

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

ADAPTAČNÍ PROCES NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Marek Jungmann

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Adaptační proces nových zaměstnanců*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne

Podpis:

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D., za poskytnutí odborné pomoci při psaní mé práce. Zároveň bych rád poděkoval personální ředitelce společnosti XY, která mi byla v procesu psaní mé bakalářské práce se vším nápomocna a zpřístupnila mi všechny informace, o které jsem žádal.

Anotace

Jméno a příjmení:	Marek Jungmann
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia	Sociologie - Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Adaptační proces nových zaměstnanců
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá procesem adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY. V teoretické části jsou uvedeny pojmy jako andragogika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Dále je rozpracován pojem adaptace a jsou zde uvedena témata související s adaptací. V praktické části je popsána společnost XY, adaptační proces v dané společnosti a následně byla vymezena metodologie výzkumné části. Autor popisuje postup při tvoření výzkumu, jehož výsledky následně porovnává s teoretickým východisky, které byly uvedeny v úvodu práce, a na základě tohoto porovnání autor navrhuje několik kroků, které by měly sloužit k optimalizaci adaptačního procesu ve společnosti XY.

Klíčová slova:	Adaptace, nový zaměstnanec, společnost, výzkum
Title of Thesis:	Process of new employees' adaptation
Annotation:	This bachelor thesis deals with the process of adaptation of new employees in the company XY. The theoretical section provides concepts such as adult education, personnel management and human resource management. There is also developed the concept of adaptation and there are listed topics related to adaptation. The practical section describes the company XY, the adaptation process in the company and subsequently there are defined methodology of the research. The author describes the process of creating research whose results then compares with theoretical approaches, which were mentioned in the introduction, and based on this comparison author suggests several steps that should be
Keywords:	Adaptation, new employee, company, research
Názvy příloh vázaných v práci:	3 (Dotazník pro zaměstnance, dotazník pro tutory, otázky pro personální ředitelku)
Počet literatury a zdrojů:	24
Rozsah práce:	79 s. (77 827 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	9
2. Personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	13
2.1 Personální řízení	13
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	16
2.3 Rozdíly a shodné rysy obou koncepcí	20
3. Adaptace pracovníků.....	23
3.1 Vymezení pojmu adaptace	24
3.2 Související pojmy s adaptací.....	25
3.3 Psychologická smlouva	26
3.4 Členění adaptace.....	27
3.5 Adaptace a kultura organizace	28
3.6 Funkce adaptace	30
3.7 Cíle adaptace	31
3.8 Fáze adaptace.....	32
3.9 Adaptační program	33
3.10 Chyby v adaptaci	35
3.11 Shrnutí	36
4. Praktická část.....	38
4.1 Úvod	38
4.2 Obecné informace o společnosti.....	39
4.3 Vize, hodnoty a mise společnosti	41
4.4 Organizační struktura	43
4.5 Adaptační proces	45
4.5.1 První fáze zaškolení	45
4.5.2 Druhá fáze zaškolení.....	47
4.5.3 Shrnutí.....	48

4.6 Metodologie výzkumu	49
4.6.1 Rozhovory s tutory	50
4.6.2 Dotazníkové šetření zaměstnanců	51
4.7 Sběr dat	52
4.7.1 Data z rozhovorů s tutory	52
4.7.2 Data z dotazníkového šetření zaměstnanců	53
4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření	56
4.9 Shrnutí výzkumné části	63
4.10 Návrh na zlepšení adaptačního procesu	64
Závěr	67
Zdroje	69
Seznam použitých zkratk	71
Seznam obrázků	72
Seznam grafů	72
Přílohy	1

Úvod

Adaptační proces a jeho průběh je aktuální problematika všech soudobých firem. Manažeři a vedení takovýchto společností jsou si vědomi doby, ve které řídí svůj podnik. Je to doba, kdy člověk jako takový hraje významnou roli v pracovním prostředí. Je kladen vysoký důraz na spokojenost zaměstnanců. Adaptační proces nejenže eliminuje případné ekonomické ztráty, které firma může pocítit, jestliže zaměstnanec v prvních týdnech odejde bez toho, aniž by firmě vydělal peníze. Adaptační proces zvyšuje také spokojenost nového zaměstnance a měl by být schopen eliminovat co nejvíce obav nového zaměstnance z nového pracovního prostředí.

Svou andragogickou praxi jsem vykonával právě ve společnosti XY, se kterou jsem se později domluvil na tom, že bakalářskou práci budu věnovat procesu adaptace právě v této firmě. Ve společnosti XY jsem působil osmdesát hodin, které jsem strávil různorodou prací a dostal jsem se také k problematice adaptace. Společnost XY působí v oblasti informačních technologií a v dnešní době je těžké na určité pozice sehnat kvalitní zaměstnance. A ještě těžší v tomto odvětví je si dobré zaměstnance udržet. Zároveň je pro tuto firmu také důležité, aby nováček byl schopen co nejrychleji řešit samostatně jednotlivé problémy. Za tímto účelem byl vytvořen návrh mé bakalářské práce.

Cílem této práce je stanovit teoretická východiska, která se týkají procesu adaptace. Následně pak je třeba popsat aktuální stav, v němž se nachází adaptační proces ve společnosti XY a porovnat jej s teoretickými koncepty. Na tomto základě a také na základě zjištěných informací pomocí

výzkumu posléze navrhnout změny, které povedou ke zlepšení adaptačního procesu ve společnosti XY.

Tato práce se skládá ze dvou částí. V první části vymezuji teoretická východiska, kdy se nejprve zaměřuji na andragogiku jako takovou, která je základem problematiky řízení lidských zdrojů. Posléze vymezuji personální řízení a řízení lidských zdrojů jako dvě novodobé koncepce, od nichž se odvíjí mnohé procesy v rámci firemní struktury. Poté se dostávám k pojmu adaptace, který popisuji z vícero úhlů pohledů. Druhá část bakalářské práce je zaměřena prakticky. Zabývá se popisem společnosti XY jako takové, přes obecnou charakteristiku až po analýzu samotného adaptačního procesu. Následně uvádím metodologii výzkumu a konkrétní postup při vytváření a realizaci výzkumu. Na základě výstupů z výzkumné části a teoretických východiscích, které byly stanoveny v první části této práce, navrhuji změny, které doporučuji společnosti XY v oblasti adaptačního procesu.

1. ANDRAGOGIKA

Ze všeho nejdříve považuji za nejdůležitější uvést pojem, bez něhož bychom nebyli schopni popisovat následující pojmy jako je například řízení lidských zdrojů či personalistika, neboť tento pojem mimo jiné stojí také na počátku rozvoje dospělého člověka v zaměstnání. Tímto pojmem je andragogika.

Andragogika dle Beneše je:

- Vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých.
- Studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých (Beneš 2014, s. 11).

Jestliže se oprostíme od různých pojetí a přístupů a vyjdeme z překladu tohoto slova, získáme definici, která se vymanila z různých pojetí a všelikterých přístupů. Andragogiku tak lze chápat jako doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa. Ač pro záměr této práce není potřeba popisovat historii tohoto pojmu a uvádět její mnohé představitele, kteří přispěli ke koncepci dnešní andragogiky, považuji za důležité uvést, že pojem je pojmem mladým neboť jako první jej použil Kapp v roce 1833 ve své knize, kde se snažil odlišit pedagogiku a vzdělávání dospělých. Tímto Kapp položil základní kámen andragogiky, což zapříčinilo vznik několika definic a pojetí andragogiky, zájem o tuto vědu nečekaně vzrostl a poznamenal přístup ke vzdělávání dospělých nejen v podnikové sféře. Bohužel mnozí teoretikové nahlízejí na andragogiku různým úhlem pohledu a z toho důvodu vynecháme tyto nesourodé koncepce andragogiky.

Tento fakt dokazuje ve své knize Základy andragogiky i Palán: *„Na obsah pojmu i obsah andragogiky jako vědecké disciplíny, nejsou dosud názory sjednoceny. A bývá většinou chápána jako synonymum pojmu vzdělávání dospělých, ev. jako věda o vzdělávání dospělých“* (Palán 2002a, s. 7).

