektivu a v dosažení uspokojivého pracovního výkonu. Výsledkem by měl být stabilní pracovní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem založený na vzájemné důvěře a spokojenosti.

Důležitým hlediskem pro úspěšné fungování organizace je dosažení rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem zaměstnanců. Výzkumy potvrdily, že pokud je vyrovnán pracovní a mimopracovní život, dochází ke snižování absencí, je pozitivně ovlivněna pracovní morálka, snížena úroveň pracovního stresu a dochází ke stabilizaci pracovníků (Armstrong, 2007, s. 711). Moderní organizace jsou si dnes již vědomy této skutečnosti. Organizace vynakládají nemalé úsilí i finanční částky do oblasti péče o zaměstnance. Zkvalitňování adaptačního procesu nového zaměstnance považují za další velmi důležitý krok ke vzájemné spokojenosti zaměstnance a organizace. České organizace se v současnosti snaží o zavádění a nastavování pravidel adaptačních procesů. Zatím se však většinou jedná o nahodilý a intuitivní proces závisející na informacích spolupracovníků (Koubek, 2015, s. 195). V organizaci XY jsou nastavena formální pravidla adaptačního procesu. Výzkum však odhalil slabá místa, která poskytují prostor ke zlepšení.

V závěru práce bych ráda, na základě dat získaných šetřením, představila možná doporučení k zefektivnění stávajícího adaptačního procesu. Jak jsem zmínila výše, stávající směrnice *Zdroje* popisuje adaptační proces nových zaměstnanců velmi stručně. Doporučuji vytvořit *samostatnou směrnici pro oblast personální práce*, která bude provázána se stávajícími směrnici v této oblasti. Adaptační proces nových zaměstnanců by zde mohl být rozpracován dle jednotlivých fází se zaměřením na pracovní a sociální adaptaci. Doporučuji vypracovat pro každou pracovní pozici individuální *plán zaškolení* vycházející z odborných, interpersonálních a popř. manažerských kompetencí. Každý nově příchozí zaměstnanec by měl mít určeného *mentora*, který by ho provedl celým adaptačním procesem. Zaměstnanec by měl být za tuto práci finančně motivován. Pro lepší orientaci v novém prostředí doporučuji vytvořit *informační brožuru* pro příchozí

zaměstnance. Součástí této brožury by mohly být základní informace o organizaci a organizačních vztazích, interní komunikaci, vzdělávání, motivačních programech apod. Pro zaměstnance, kteří využívají ke své práci počítač, doporučuji připravit *uvítací email*. Z výzkumu dále vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o *teambuildingové aktivity*. Jedná se o další možnost podpory sociálních vztahů v organizaci.

Závěr

Svou bakalářskou práci jsem zaměřila na proces adaptace nových zaměstnanců ve výrobní organizaci XY. Práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretickou část jsem věnovala objasnění pojmů souvisejících s tématem práce. V první kapitole seznamuji čtenáře s prostředím organizace a s oblastí personální práce. Ve druhé kapitole se věnuji objasnění pojmů souvisejících s adaptací, psychickou odolností a představuji teorii nákladných signálů. Ve třetí kapitole jsem popsala průběh adaptačního procesu zaměstnanců a charakterizovala oblast pracovní a sociální adaptace. Adaptační proces je klíčovou složkou personální práce, protože připravuje nového zaměstnance na výkon práce. Jelikož průběh adaptace ovlivňuje podstatným způsobem další vývoj pracovního vztahu, je důležité, aby organizace věnovala této oblasti dostatečný prostor.