Pro účely této práce můžeme opustit historické jádro andragogiky jako takové a přesunout se k jádru věci. Andragogika působí na třech polích:

1. Vlastní vzdělávací praxe,
2. příslušný studijní obor,
3. samostatná vědní disciplína (Beneš 1999, s. 24).

Pro nás je důležité pouze první pole působnosti, což je vzdělávací praxe jako taková. V praxi totiž andragogové působí v organizacích a často pořádají různé vzdělávací akce a evaluaci těchto vzdělávacích akcí. Mají tedy na starosti kompletně vzdělávání zaměstnanců jako takových v daném podniku, což je v dnešní době naprosto nepostradatelný faktor každé dobré firmy – možnost kvalitního vzdělávání zaměstnanců je jedním z největších benefitů, jaký firma nyní může nabídnout (Beneš 1999, s. 24-25). Z pohledu zaměstnance pak tento benefit může být jedním z hlavních, který jej na jeho budoucí pracovní místo naláká a případná absence kvalitně rozpracovaného konceptu dalšího vzdělávání v oné organizaci může mít vliv na udržení daného zaměstnance a na jeho motivaci pracovat, což je ve vztahu také s jeho adaptací v organizaci. O adaptaci se však více níže.

2. Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Koncept personalistiky je základním kamenem pro pojmy jako personální řízení a řízení lidských zdrojů. Je o mnoho starší a celkově přístupy k personálním procesům v organizacích se napříč dvacátým stoletím rapidně měnily. Pro účel této práce uvedu jen dva pojmy, které spolu úzce souvisí a mnozí autoři mezi nimi nedělají rozdíl. Vzhledem ke kapacitě této práce nemohu dostatečně popsat vývoj přístupů k personálním procesům a považuji tedy za důležité popsat jen dva vývojově nejmladší přístupy.

2.1 Personální řízení

Personální řízení je podle některých autorů vývojově starší, nežli koncepce řízení lidských zdrojů a proto se jím budu zabývat jako první. Velice dobře vystihl hlavní zaměření personálního řízení Armstrong: Personnel Standards Lead Body v roce 1993 vymezil hlavní zaměření personálního řízení následovně:

- Vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností.
- Posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku.
- Neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku.
- V zájmu fungování podniku poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb.

Podstatou celého personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti celé organizace. To je záležitostí všech manažerů

a vedoucích týmů, avšak personalisté jako takoví musejí k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby (Armstrong 1999, s. 42-43).

Toto pojetí, které popisuje Armstrong v knize Personální management je poněkud široké a personálnímu řízení je zde věnováno opravdu mnoho prostoru. Jestliže bych měl vybrat kratší definici, která se snaží shrnout personální řízení jednou větou, sáhnu opět po definici Armstrongově: *„Personální řízení se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem“* (Armstrong 2007, s. 26). Dále například Stýblo popisuje úlohu personálního řízení, obohacenou o podporu liniového managementu, tímto způsobem: *„Úlohou personálního řízení je profesionální podpora liniového managementu v provádění personálních funkcí a poskytovat koncepční služby spojené s navrhováním, zaváděním a zdokonalováním personálních organizačních opatření, které zvyšují podnikovou výkonnost“* (Stýblo 2005, s. 706).

V Česku se koncepci personálního řízení věnuje obsáhle Kocianová, která se shoduje s mnohými zahraničními autory v rozvoji personálního řízení. Jeho vývoj můžeme identifikovat jako dvoufázový: *„Úroveň personálního řízení jako vývojové etapy (od 40. let) lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec (nezbytné) administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary“* (Kocianová 2010, s. 11). Tato úroveň je ze 40. let a můžeme vidět čistě a jen zárodky celého sektoru personálního řízení jako takového. Přejít do druhé fáze je o něco obsáhlejší: *„Od 60. let dochází k rozšíření poskytovaných služeb o rozvoj manažerů, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil, jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků (řízení podle cílů). (...)*

Od 60. let je kladen důraz na sociální klima“ (Kocianová 2010, s. 11). Toto pojetí už zahrnuje propracovanější procesy, které i dnes nalezneme v repertoáru personálních útvarů a navíc je tato koncepce obohacena o důraz na sociální klima, což je základním stavebním kamenem adaptace pracovníků, o které se však více rozepíšu níže.

Otázka vzniku personálního řízení a řízení lidí obecně je rozebírána mnohými autory pod drobnohledy, jak to už však bývá, neexistuje jednotný názor na vznik personálního řízení či řízení lidí, spíše existuje jakýsi převažující názor. Teorie a historie personálního řízení je mnohdy pouhým stínem, který mnoho autorů ignoruje. Situaci popisuje Sergej Vojtovič: *„Od vzniku jednoduché koncepce personálního řízení v systému managementu výrobních organizací až po jeho současnou velmi složitou a náročnou koncepci se teorie a praxe řízení zpravidla soustřeďuje na aktuální problémy této činnosti, její zdokonalování a hledání účinných nástrojů, jejichž pomocí by bylo možné ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců“* (Vojtovič 2011, s. 10). Poznatky z historie a teorie tedy upadají do pozadí a do popředí se dostávají problémy, se kterými se potýkají denně statisíce organizací a personalistů.

Personální řízení je tedy vývojově mladší než řízení lidských zdrojů a klade větší důraz na personální činnosti, které bývají propojené s liniovým managementem. Jde o řízení, které se více zaměřuje na procesy v rámci organizace, které mají sloužit zefektivnění výrobního procesu a potažmo procesy, které mají motivovat zaměstnance k vykonávání dané práce. Tento přístup se mi zdá spíše více orientovaný na organizaci jako takovou a na procesy v rámci personálního oddělení.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů je vývojově nejmladším pojetím obecného řízení lidí a procesů v organizaci. Na úvod bych začal opět citací Armstronga, který shrnuje toto pojetí do jedné věty: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Armstrong 2007, s. 27). Když vezmeme základ řízení lidských zdrojů, který vyplývá z výše uvedené definice, je třeba jej obohatit také o další aspekt, k němuž výrazně tento koncept přihlíží, čímž je rozvoj zaměstnanců, tedy rozvoj lidských zdrojů: *„Rozvoj lidských zdrojů znamená zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnanců k tomu, aby plnili budoucí pracovní úkoly, tedy především zvyšování jejich odborného potenciálu“* (Bláha 2005, s. 13). Od rozvoje je to jen krůček ke vzdělávání zaměstnanců, což je jedním ze základních stavebních kamenů dnešních organizací. Potřeba osobního růstu u zaměstnanců roste přímo raketově a této potřebě se musí každý zaměstnavatel věnovat, neboť se tímto prohlubuje jednak motivace zaměstnance a jednak také právě jeho odborný potenciál.

Také vývoj řízení lidských zdrojů můžeme dělit na dvoufázový. První fáze je řazena na začátek 80. let 20. století a toto období shrnuje Armstrong: Pojetí řízení lidských zdrojů bylo v průběhu osmdesátých let převzato podnikovou sférou, když se personalisté museli vyrovnávat s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Toto desetiletí bylo svědkem odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly a bylo také svědkem rozvoje systému řízení výkonu. Od personálního ředitele se v tomto období očekávalo, že nebude příliš odborníkem uplatňujícím rovný přístup

k potřebám organizace i jejich zaměstnanců, ale bude spíše „společníkem podnikatele“ (Armstrong 1999, s. 47). Druhá fáze se odehrává v 90. letech 20. století a toto je poslední etapa ve vývoji personálního řízení jako takového (jestliže bereme řízení lidských zdrojů jako navazující pojetí ke koncepci personálního řízení). V 90. letech se oceňovala etika týmové práce a kladl se důraz také na posilování pravomocí. V této době se také postupně ustupovalo od pojmu „celoživotní zaměstnání“. Personální ředitelé často v tomto období řešili nadbytečnost. Rostl podíl personální práce, kterou zprostředkovávaly externí organizace a více se využívalo služeb jako například vyhledávání pracovníků. *„Ve stále větším rozsahu se hovořilo o kompetencích (schopnostech) a vytvářel se stále propracovanější přístup k takovým procesům, jako je řízení kultury, řízení výkonu a odměňování, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů“* (Armstrong 1999, s. 47-48).

Uveďme si několik typických znaků koncepce řízení lidských zdrojů, abychom pochopili, na čem je tento přístup postaven:

- Uplatňování strategického, tj. dlouhodobě zaměřeného, přístupu k lidským zdrojům,
- aktivní účast všech manažerů na řízení lidských zdrojů,
- sladění a integrace politik a postupů v jednotlivých dílčích oblastech řízení lidských zdrojů do jednoho celku,
- uplatnění efektivní vnitroorganizační komunikace,
- úsilí zaměřené na dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí a aktivity,
- součinnost manažerů a zaměstnanců v zájmu dosažení synergického efektu (tj. účinku umožněného součinností, avšak nedosažitelného individuálním úsilím),

- opuštění manipulačních manažerských praktik a podporování odpovědnosti, participace a tvůrčích přístupů (Bláha 2005, s. 21).

Jedním z velkých pilířů koncepce řízení lidských zdrojů je tzv. dvojí zodpovědnost, což znamená, že se na aktivitách v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů podílejí jak personalisté, tak manažeři (Bláha 2005, s. 21). Ve výše uvedených bodech můžeme jasně vidět, že se tato koncepce snaží o to, aby personalisté kooperovali s manažery, na což v koncepci personálního řízení nebyl kladen takový důraz.

Výše zmíněné pilíře mají společné především onu provázanost mezi manažery a personalisty. Nicméně řízení lidských zdrojů má i několik další typických charakteristik a já vypíchnu díky Armstronga ty, které ještě nebyly zmíněny:

- Zdůrazňuje význam získání oddanosti poslání a hodnotám organizace,
- je kladen důraz na silnou kulturu a hodnoty,
- je orientováno výkonově, přitom zdůrazňuje potřebu stále vyšší úrovně výsledků s cílem vyrovnat se s novými úkoly a výzvami,
- zaměstnanecké vztahy jsou spíše individualistické než kolektivní,
- je kladen větší důraz na týmovou práci – flexibilita a formování týmů jsou důležitými aspekty cíli politiky,
- existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka,
- odměny jsou diferencovány podle výkonu, schopností nebo kvalifikace (Armstrong 1999, s. 154).

Z většiny těchto charakteristik je pak jasný další velice důležitý bod, na který koncepce řízení lidských zdrojů upozorňuje snad o něco více než

koncept personálního řízení – je jím přístup k jedinci. Firmy začaly chápat, že kvalita firmy stojí na řadových zaměstnancích, kteří mají své potřeby rozvoje a kteří pokud se ztotožňují s posláním firmy a firemní kulturou, jsou tažnou silou každé organizace. Na tomto základě je v dnešní době vystavěna řada korporací a firem, které si své zaměstnance hýčkají a dopřávají jim luxus v podobě všemožných benefitů. Jako důležitý bod беру také to, že se firmy orientují na spokojenost zákazníka, od čehož se neustupuje ani v dnešní době.

Tuto kapitolu zakončím exkurzem do manažerského pojetí konceptu řízení lidských zdrojů, v němž Urban popisuje tři předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů. Zde patří:

1. Znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob.
Znalosti spadající do tohoto okruhu vychází především z poznatků psychologie práce a řízení. K hlavním faktorům výkonnosti osob patří jejich schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace.
2. Znalost manažerských postupů a nástrojů, o které se řízení lidí opírá.
Schopnosti spadající do tohoto okruhu bývají označovány jako měkké či sociální schopnosti manažera.
3. Pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců.
Konkrétní pravidla a postupy spadající do tohoto okruhu plynou zpravidla z požadavků diktovaných podnikatelskou a personální strategií organizace (Urban 2013, s. 12).

Toto pojetí zdá se býti naprosto jasným a samozřejmým. Nicméně považuji za důležité si uvědomit, že jsme doteď o obou koncepcích hovořili čistě teoreticky, bez toho aniž bychom brali v úvahu kompetence daných liniových manažerů či pracovníků personálního útvaru. Koncepce by totiž mohla být

naprosto skvělá, ovšem v praxi by kladla tak vysoké nároky na její realizátory, že by byla nepoužitelná. Koncept řízení lidských zdrojů je jistě náročný obecně pro management společnosti, nicméně na základě plnění těchto kritérií, což můžeme pozorovat v dnešním světě, můžeme říci, že koncepce je z pohledu managementu společnosti, realizovatelná.

2.3 Rozdíly a shodné rysy obou koncepcí

Téma ohledně toho, zda řízení lidských zdrojů není pouze jen jiným pojmem pro personální řízení je dvousečné, neboť mnozí teoretikové tvrdí, že se jedná takřka o totožné koncepce, někteří zase tvrdí opak a tento spor nejspíše neskončí. Já nastínil již určité rozdíly výše, nyní rozeberu všechny shodné rysy a rozdíly, které popisuje Armstrong. Začnu shodnými rysy:

1. Strategie personálního řízení, stejně jako strategie řízení lidských zdrojů, vycházejí z podnikové strategie.
2. Personální řízení, stejně jako řízení lidských zdrojů, uznává, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnil manažerům vykonávat jejich povinnosti.
3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jednotlivce“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí, aby se dosáhlo maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější dosažení cílů organizace.
4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejpodstatnějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům podniku.

5. Řízení lidských zdrojů i personální řízení užívají ve stejném rozsahu výběr, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování.
6. Personální management, stejně jako „měkká“ verze řízení lidských zdrojů, klade důraz na proces zapojování, participace a komunikace v rámci systému zaměstnaneckých vztahů (Armstrong 1999, s. 158).

Přejdeme rovnou k rozdílům, které jsou však důkladněji zpracované v knize Řízení lidských zdrojů od Armstronga, abychom poté mohli komplexně shrnout všechny zmíněné body:

1. Personální řízení stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.
2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.
3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).
4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.
5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.
6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.
7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku (Armstrong 2007, s. 39).

Shody obou systémů shledávám spíše v základních věcech a pilíře zůstávají neměnné. Oba přístupy si uvědomují důležitost lidské bytosti v procesu práce a snaží se o co největší efektivitu ve firmě. Oba koncepty také jasně chápou, že k řízení lidí jsou nutní linioví manažeři a totožné je pro přístupy také několik metod postupu v personálních činnostech či v řízení lidských zdrojů. Rozdíly v podání Armstronga zvýhodňují postavení koncepce řízení lidských zdrojů. Mě osobně přijde základní rozdíl těchto koncepcí v tom, že řízení lidských zdrojů je více zaměstnanecky orientováno a více si uvědomuje důležitost lidí v organizaci a také to, že řízení lidských zdrojů klade větší důraz na propojenost liniového managementu s personální složkou podniku. S čím jsem s Armstrongem lehce v rozporu, je výrok, že pro personální řízení je pracovník spíše nákladovou položkou, což mi vzhledem k celé koncepci přijde poněkud ostré srovnání, nicméně určitý rozdíl mezi chápáním důležitosti zaměstnanců zde existuje.

3. Adaptace pracovníků

Jak jsme si výše uvedli, v dnešní době zaujímají ve firmě zaměstnanci nejdůležitější místo a je na ně kladen enormní význam. Díky nadměrnému zájmu o pracovníky tak vznikají postupy, jak co nejrychleji daného zaměstnance zaktivizovat a také jak eliminovat případnou nespokojenost či zmatenost na pracovišti. Je důležité, aby se zaměstnanec ztotožnil s firmou a aby se stal její plnohodnotnou součástí. Proces adaptace je z mého pohledu jedním z nejdůležitějších vůbec pro nově příchozí zaměstnance.