Empirická část práce vychází z poznatků uvedených v teoretické části. Cílem praktické části práce bylo zhodnocení adaptačního procesu ve výrobní organizaci střední velikosti. Hlavní výzkumná otázka zněla: *Jak je nastaven adaptační proces v organizaci XY?* Dílčí výzkumnou otázku jsem orientovala na proces zaučení v rámci pracovní adaptace. Otázka zněla: *Jakým způsobem probíhá proces zaučení na pracovní místo?* Pro realizaci výzkumu jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii a ke sběru dat využila metodiky kvalitativního dotazování formou polostrukturovaných rozhovorů, pozorování a analýzy interních dokumentů. Rozhovory probíhaly ve třech fázích, na počátku pracovního poměru, před ukončením zkušební doby a v závěru šestého měsíce trvání pracovního poměru. Použitím těchto výzkumných metod jsem hodnotila průběh adaptačního procesu, sledovala jeho vliv na stabilitu pracovního vztahu a na závěr představila návrhy opatření, které by mohly přispět ke zlepšení stávajícího adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Adaptace u každého jedince probíhá velmi individuálně. Pracovní adaptace se odvíjí od typu a náročnosti pracovní pozice. Sociální adaptace závisí na organizačním prostředí, interpersonálních vztazích a osobnostních charakteristikách jedince. V organizaci XY převládá přátelská atmosféra založená na slušných mezilidských vztazích a zodpovědném přístupu zaměstnanců k výkonu práce. V současné době je však nálada v organizaci negativně ovlivněna probíhající pandemií COVID-19 a je příčinou nejistoty. Výzkum prokázal, že adaptační proces zaměstnanců je nastaven systematicky a přispívá k zajištění stability organizace. Doporučuji však zaměřit více pozornosti na dodržování pracovní náplně zaměstnanců v souladu s popisem pracovního místa. Přestože zaměstnanci hodnotili pracovní kolektiv a interpersonální vztahy na pracovišti pozitivně, s celkovým průběhem adaptačního procesu nebyli spokojeni v případě, že nebyla naplněna jejich očekávání v souvislosti s náplní práce. Zaučení na pracovní místo probíhá dostatečně, ale vidím zde prostor ke zlepšení zejména v oblasti plánování a výsledném hodnocení. Další identifikované nedostatky adaptačního procesu shledávám v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Celkově lze však posoudit adaptační proces jako adekvátní vzhledem k poznatkům uvedených v teoretické části práce.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vyd.). Praha: Grada.
- Bauman, Z. (1996). *Myslet sociologicky*. Praha: Slon.
- Bedrnová, E., Nový I., & kol. (2007). *Psychologie organizace a sociologie řízení* (3. vyd.). Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Pauknerová, D., & kol. (2015). *Management osobního rozvoje* (2. vyd.). Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
- Fedáková, D. (2019). Člověk v pracovní organizaci. In J. Výrost, I. Slaměník & E. Sollárová (eds.) *Sociální psychologie* (s. 501-511). Praha: Grada.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kociánová, R. (2004). *Personální řízení*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů* (3. vyd.). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4. vyd.). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (5. vyd.). Praha: Management Press.
- Lovaš, L. (2019). Malé sociální skupiny. In J. Výrost, I. Slaměník & E. Sollárová (eds.) *Sociální psychologie* (s. 238-249). Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2007) *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- Mužík, J. (2008) *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, Wolters Kluwer.
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování* (3. vyd.). Praha: TRITON.
- Odborný rozvoj zaměstnanců. (2021). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Citováno 20. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia.
- Palán, Z., & Langer, T. (2008). *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského.
- Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Piaget, J. (1999). *Psychologie inteligence*. Praha: Portál.
- Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Riegel, K. (2003). Práce a organizace. In J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel & J. Hoskovec (eds.) *Psychologie ve světě práce* (s. 137–177). Praha: Karolinum.
- Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
- Rymeš, M. (2003). Osobnost a práce. In J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel & J. Hoskovec (eds.) *Psychologie ve světě práce* (s. 89-136). Praha: Karolinum.
- Smékal, V. (2007). *Pozvání do psychologie osobnosti* (2. vyd.). Brno: Barrister & Principal.
- Schein, E. H. (1969). *Psychologická smlouva*. Praha: Orbis.
- Smith, E. A., & Bliege Bird, R. (2005). Costly Signaling and Cooperative Behavior. In H. Gintis, S. Bowles, R. Boyd & E. Fehr (eds.) *Moral Sentiments and Material Interests* (s. 115–148). London: The MIT Press Cambridge, Massachusetts.
- Štikar, J., Rymeš, M., & Hoskovec, J. (2003). Sociálně psychologické charakteristiky metod. In J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel & J. Hoskovec (eds.) *Psychologie ve světě práce* (s. 314-336). Praha: Karolinum.
- Švaříček, R., Šedřová, K., & kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha. Portál.
- Veselá, J, & Kanioková Veselá, P. (2011). *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada.
- Zahavi, A. (1975). Mate Selection—A Selection for a Handicap. In *Journal of theoretical Biology* (s. 205-214). Cambridge, Massachusetts, USA: Academic Press.
- Zkušební doba. (2021). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Citováno 20. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Seznam zkratk