Adaptace je částečně řízeným proces, který spadá pod kompetence personálního oddělení firmy. Personální oddělení (neboli marketing, jak jej nazývá Koubek), se zabývá několika personálními činnostmi, mezi nimiž je právě i adaptace. Na úvod uvedu všechny tyto činnosti, mezi něž spadá také adaptace. Tyto činnosti shrnuje Koubek, který místo pojmu adaptace užívá pojem orientace pracovníků:

- Získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování a propouštění pracovníků,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- péče o pracovníky,
- pracovní vztahy (Koubek 2007, s. 161-162).

3.1 Vymezení pojmu adaptace

S tímto pojmem budu ve své práci často operovat a je tedy důležité, abychom si uvedli hned několik autorů, kteří pojednávají o adaptaci a uvedli tak některé definice, které ve svých dílech uvádějí.

Nejdříve se zaměřím na definici Bedrnové, která vymezuje tento pojem zprvu v obecné rovině, která je odstřižnuta od firemního prostředí: *„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“* (Bedrnová & Nový 2007, s. 519). Stejně tak i Pauknerová uvádí poněkud obecnější koncept adaptace: *„Adaptací rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně (tj. z jeho hlediska) novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa“* (Pauknerová a kol. 2012, s. 215).

Dvořáková obecnou koncepci adaptace obohatila o aspekt adaptovaného, kdy uvádí, že i adaptovaný jedinec působí na své prostředí a to si přizpůsobuje: *„(...) proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám, ale i působení člověka na své prostředí, aby ho přizpůsobil svým potřebám, zájmům a hodnotám“* (Dvořáková a kol. 2004, s. 1). Podobně vymezuje adaptaci také Palán ve svém slovníku, kdy rozděluje adaptaci na pasivní (akomodace) a aktivní. Pasivní je právě ta, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí, a aktivní adaptací rozumíme proces, kdy se člověk snaží přizpůsobit prostředí svým hodnotám a potřebám (Palán 2002b, s. 7).

Koubek či Armstrong užívají termín orientace místo adaptace. Koubek říká, že: *„Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a*

vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci“ (Koubek 2007, s. 192).

Nyní je tedy jasné, co adaptace či orientace znamená, uvedl jsem také, že existuje pasivní i aktivní adaptace a v úvodu jsem adaptaci zařadil mezi činnosti personálního oddělení ve firmě.

3.2 Související pojmy s adaptací

S adaptací jsou propojeny i další pojmy, které bychom si pro účely této práce měli uvést.

Prvním z těchto pojmů je adaptibilita. *„Adaptibilita lidí (schopnost se přizpůsobit prostředí) je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptibilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení)“ (Kocianová 2010, s. 130).*

Druhým pojmem je adaptovanost, kdy: *„adaptovanost vyjadřuje jednak průběžnou úroveň vyrovnávání se s podmínkami měnícího se prostředí (např. počáteční adaptovanost), jednak dosažený výsledek celého procesu (částečnou, popř. úplnou adaptovanost)“ (Nový & Surynek 2002, s. 147).*

Adaptibilitou tedy můžeme rozumět schopnost se přizpůsobit prostředí a tento pojem nutně souvisí s osobností jedince. Může mít vliv na dobu, za níž bude daný člověk adaptovaný. Adaptovanost je úroveň adaptace, tedy jakýsi výsledek procesu adaptace, ať už průběžný nebo úplný.

3.3 Psychologická smlouva

Pracovník, který nastupuje do dané organizace, uzavírá s organizací klasicky pracovní smlouvu, která vymezuje dané pracovní podmínky, povinnosti zaměstnance a povinnosti zaměstnavatele. Nicméně vznikají však i další očekávání na obou stranách, která nejsou v takovéto smlouvě uvedena. Souhrn těchto očekávání tvoří tzv. psychologickou smlouvu (Bělohlávek 1996, s. 126).

„Psychologická smlouva je nepsaná soustava očekávání, která působí průběžně ve vztazích mezi jednotlivými členy organizace na jedné straně a manažery i ostatními pracovníky na straně druhé“ (Schein 1988 in Bělohlávek 1996, s. 126).

Jde v zásadě o následující:

- Pracovník očekává odpovídající plat, pracovní dobu, výhody, stejně jako jistotu zaměstnání. Očekává také práci, která odpovídá jeho kvalifikaci, slušné a spravedlivé zacházení a v neposlední řadě i podmínky pro osobní růst.
- Organizace očekává, že pracovník bude jednat v souladu se zájmy zaměstnavatele, bude vystupovat v souladu s image organizace, utají skutečnosti, které nemají proniknout na veřejnost, a bude usilovně pracovat ve prospěch organizace (Bělohlávek 1996, s. 126).

Nedodržení psychologické smlouvy vede vždy k negativním jevům. Nedodržení ze strany zaměstnavatele může mít za následek odchod zaměstnance ze zaměstnání či jeho nespokojenost. Nedodržení požadavků organizace pak vede k různým postihům zaměstnance (Bělohlávek 1996, s. 126).

Urban uvádí nejčastější formy porušení psychologické smlouvy ze strany organizace:

- Rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem,
- neposkytnutí tréninku, který byl zaměstnanci při jeho nástupu slíben
- neodpovídající kariérový postup,
- jiná povaha práce,
- nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa,
- nedodržení rozsahu domluvených či slíbených rozhodovacích pravomocí,
- nesplnění příslibu dalšího rozvoje firmy (Urban 2013, s. 33-34).

Jistě by se daly najít i další příklady porušení psychologické smlouvy a to jak ze strany organizace, tak i ze strany zaměstnance. Pro účel této práce je však výše uvedené dostačující.

3.4 Členění adaptace

Adaptace je dvojího typu – pracovní a sociální.

- *„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti.“*
- *„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 162-163).*

Pracovní adaptace je tedy orientována na pracovní pozici a celkově jde o vyrovnávání se s nároky a podmínkami pracovní činnosti na této pozici. Sociální adaptace je jakési vrůstání do pracovní skupiny či popřípadě do celého kolektivu organizace. Nejedná se však o dva typy adaptace, které spolu nijak nesouvisí, ba naopak, pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a nelze je zcela od sebe oddělit (Bedrnová a kol. 2012, s. 163).

Mezi další členění adaptace můžeme zařadit rozřazení na celopodnikovou a útvarovou orientaci, tak jak to popisuje Armstrong a také Koubek.

- Celopodniková orientace obsahuje spíše obecné informování zaměstnance. Tento typ orientace provádí především personalista a je stejný pro všechny zaměstnance organizace.
- Útvarová orientace je již pod taktovkou vedoucího příslušného útvaru. Zde je popisováno pracovní místo zaměstnance, je seznámen se svým kolektivem a s obsahem a náplní jeho práce (Armstrong 2007, s. 398).

Koubek k těmto dvěma typům orientace přidává ještě třetí typ a tím je orientace na pracovní místo.

- Orientace na pracovní místo, kdy konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencováno podle charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě (Koubek 2007, s. 194).

3.5 Adaptace a kultura organizace

Nový zaměstnanec se však nevypořádává pouze se svým pracovním kolektivem a s požadavky na pracovní pozici. Kocianová uvádí, že se

pracovník mimo těchto dvou adaptací ještě adaptuje na kulturu organizace (Kocianová 2010, s. 130-131).

Je nutné si tedy uvést, jakými způsoby si jedinec tuto kulturu může či nemůže osvojit. K.A.Golden (1992, podle Brown, 1995) identifikovala čtyři možnosti vztahu jedince k organizační kultuře:

1. **Jednoznačné dodržování.** Jednoznačné dodržování spojené s jednoznačnou věrností se projevuje chováním, které zcela koresponduje s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace. Jednotlivci s tímto vztahem k organizační kultuře jsou plně přesvědčeni o její účinnosti.
2. **Napjaté dodržování.** Chování pracovníků v této kategorii je ve shodě s direktivami kultury a může působit dojmem jednoznačné věrnosti. Zaměstnanci však mají výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování a vůči směřování kultury organizace. Typickým projevem jejich výhrad jsou vtipy na úkor organizace a zastánců dané kultury.
3. **Utajené nedodržování.** To znamená, že jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dominantní kultury organizace, skrytě je však neakceptuje a nedodržuje. Takovíto lidé v situacích, kdy pro ně není nebezpečné jednat v nesouladu s kulturou, demonstrují svůj opoziční postoj.
4. **Otevřené nedodržování.** Pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy, odpovídající kultuře dané organizace. Chovají se tak tehdy, mají-li pocit dostatečného bezpečí, tedy pokud vědí, že je za jejich chování nepostihnou žádné sankce (Golden in Lukášová & Nový 2004, s. 38 - 39).