COVID-19 – COronaVirus Disease 2019. Citováno 20. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/ipcr-response-to-crises/>

CST – Costly Signaling Theory – Zahavi, A. (1975). Mate Selection— A Selection for a Handicap. In *Journal of theoretical Biology* (s. 205-214). Cambridge, Massachusetts, USA: Academic Press.

EMS – systém environmentálního managementu (Environmental Management Systems). Citováno 11. října 2020. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/52540>

IATF – IATF 16949:2016 – mezinárodní norma pro systémy řízení kvality v automobilovém průmyslu (International Automotive Task Force). Citováno 11. října 2020. Dostupné z: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iatf-16949>

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Makro a mikropohled na personální řízení (Mužík, 2008, s. 75)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehledová tabulka charakterizující organizaci a dav (Riegel, 2003, s. 137-138)

Tabulka č. 2: Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci (Rymeš, 2003, s. 91), upraveno autorem

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník č. 1 – Přednástupní a nástupní fáze

Příloha č. 2: Dotazník č. 2 – Před ukončením zkušební doby

Příloha č. 3: Dotazník č. 3 – Do šesti měsíců trvání pracovního poměru

Příloha č. 4: Dotazník č. 4 – Mimořádná situace

Příloha č. 1: Dotazník č. 1 – Přednástupní a nástupní fáze

DOTAZNÍK č. 1 – Přednástupní a nástupní fáze

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku zaměřeného na analýzu adaptačního procesu ve výrobní organizaci. Všechny získané údaje budou anonymně zpracovány. Děkuji Vám za pomoc.

Participant č.:

Datum:

ÚVODNÍ OTÁZKY

1. Oblast, ve které pracujete?

- a) výroba b) THP (technickohospodářský pracovník)

2. Jaká je Vaše pracovní pozice?.....

3. Charakter Vaší pracovní smlouvy?

- a) na dobu určitou b) na dobu neurčitou

SPECIFICKÉ OTÁZKY – Přednástupní fáze

1. Jak jste byl/a přijata při své první návštěvě v organizaci?

- a) velmi přívětivě b) přívětivě c) nepříliš přívětivě
d) velmi nepřívětivě

2. Byl/a Vám dostatečně představena organizace?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

3. Jakým způsobem jste byl/a seznámen/a s pracovní náplní pracovního místa, o které jste se ucházel/a?

- a) velmi detailně b) dostatečně c) jen zběžně d) vůbec

4. Jaké informace jste v průběhu výběrového řízení postrádal/a?

.....

5. Byl/a jste celkově spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

SPECIFICKÉ OTÁZKY – Nástupní fáze

1. Byl/a jste představena pracovnímu kolektivu? Pokud ano, na jaké pracovní pozici působil dotýčný zaměstnanec?

- a) ano b) ne

2. Obdržel/a jste všechny pracovní dokumenty zakládající pracovní poměr? Pokud ne, které chyběly?

- a) ano b) ne.....

3. Jak bylo připraveno vaše pracovní místo? Pokud nebylo dostatečně, co chybělo?

- a) výborně b) dostatečně c) musel/a jsem si ho přizpůsobit d) nebylo

.....

4. **Obdržel/a jste popis pracovní pozice?**
a) ano b) ne
5. **Jakým způsobem jste byla seznámena s plánem zaučení na Vaše pracovní místo?**
a) velmi detailně b) dostatečně c) jen zběžně d) vůbec
6. **Byl/a jste seznámen/a s plánovaným průběhem adaptačního procesu?**
a) ano b) ne
7. **Jaká byla Vaše motivace přijetí do zaměstnání?**
8. **Jak důležité bylo pro Vás finanční ohodnocení?**
a) rozhodně důležité b) spíše důležité c) spíše nedůležité
d) rozhodně nedůležité
9. **Považujete účast na školeních a kurzech zvyšující Vaši kvalifikaci za přínos pro Váš další rozvoj?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše d) rozhodně ne
10. **Jak je pro Vás důležitý kariérní postup?**
a) rozhodně důležitý b) spíše důležitý c) spíše nedůležitý
d) rozhodně nedůležitý

Prostor pro Vaše připomínky:.....

NAVAZUJÍCÍ OTÁZKY

1. **Jak na Vás celkově působí prostředí organizace?**
a) vstřícně b) spíše vstřícně c) spíše chladně b) chladně
2. **Byl/a jste informován/a o současné a budoucí situaci ve společnosti?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
3. **Považujete jednání a chování vedení společnosti za profesionální?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
4. **Jak se k Vám chovali kolegové během prvních dnů v pracovním procesu?**
a) vstřícně b) spíše vstřícně c) spíše chladně b) chladně
5. **Jak hodnotíte chování nadřízeného zaměstnance?**
a) je velkou oporou b) pomáhá mi c) spíše mi nepomáhá
d) není mi oporou
6. **Jaké jsou podle Vás další překážky, které mohou bránit novým pracovníkům v úspěšné sociální adaptaci?.....**
7. **Co by Vám nejvíce pomohlo při začleňování do kolektivu?**
.....
8. **Máte zájem trávit čas s kolegy i mimo pracovní dobu?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
9. **Byl/a jste někdy součástí teambuildingových aktivit (např. firemní večírky apod.)?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

10. Účastníte se rád/a teambuildingových aktivit?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
11. Budete se účastnit akcí konaných společnostmi (např. letní a vánoční večírek)?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
12. Upřednostnil/a byste zaměstnání, kde se konají teambuildingové aktivity?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
13. Jste v novém prostředí ochoten/na vyvíjet větší úsilí než obvykle?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
14. Popište, co uděláte pro to, abyste byl/a v práci dobře přijat/a, a začlenil/a se do kolektivu?.....
15. Jste ochoten/a vykonávat činnosti nad rámec Vaší pracovní náplně stanovené v popisu místa?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
16. Jste schopen/a říci nadřízenému pracovníkovi, že s ním nesouhlasíte (říci svůj názor na věc, i když je v rozporu s jeho míněním)?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
17. Jste ochoten/na angažovat se na přípravě a realizaci teambuildingových aktivit, popř. dne otevřených dveří ve vašem volném čase?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
18. Jakým způsobem přistupujete k řešení konfliktů?
 a) velmi aktivně b) aktivně c) pasivně d) vyhýbám se
19. Když řeším nějaký problém, věřím, že to dobře dopadne?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
20. Umím NE říci lidem, kteří mají nerozumné nároky, aniž bych je rozladil/a.
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
21. Cítil/a jste napětí, pocity úzkosti a nervozitu během přijímacího řízení? Pokud ano, jaké okolnosti tyto pocity vyvolaly?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

22. Cítil/a jste napětí, pocity úzkosti a nervozitu v prvních dnech pracovního procesu? Pokud ano, jaké okolnosti tyto pocity vyvolaly?
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

23. Jak zvládáte krizové situace?
 a) jednám velmi aktivně b) zapojuji se c) jsem pasivní d) vyhýbám se

Prostor pro Vaše připomínky:.....