Je jasné, že v zájmu organizaci jsou prospěšné jen první dva typy zaměstnanců a druhé dva typy jsou spíše na škodu a nabourávají tak kulturu organizace. Přítomnost takovýchto zaměstnanců nutně nemusí znamenat rozpad kultury dané organizace, já osobně si myslím, že je dokonce nutné mít v organizaci některé zaměstnance tohoto typu, neboť i kultura organizace se může vyvíjet dle názorů ostatních. Je však důležité, aby nedocházelo k pobuřování a vnitřním rozporům v rámci organizace, ale aby spíše zaměstnanci zbylých dvou typů měli obohacující pohled na věc než ryze revoltující a odmítající. Manažeři a obecně vedení by však tak jako tak mělo jednat tím způsobem, aby v organizaci bylo co nejvíce zaměstnanců prvních dvou typů, jinak může dojít k narušení či rozpadu organizační kultury.

3.6 Funkce adaptace

Jestliže adaptace proběhne správně, můžeme uvést hned několik funkcí podle Vajnera, které adaptace má a to jak pro zaměstnance, tak pro organizaci:

Pro zaměstnance

- Motivační,
- informační (zaměstnanec se dostává k důležitým informacím),
- sociální (zapracování se do týmu),
- rozvojová (učení se novým věcem),
- sebereflexní (zjištění zaměstnance, zda na pozici stačí).

Pro organizaci:

- Rychlé zapracování,
- zpětná vazba k procesu náboru a výběru,
- rozvinutí výkonnosti zaměstnance,

- ušetření nákladů při rozloučení se,
- zlepšení komunikace a týmové spolupráce ad. (Vajner 2007, s. 93).

Je nutné si uvědomit, že tento model funkcí, které adaptace může mít, je modelem spíše ideálním a často nemusejí být uplatněny všechny funkce a může dojít pouze k některým.

3.7 Cíle adaptace

U každého personálního procesu je nutné, aby byl stanoven cíl dané činnosti. Stejně tak je tomu i u adaptace. Z hlediska pracovníka, které popisuje Bedrnová, by se měl adaptační proces řídit podle následujících cílů, spočívajících v dosažení toho, aby pracovník:

- Co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace (Bedrnová a kol. 2012, s. 163).

Pro doplnění uvádí cíle adaptace i Armstrong, který se poněkud více zaměřoval na aspekt organizace.

- Překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé.
- Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.

- Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong 2007, s. 395).

Oba výčty spolu nutně souvisí a korespondují a dohromady udávají cíle, které když se podaří dodržet a proces adaptace se podle nich nastaví, je jen malá šance, že by se nově příchozí zaměstnanec nebyl schopen adaptovat.

3.8 Fáze adaptace

Adaptace je procesem řízeným a jak jsem již uvedl, spadá pod kompetence personálního oddělení. Jelikož se tedy jedná o proces řízený, jsou pro něj stanoveny také fáze a to ať už se jedná o proces adaptace na sociální či pracovní prostředí.

1. Fáze přípravná zahrnuje období před vlastní změnou podmínek. Člověk si vytváří představu toho, co ho očekává, a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Předpokladem efektivnosti této fáze je jednak očekávání změny podmínek, jednak adekvátnost představy jedince o tom, jaké nároky a požadavky na něj nová situace bude klást.
2. Fáze globální orientace nastupuje počátkem změny vnějších podmínek. Jejím základním rysem je aktivace psychické činnosti jedince, a to procesů poznávacích (kognitivních) i citových (emocionálních). V prožívání člověka je často provázená nárůstem vzrušení a napětí, navenek se může projevovat určitou dezorganizací jednání a přechodným snížením výkonnosti.
3. Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám. Projevuje se např. změnami v jeho hierarchii hodnot, v přetváření postojů a sociálních vztahů, v úpravě navykklých forem a způsobů činnosti apod.

4. Vpravení se do nových podmínek (adaptovanost), eventuálně rezignace či jejich opuštění v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace (Pauknerová a kol. 2012, s. 215).

3.9 Adaptační program

Je důležité, aby firma měla svůj adaptační program či plán, který pomůže zaměstnanci v lepším zorientování se ve firmě a k rychlejšímu navýšení adaptovanosti. Pro účel mé práce si vybírám koncept adaptačního programu, který nastínil Koubek a který je nastaven na dobu šesti měsíců:

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout po výběru pracovníka a ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. Při podpisu smlouvy dostane nový pracovník další ústní a písemné informace, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího přímého nadřízeného.
3. V mezidobí mezi podepsáním smlouvy a nástupním dnem se doporučuje, aby byl se zaměstnancem udržován kontakt nejlépe budoucím nadřízeným, aby mu pomohl řešit případné problémy, popřípadě poskytl další nezbytné informace.
4. V den nástupu do zaměstnání absolvuje nový pracovník všechny níže uvedené procedury. V tento první den je věnována velká pozornost intenzivní orientaci, je proveden po organizaci, příslušném útvaru, seznámen s novými kolegy a základními pracovními úkoly a plní své první povinnosti.
 - a. Mezi nástupní procedury patří:
 - i. vstupní lékařská prohlídka před podpisem smlouvy, převzetí potřebných dokumentů od nového pracovníka,

seznámení s právy a povinnostmi pracovníka v organizaci, uvedení nového pracovníka na pracoviště, seznámení s právy a povinnostmi pracovníka na konkrétním pracovním místě, seznámení s všeobecnými předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, představení spolupracovníkům přímým nadřízeným, informace o sociálně hygienických podmínkách práce (šatny, stravování aj.), předání pracovního místa a nezbytných pomůcek k výkonu nové práce (kancelářský stůl, počítač aj.), přidělení prvních pracovních úkolů.

5. Během prvního týdne v organizaci má nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízeným i spolupracovníky. Učí se jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se mezi své spolupracovníky, se svým nadřízeným spolupracuje při plánování svých úkolů.
6. Během druhého týdne v organizaci začíná nový pracovník plnit běžné pracovní povinnosti dané pracovní pozice a alespoň jednou se setká s nadřízeným, který mu věnuje svou pozornost ohledně jeho adaptace. Ze stejného důvodu je také kontaktován personálním oddělením.
7. Během třetího a čtvrtého týdne v organizaci může nový zaměstnanec absolvovat krátká školení (např. na téma zaměstnaneckých výhod, normy chování v organizaci) a měl by se setkávat formálně, alespoň jednou týdně s přímým nadřízeným k vyhodnocování průběhu adaptačního programu a řešení případných problémů.

8. Od druhého do pátého měsíce v organizaci jsou již zaměstnanci postupně zadávány všechny úkoly dané pracovní pozice. Dále absolvuje další školení (např. na téma kvalita a produktivita, zlepšování pracovního výkonu, technologie apod.). A adaptační program je vyhodnocován společně s přímým nadřízeným alespoň jednou za dva týdny.
9. Během šestého měsíce se proces adaptace uzavírá, hodnotí se pracovní výkon, projednávají se další plány personálního a pracovního a sociálního rozvoje zaměstnance (Koubek 2007, s. 199, 200).

3.10 Chyby v adaptaci

Existuje mnoho typů chyb, kterých se organizace může dopustit, když adaptuje nového pracovníka. Branham uvádí tyto:

- Úvodní instruktáže o výrobě, během nichž noví zaměstnanci navštěvují dlouhé přednášky a vyplňují formuláře,
- novému zaměstnanci není nachystán stůl, telefon, počítač a další pracovní potřeby. Tyto věci by se měly zajistit před nástupem zaměstnance,
- ignorování nového zaměstnance nebo jeho ponechání s firemními manuály k samostatnému prostudování bez kontaktu s ostatními,
- provedení úvodní instruktáže je striktně záležitostí personálního oddělení, kde se pouze v malé míře angažuje manažer či vedoucí oddělení, kde bude nový zaměstnanec pracovat (Branham 2004, s. 148).