Příloha č. 2: Dotazník č. 2 – Před ukončením zkušební doby

DOTAZNÍK č. 2 – Před ukončením zkušební doby

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku zaměřeného na analýzu adaptačního procesu ve výrobní organizaci. Všechny získané údaje budou anonymně zpracovány. Děkuji Vám za pomoc.

Participant č.:

Datum:

SPECIFICKÉ OTÁZKY

- 1. Odpovídá popis pracovního místa, který Vám byl představen při přijetí, náplni práce, kterou vykonáváte nyní?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 2. Jak probíhalo zaučení na vaše pracovní místo?**
a) velmi detailně b) dostatečně c) jen zběžně d) vůbec
Popište konkrétní postup:
- 3. Měl/a jste určenou osobu, mentora, pro zaučení na pracovní místo?
Pokud ano, jaká byla jeho pracovní pozice?**
a) ano b) ne
- 4. Pokud ano, jak jste byl/a spokojen/a s jeho přístupem k Vaší osobě?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 5. Jak jste byl/a spokojena s procesem zaučení?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 6. Byly Vám během adaptace poskytnuty všechny informace, které jste potřeboval/a?**
a) ano, všechny na začátku b) ano, postupně c) ne, musel/a jsem se dotazovat d) ne, informace byly zadržovány
- 7. Máte pocit, že při své práci využíváte svoji kvalifikaci?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 8. Máte možnost se při práci samostatně rozhodovat?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 9. Máte v zaměstnání možnost seberealizace?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 10. Co je pro Vás největší motivací v pracovním procesu?**
.....
- 11. Co je pro Vás největší demotivací v pracovním procesu?**
.....

Prostor pro Vaše připomínky:

NAVAZUJÍCÍ OTÁZKY

1. **Jak na Vás celkově působí prostředí organizace s odstupem třech měsíců?**
a) vstřícně b) spíše vstřícně c) spíše chladně d) chladně
2. **Jste průběžně informován/a o současné a budoucí situaci ve společnosti?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
3. **Považujete jednání a chování vedení společnosti za profesionální?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
4. **Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem a celkově se vztahy na pracovišti?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
5. **Jak hodnotíte chování nadřízeného zaměstnance?**
a) je velkou oporou b) pomáhá mi c) spíše mi nepomáhá
d) není mi oporou
6. **Objevily se překážky, které Vám bránily v úspěšné sociální adaptaci?.....**
7. **Co Vám naopak nejvíce pomohlo při začleňování do kolektivu?**
.....
8. **Jak často se setkáváte s kolegy mimo pracovní dobu?**
a) denně b) jednou týdně c) jednou měsíčně d) vůbec ne
Pokud ano, jaký má tento vztah charakter?
a) čistě profesionální b) přátelský c) neutrální d) jiný
9. **V případě, že se konaly v organizaci teambuildingové aktivity, účastnil/a jste se?**
a) ano b) ne
10. **V případě, že se konaly v organizaci teambuildingové aktivity, jaká byla atmosféra?**
a) čistě profesionální b) přátelská c) neutrální d) negativní
11. **V případě, že se konaly v organizaci teambuildingové aktivity, navázal/a jste nové vztahy?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
12. **Jaké aktivity byste navrhoval/a pro upevnění vztahů na pracovišti?.....**
13. **Máte pocit, že Vaše úsilí o adaptaci je dostatečné?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
14. **Popište, co jste udělal/a pro to, abyste byl/a v práci dobře přijat/a a začlenil/a se do kolektivu?.....**
Bylo Vaše úsilí nějakým způsobem ohodnoceno?.....

- 15. Jste ochoten/na vykonávat činnosti nad rámec Vaší pracovní náplně stanovené v popisu místa?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 16. Jste schopen/a říci nadřízenému pracovníkovi, že s ním nesouhlasíte (říci svůj názor na věc, i když je v rozporu s jeho míněním)?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 17. Jste ochoten/a angažovat se na přípravě a realizaci teambuldingových aktivit, popř. dne otevřených dveří ve vašem volném čase?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 18. Dochází ke konfliktům mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 19. Pokud došlo ke konfliktu, popište, jak jste ho řešil/a?**

- 20. Jsem schopen/a říci lidem, co si myslím?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 21. Cítil/a jste napětí, pocity úzkosti a nervozitu při během zkušební doby?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 22. Pokud ano, jaké okolnosti či konkrétní obavy tyto pocity vyvolaly?**

- 23. Musel/a jste řešit nějakou krizovou situaci?**
 a) ano b) ne
- 24. Pokud ano, jak jste k ní přistupoval/a?**
 a) jednal/a jsem velmi aktivně b) zapojil/a se c) byl/a jsem pasivní d) vyhýbal/a jsem se

Prostor pro Vaše připomínky.....

Příloha č. 3: Dotazník č. 3 – Do šesti měsíců trvání pracovního poměru

DOTAZNÍK č. 3 – Do šesti měsíců trvání pracovního poměru

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku zaměřeného na analýzu adaptačního procesu ve výrobní organizaci. Všechny získané údaje budou anonymně zpracovány. Děkuji Vám za pomoc.

Participant č.:

Datum:

SPECIFICKÉ OTÁZKY

1. **Odpovídá náplň Vašeho pracovního místa Vaší představě?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
2. **Máte nějaké návrhy pro inovaci pracovního procesu? Pokud ano, vypište jaké?**
a) ano b) ne
.....
3. **Umožnil Vám zaměstnavatel zvyšovat Vaše znalosti a dovednosti? Pokud ano, vypište jako formou.**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
.....
4. **Probíhalo pravidelné hodnocení adaptačního procesu?**
a) ano, každý měsíc b) ano, jednou za čtvrt roku
b) ano, jednou za půl roku c) ne, neproběhlo
5. **Kdo byl přítomen při hodnocení (názvy pracovních pozic)?**
.....
6. **Měl/a jste možnost vyjádřit se k procesu adaptace? Pokud ano, vypište konkrétní připomínky:**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
.....
7. **Měl jste ze strany vedení zájem o Vaše pocity a dojmy?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
8. **Jak hodnotíte celkový průběh adaptačního procesu?**
a) velmi pozitivně b) pozitivně c) negativně d) velmi negativně
9. **Co Vás během adaptačního procesu potěšilo?**
.....
10. **Co Vás během adaptačního procesu zklamalo?**
.....
11. **Jaká byla Vaše očekávání při přijetí a jak se naplnila během adaptačního procesu?**
.....

Prostor pro Vaše připomínky.....

NAVAZUJÍCÍ OTÁZKY

1. **Identifikujete se s kulturou organizace s odstupem šesti měsíců?**
a) vstřícně b) spíše vstřícně c) spíše chladně d) chladně
2. **Jste průběžně informován/a o současné a budoucí situaci ve společnosti?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
3. **Považujete jednání a chování vedení společnosti za profesionální?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
4. **Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem a celkově se vztahy na pracovišti?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
5. **Jak hodnotíte chování nadřízeného zaměstnance?**
a) je velkou oporou b) pomáhá mi c) spíše mi nepomáhá
d) není mi oporou
6. **Objevily se překážky, které Vám bránily v úspěšné sociální adaptaci?**
.....
7. **Co Vám naopak nejvíce pomohlo při začleňování do kolektivu?**
.....
8. **Jak často se setkáváte s kolegy mimo pracovní dobu?**
a) denně b) jednou týdně c) jednou měsíčně d) vůbec ne
Pokud ano, jaký má tento vztah charakter?
a) čistě profesionální b) přátelský c) neutrální d) jiný
9. **V případě, že se konaly v organizaci teambuildingové aktivity, účastnila/a jste se?**
a) ano b) ne
10. **V případě, že se konaly v organizaci teambuildingové aktivity, jaká byla atmosféra?**
a) čistě profesionální b) přátelská c) neutrální d) negativní
11. **V případě, že se konaly v organizaci teambuildingové aktivity, navázal/a jste nové vztahy?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
12. **Jaké aktivity byste navrhoval/a pro upevnění vztahů na pracovišti?**
.....
13. **Máte pocit, že Vaše úsilí o adaptaci bylo dostatečné?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
14. **Popište, co jste uděl/a pro to, abyste byl/a v práci dobře přijat/a a začlenil/a se do kolektivu?.....**
Bylo Vaše úsilí nějakým způsobem ohodnoceno?
.....