Pro doplnění uvedu také chyby prováděné v procesu orientace a adaptace podle Hroníka:

- Přesycení nového zaměstnance informacemi a formalitami během krátké doby,
- zadávání podřadných úkolů, které pracovníka mohou demotivovat a také jej mohou odradit od zájmu o další úkoly,
- nebo naopak zadávání takových úkolů, u kterých je vysoká pravděpodobnost, že zaměstnanec neuspěje (Hroník 2007, s. 130).

Chyby uváděné Branhamem jsou více zaměřené na úvodní dny, které jsou samozřejmě klíčové pro proces adaptace. Hroník však také uvádí dvě důležité chyby, kterých se mohou manažeři či vedoucí oddělení snadno dopouštět i posléze. Tím je vysoká náročnost či podřadnost zadávaných úkolů, což v obou případech vede k demotivaci zaměstnance. Oba autoři se shodují v prvním bodě, kdy zaměstnanec bývá často zasypán přílišným množstvím informací, které není schopen vstřebat.

3.11 Shrnutí

Zařadil jsem proces adaptace mezi jednotlivé činnosti personálního oddělení a následně uvedl několik definici tohoto pojmu od různých autorů, kdy se nejedná pouze o pojem adaptace, ale někteří autoři uvádějí také pojem orientace. Uvedl jsem také pojmy, které jsou nutně provázány s adaptací, a také jsem rozvinul pojem psychologická smlouva, která často může negativně ovlivnit proces adaptace nového zaměstnance. Rozčlenil jsem adaptaci na pracovní a sociální a také jsem uvedl dělení celopodnikové a útvarové orientace. Rozvedl jsem také to, že adaptace nutně souvisí s kulturou organizace a následně jsem vyčlenil funkce a cíle adaptace. Poté jsem uvedl fáze adaptace a posléze vypsál adaptační program podle Koubka. Jako poslední jsem poznamenal chyby, které se stávají v procesu adaptace.

Tento teoretický úvod i se svou terminologií bude sloužit jako opěrný bod pro praktickou část, kdy mnohé nasbírané poznatky jsou stavem ideálním a je tedy nyní na místě, abychom přešli k realitě a empirii. Ideální stav totiž lze těžko v realitě hledat, ale je perfektním nástrojem, který pomáhá identifikovat případné nedostatky. V tomto případě budeme hledat nedostatky v procesu adaptace a to na základě výše uvedených poznatků, konceptů a dělení.

4. Praktická část

4.1 Úvod

Tato část mé bakalářské práce nejdříve popisuje společnost XY, v níž byl výzkum realizován. Společnost XY si přeje být v anonymitě a tak je popsána pouze tak, aby nikde nebyl zmíněn její název a aby nikde nefigurovaly jména zaměstnanců dané společnosti. Nejdříve popisuji obecně společnost XY a to na základě veřejně přístupných materiálů, které jsou vyvěšeny na jejich webových stránkách, potažmo čerpám z informací, které jsem nasbíral během rozhovorů s personální ředitelkou. Mé informace jsou také obohaceny o pracovní zkušenost s touto společností, kdy jsem v rámci andragogické praxe zde odpracoval 80 hodin. Kromě obecného popisu společnosti, rozpracovávám vize, hodnoty a mise společnosti XY, stejně tak uvádím i její organizační strukturu.

Následně popisuji proces adaptace v této společnosti, kdy vycházím z interních zdrojů, rozhovorů s personální ředitelkou a také z rozhovorů s tutory. Rozhovory s tutory proběhly podle strukturalizovaného dotazníku a obohatily mě o informace, které se dají využít jak v analýze adaptačního procesu ve společnosti XY, tak je mohu využít i k následnému návrhu zlepšení adaptačního procesu.

Po této analýze přichází část, která se zabývá metodologií výzkumu obecně a jak jsem tuto metodologii využil při svém zkoumání.

Následně konkrétně popisuji postup realizace výzkumné části a interpretuji nasbírané a zpracované data. Uvádím zde také, jak jsem postupoval při tvorbě dotazníků a při sběru dat. Posléze se zaměřuji na

rozhovory s tutory podle strukturalizovaného dotazníku a interpretuji jejich odpovědi, které uvedli. Tyto odpovědi zohledním při vyhodnocování celé výzkumné části. Ve druhé části vyhodnocuji data nasbírána z dotazníkového šetření se zaměstnanci, kteří působí ve společnosti XY dva roky a méně. Tito zaměstnanci mohou podat přesnější data o aktuálním stavu adaptace, než například zaměstnanci, kteří ve firmě působí delší dobu a od doby jejich adaptace se leccos změnilo. Také tato data řádně interpretuji a budu z nich vycházet při svém vyhodnocení celého adaptačního procesu.

Nasbíraná a vyhodnocená data, spolu s analýzou aktuálního stavu adaptačního procesu, porovnam s teoretickými východisky, které jsem uvedl v teoretické části a na tomto základě navrhnu případné kroky ke zlepšení aktuálního adaptačního procesu ve společnosti XY.

4.2 Obecné informace o společnosti

Společnost, která mi umožnila zkoumat proces adaptace ve svém prostředí, si přeje zůstat v anonymitě a z těchto důvodů ji budu nazývat krycím názvem XY. V této firmě jsem působil rok zpátky jako stážista. Strávil jsem zde osmdesát hodin na andragogické praxi a částečně jsem pronikl do společnosti jako takové, jedním z mých úkolů byl také návrh zlepšení adaptačního programu, čehož jsem se chytil a s vedením společnosti jsem se následně dohodnul, že na toto téma zpracuji svou bakalářskou práci.

Informace, které využívám, jsou ať už veřejně dostupné a to převážně z internetu, tak se jedná také o interní dokumenty této společnosti. Některé dokumenty si firma nepřeje, aby byly v této práci uvedeny v přílohách, neboť se jedná o dokumenty ukrývající know – how společnosti.

Společnost XY byla založena v roce 1992 a zaměřuje se na výrobu softwarových řešení, služeb a poradenství. Své sídlo má v Ostravě, nicméně obchoduje již s více než dvanácti zeměmi Evropy. Společnost zaměstnává zhruba 150 zaměstnanců, především se pak jedná o IT odborníky. Společnost XY také vydává své vlastní časopisy. Jeden se zabývá interními záležitostmi, nastiňuje firemní kulturu a například také informuje stálé zaměstnance o nových tvářích ve firmě, popřípadě zmiňuje narozeniny či jiné svátky svých zaměstnanců. Druhý časopis je určen pro veřejnost a zákazníky společnosti. Je zaměřen na novinky ve firemních produktech, které společnost nabízí a také nabízí globální pohled na nové technologie ve světě. Časopis se také zabývá odlehčenými tématy, jako je například cestování, auta apod. Tento obsáhlejší časopis je k dostání již od roku 2010 a vychází každého půl roku.

Společnost se také podílí na společenské odpovědnosti a to tím způsobem, že každý zaměstnanec firmy má možnost po celý rok zasílat návrhy na to, jakou osobu/nadaci by bylo záhodno podpořit. Každoročně tak společnost XY pomáhá několika lidem, projektům či neziskovým organizacím. Dále zde taky řadí nabídku stáží a pořádání workshopů pro studenty, kdy převážně své služby zaměřují na studenty IT oborů v Moravskoslezském kraji. Společnost spolupracuje s řadou středních a vysokých škol v ostravském regionu a to ať už formou zmíněných praxí či stáží, ale také například realizací bakalářských a diplomových prací. Společnost XY pořádá také přednášky pro studenty středních a vysokých škol v ostravském regionu a to na téma IT.

Firma XY spolupracuje s několika předními českými firmami a také se známými zahraničními společnostmi. Do jejího portfolia patří například Kofola a.s., Skupina ČEZ, Energizer, H. J. Heinz a mnoho dalších. Společnost také oplývá mnohými oceněními, například její časopis pro širší veřejnost se

může těšit z ocenění „Zlatý středník“ a to za rok 2011 a 2012. V kategorii malý a střední podnik získala tato společnost s jedním svým softwarovým řešením také druhé místo v soutěži Inovační firma Moravskoslezského kraje 2014. V minulosti získala také třikrát po sobě (v letech 2005, 2006 a 2007) ocenění Microsoft Industry Awards Winner a to v kategorii Nejlepší řešení pro telekomunikace.

4.3 Vize, hodnoty a mise společnosti

Vizí společnosti XY je být vedoucí společností ve vývoji softwarových produktů. Firma se zaměřuje především na produkci vlastního softwaru, který jejím klientům pomůže v co nejúčinnějším řízení a efektivitě procesů. Společnost chce řešení dodané svým zákazníkům průběžně inovovat a rozšiřovat tak, aby dlouhodobě pokrývalo jejich potřeby. Svou činností a produkty také chtějí přispívat k ochraně životního prostředí.

Misí společnosti XY je být kvalitním dodavatelem vlastních softwarových řešení pro klienty ze segmentu obchodu a služeb.

Mezi hodnoty společnosti XY, z nichž jen některé více rozvedu, spadá následující:

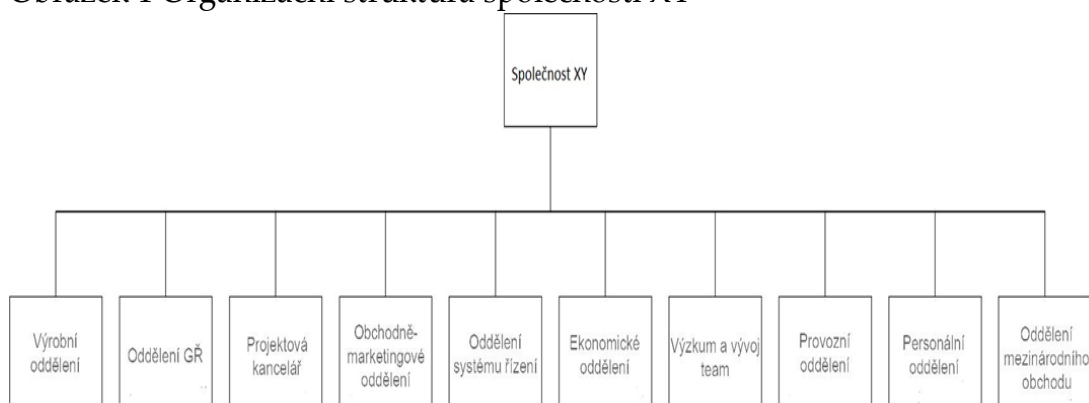
- Spokojený zákazník
 - Usilování o dlouhodobý a partnerský vztah s klienty,
 - ochota dělat věci nad rámec svých povinností,
 - na požadavky se společnost snaží dívat pohledem zákazníka.
- Zaměstnanci
 - Jsou vnímáni jako partneři pro spolupráci k uskutečnění firemní vize,
 - strategií společnosti je, aby zaměstnanci byli hrdí na svou firmu,

- vzájemná motivace pro vysoký pracovní výkon napříč celou firmou,
- investice do rozvoje zaměstnanců, pracovních nástrojů a do příjemných pracovních podmínek.
- Znalost
- Produkty
- Značka
- Kvalita
- Profesionalita
 - Projevuje se v zodpovědnosti a přístupu k zákazníkům,
 - řešení problémů bere společnost za své poslání,
 - problémům je třeba předcházet a předvídat je,
 - nabídka řešení, která jsou pro zákazníka dobrá, nikoliv jen taková, které požaduje.
- Přátelskost
- Inovace
- Tým
- Vzdělávání
 - Společností je považováno za vysokou hodnotu, proto jej podporuje a dlouhodobě se na něj zaměřuje,
 - je to dlouhodobý proces a celoživotní úkol každého zaměstnance firmy.
- Kontinuita
- Etický kodex
- Společenská odpovědnost

4.4 Organizační struktura

V hierarchii společnosti XY stojí nejvýše generální ředitel, který zodpovídá za strategické řízení celé společnosti. Následně se společnost dělí na jednotlivá oddělení, kde každé oddělení má organizačního vedoucího. Oddělení jsou dělena na týmy, které vede funkční vedoucí. Pro názornost základní hierarchie uvádím schéma, které ukazuje rozdělení společnosti na jednotlivá oddělení.

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů

Pro účel této práce uvedu pouze některá oddělení, na která nastupuje většina zaměstnanců. Mezi tato oddělení patří:

- Výrobní oddělení,
- projektová kancelář,
- obchodně - marketingové oddělení,
- oddělení systému a řízení,

- ekonomické oddělení,
- oddělení výzkumu a vývoje,
- personální oddělení.

Jak jsem již poznamenal v úvodu, oddělení se dělí na jednotlivé týmy, které vede funkční vedoucí. Funkční vedoucí je zodpovědný za adaptaci nového zaměstnance a v některých případech bývá i samotným tutorem nového zaměstnance. Běžnou praxí však bývá, že tutorem nového zaměstnance je seniorní kolega ze stejného týmu. Abych zpřehlednil tedy strukturu, pod níž zaměstnanec spadá, uvedu následující výčet:

1. Nejvýše stojí generální ředitel společnosti XY, který zodpovídá za celkové řízení společnosti.
2. Zaměstnanec následně spadá pod určité oddělení, které má svého organizačního vedoucího, který je šéfem celého oddělení a je nadřízený také týmům v daném oddělení.
3. Oddělení je děleno na několik týmů a nový zaměstnanec je členem jednoho z těchto týmů. Šéfové jednotlivých týmů jsou nazýváni funkčními vedoucími a jsou zodpovědní za adaptaci nového zaměstnance.
4. Pozice v týmu, kterou daný zaměstnanec zastupuje a na kterou je zaškolován. Každá pozice je popsána svým detailním popisem.

Tutor nového zaměstnance pochází ze stejného týmu jako zaměstnanec. Nový zaměstnanec může být tutorován buďto samotným funkčním vedoucím nebo seniorním zaměstnancem. Zřídka kdy se na procesu adaptace může podílet také zaměstnanec z jiného pracovního týmu.

4.5 Adaptační proces

Jedním z cílů, které jsem si stanovil v úvodu této práce, je analýza aktuálního stavu adaptačního procesu ve společnosti XY. K analýze jsem využil firemní materiály, které slouží k zaškolení nového zaměstnance. Dále jsem využil informací, které mi zprostředkovávala personální ředitelka společnosti XY a s níž jsem také vedl rozhovor podle předem daných otázek na téma adaptačního procesu z jejího pohledu. K analýze mi taktéž dopomohly rozhovory s tutory, jejichž strukturu určoval předem vytvořený dotazník. V neposlední řadě bylo také nápomocné dotazníkové šetření mezi nováčky (lidé působící ve společnosti XY dva roky a méně). Posledním opěrným bodem, sloužící k přiblížení adaptačního procesu ve společnosti XY, byl interní dokument, který popisuje jednotlivé body adaptačního procesu ve společnosti XY.

4.5.1 První fáze zaškolení

Proces adaptace začíná přijetím pracovníka na základě výsledku přijímacího řízení. Před nástupem nového pracovníka je třeba vykonat několik náležitostí, jako například jej pověřit, aby prošel vstupní lékařskou prohlídkou, informovat vedoucí pracovníky o nástupu nového zaměstnance, vygenerovat v interním programu seznam úkolů, které je třeba vykonat v souvislosti s nástupem nového zaměstnance. Jedná se například o tyto věci:

- Nachystání notebooku a všech pracovně – technických pomůcek,
- příprava zaškolovacího plánu pro daného zaměstnance na danou pozici (evidence v interním informačním systému + následné vytištění tohoto plánu),
- vygenerování přístupových práv k zařízením,

- příprava pracovního místa,
- příprava pracovně – právních dokumentů apod.