- 15. Jste ochoten/a vykonávat činnosti nad rámec Vaší pracovní náplně stanovené v popisu místa?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 16. Jste schopen/a říci nadřízenému pracovníkovi, že s ním nesouhlasíte (říci svůj názor na věc, i když je v rozporu s jeho míněním)?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 17. Jste ochoten/a angažovat se na přípravě a realizaci teambuildingových aktivit, popř. dne otevřených dveří ve Vašem volném čase?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 18. Dochází ke konfliktům mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 19. Pokud došlo ke konfliktu, popište, jak jste ho řešila?**

- 20. Pokud udělám chybu, jsem schopen/na ji veřejně přiznat?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 21. Cítila/a jste napětí, pocity úzkosti a nervozitu během prvních šesti měsíců pracovního procesu?**
 a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
Pokud ano, jaké okolnosti tyto pocity vyvolaly?

- 22. Musel/a jste řešit nějakou krizovou situaci?**
 a) ano b) ne
- 23. Pokud ano, jak jste k ní přistupoval/a?**
 a) jednal/a jsem velmi aktivně b) zapojil/a se c) byl/a jsem pasivní
 d) vyhýbal/a jsem se

Prostor pro Vaše připomínky.....

DOTAZNÍK č. 4 – Mimořádná situace

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku zaměřeného na chování zaměstnanců během mimořádné situace spojené s pandemií COVID-19 v organizaci. Všechny získané údaje budou anonymně zpracovány. Děkuji Vám za pomoc.

Participant č.:

Datum:

SPECIFICKÉ OTÁZKY

- 1. Byl/a jste pravidelně informován/a o průběhu krizové situace a krizového řízení v organizaci?**
a) velmi detailně b) dostatečně c) jen zběžně d) vůbec
- 2. Jaké informace jste v průběhu krizové situace postrádal/a?**
.....
- 3. Jak se chovali kolegové během prvních dnů krizové situace?**
a) vstřícně b) spíše vstřícně c) spíše chladně b) chladně
- 4. Vyvíjel/a jste během krizové situace větší pracovní úsilí než obvykle?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 5. Pokud ano, popište důvody, které toto úsilí vyvolávaly?**
.....
- 6. Pokud ne, popište důvody, které toto úsilí mařily?**
.....
- 7. Jak jste jednal/a v krizové situaci?**
a) jednal/a jsem velmi aktivně b) zapojil/a se c) byl/a jsem pasivní
d) vyhýbal/a jsem se
- 8. Snažil/a jste se pomáhat ostatním kolegům? Pokud ano, popište jakým způsobem?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
.....
(např. zajišťování a distribuce pomůcek k zajištění bezpečí; roušky, dezinfekce; informování zaměstnanců; jiná pracovní náplň; zpracovávání dokumentace; apod.)
- 9. Komunikoval/a jste častěji s vedením společnosti?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 10. Měl/a jste obavy ohledně ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 11. Byla by ztráta pracovní pozice kritická pro Vaši rodinnou situaci?**
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 12. Cítil/a jste napětí, pocity úzkosti a nervozitu během krizové situace?**

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

13. Pokud ano, jaké konkrétní obavy je vyvolaly?

.....

14. Jak jste celkově zvládal/a krizovou situaci?

- a) měl/a jsem velké obavy b) měl/a jsem obavy c) neměl/a jsem obavy
d) neměl/a jsem žádné obavy

Prostor pro Vaše připomínky.....