Těmito aktivitami je pověřeno personální oddělení, ne vždy však tyto úkoly plní personální oddělení, nýbrž personální oddělení pouze dohlíží na to, aby tyto úkoly byly splněny jinými odděleními a jinými zaměstnanci v řádné době.

První pracovní den je nově příchozí zaměstnanec seznámen s budovou společnosti XY, je také představen svému pracovnímu kolektivu, funkčnímu vedoucímu, případně top managementu společnosti a také generálnímu řediteli. Představení kolegům a top managementu je buďto v rukou tutora z personálního oddělení nebo jej provádí funkční vedoucí, popřípadě tutor na pracovní pozici. V prvním pracovním dni zaměstnanec také projde vstupním školením na BOZP a PO. Školení je zaměřeno také na obecné informace o firmě a vede jej tutor z personálního oddělení. Kromě informací spojených s BOZP a PO, uvádí tutor také následující informace:

- Bezpečnost informací ve společnosti XY,
- evidence pracovní doby,
- informace o interním informačním systému,
- organizační struktura společnosti XY,
- firemní kultura (dress code, nepsaná pravidla chování),
- firemní benefity aj.

V prvním pracovním dni nového zaměstnance je také pracovní oběd se svým tutorem či funkčním vedoucím, popřípadě s pracovním kolektivem. Následně také nově příchozí zaměstnanec obdrží příručku pro nováčky, pokud ji neobdržel již před prvním pracovním dnem. Tyto procesy můžeme zařadit do první fáze zaškolovacího procesu ve společnosti XY.

4.5.2 Druhá fáze zaškolení

Vstupem do druhé fáze adaptačního procesu ve společnosti XY je předání nováčka do rukou tutora na danou pracovní pozici. V tomto okamžiku již do procesu adaptace zasahuje HR oddělení minimálně. V úvodu druhé fáze je o zaměstnanci vytvořen také medailonek a to na základě informací, které o sobě uvedl a tento medailonek je zaslán emailem všem zaměstnancům firmy. Zároveň je také zveřejněno jeho přijetí v interním časopise, kde se o něm zaměstnanci také mohou dozvědět některé z informací, které uvedl. Za nového zaměstnance ve druhé fázi zaškolovacího procesu zodpovídá funkční vedoucí (vedoucí týmu) a dohlíží také na to, aby proces zaškolení proběhl v pořádku. Jak jsme si již uvedli, stávají se případy, že funkční vedoucí je zároveň i tutorem nového zaměstnance, nebývá to však pravidlem, spíše je tutorem seniorní zaměstnanec z daného týmu. V této fázi již nelze mluvit konkrétně o procesech, kterými nový zaměstnanec projde, neboť se rozlišují tým od týmu, oddělení od oddělení. Na některých pozicích zaškolení probíhá jinou formou, než na jiných pozicích. Každé oddělení má vytvořený svůj vlastní zaškolovací plán, podle něhož se řídí a v němž jsou znalosti a úkoly, které nově příchozí zaměstnanec musí zvládnout během určitého časového úkolu. Zaškolovací plán slouží oběma stranám, jak tutorovi, který si kontroluje proces zaškolování a tento dokument je pro něj návodem a plánem, jak při jeho procesu postupovat, tak je účinný i pro zaměstnance, který vidí, co jej čeká a případně v jakém časovém úseku. Zaškolovací plán výhradně vyplňuje tutor, nikoliv samotný zaměstnanec, který není kompetentní k posouzení, zda nabyl dané znalosti, které jsou v plánu uvedeny. Zaškolovací plán je uložen v interním informačním systému, nicméně zaškolovací plán dostane zaměstnanec i ve fyzické podobě. Obsah i

délka adaptačního plánu se opět výrazně liší, oddělení od oddělení, pozice od pozice

Před koncem zkušební pracovní doby proběhne schůzka se zaměstnancem, tutorem, funkčním vedoucím a případně také s členem personálního oddělení. Některá oddělení praktikují obdobná zhodnocení i v průběhu pracovní doby (zde však bez přítomnosti personalisty). Nový pracovník je hodnocen tutorem a vedoucím oddělení, následně i hodnotí sám sebe. Uvádí také například svůj pohled na firmu XY jako takovou. Na schůzce je taktéž řešeno plánované vzdělávání zaměstnance a jsou předloženy úkoly, které je třeba splnit do další rozvojové schůzky. Druhá rozvojová schůzka se koná zhruba rok po nástupu zaměstnance. Tato schůzka před koncem zkušební pracovní doby může pomoci jak samotnému zaměstnanci, tak i jeho nadřízeným, kteří mohou upravit strategii zaškolování individuálněji vzhledem k osobnosti nového zaměstnance.

Nelze zcela říci, kdy proces adaptace zaměstnance končí. Doba zaškolení se totiž liší oddělení od oddělení. Některá oddělení jsou schopna nového zaměstnance téměř úspěšně zaškolit během zkušební doby až šesti měsíců, některá oddělení potřebují alespoň rok na to, aby o zaměstnanci mohli říci, že dokáže samostatně řešit některé úkoly. K zaškolení ve firmě XY dochází velice individuálně na jednotlivých oddělení a metody zaškolování se často liší.

4.5.3 Shrnutí

Před nástupem nového zaměstnance a v první fázi zaškolení se o nově příchozího zaměstnance stará především personální oddělení, které informuje ostatní oddělení o nováčkovi a které také provádí vstupní školení. První fáze

je společná všem nově příchozím zaměstnancům. První fáze zaškolení se nijak neliší a její koncept je stálý.

Druhá fáze nelze generalizovat na celou firmu a zpravidla se liší oddělení od oddělení, pozice od pozice. Za nového zaměstnance zodpovídá funkční vedoucí, který dohlíží také na proces adaptace zaměstnance. Před ukončením zkušební pracovní doby je naplánována schůzka zaměstnance, tutora, funkčního vedoucího a případně personalisty. Schůzka slouží ke zhodnocení uplynulé doby. Nelze zcela říci, kdy přesně končí proces adaptace, i to se liší oddělení od oddělení a pozice od pozice. Dle slov tutorů také záleží na ochotě nově příchozího zaměstnance, kdy někteří zaměstnanci se zaškolují rychleji, někteří pomaleji. Z velké části však můžeme hovořit, že většina nově příchozích zaměstnanců je schopna po roce působení ve firmě, řešit některé samostatné úkony.

4.6 Metodologie výzkumu

V úvodu této práce jsem si dal za cíl analyzovat aktuální stav procesu adaptace ve společnosti XY. Aby člověk mohl analyzovat a popsat aktuální stav, musí získat informace o daném stavu, se kterými může následně pracovat. Já zvolil cestu kvantitativního výzkumu a to z toho důvodu, jelikož jsem měl především zjistit, jak adaptační proces vnímají samotní zaměstnanci. Podstatu kvalitativního výzkumu shrnuje Punch: *„Podstata kvantitativního výzkumu spočívá ve zkoumání vztahů mezi proměnnými. V kvantitativním výzkumu se realita zachycuje pomocí proměnných, jejich hodnoty se zjišťují měřením a primárním cílem je nalézt, jak jsou proměnné rozloženy a zvláště jaké jsou mezi nimi vztahy a proč tomu tak je“* (Punch 2008, s. 12).

Kvantitativní výzkum probíhá podle určitých fází. Já uvedu fáze, které popisuje Disman:

1. Formulace teoretického nebo praktického problému,
2. formulace teoretické hypotézy,
3. formulace souboru pracovních hypotéz,
4. rozhodnutí o populaci a vzorku,
5. pilotní studie,
6. rozhodnutí o technice sběru informací,
7. konstrukce nástrojů pro sběr informací,
8. předvýzkum,
9. sběr dat,
10. analýza dat,
11. interpretace, závěry, teoretické zobecnění (Disman 2000 in Znebežánek 2012, s. 13).

Většinu z těchto fází jsem využil k realizaci svého výzkumu, některé body jsem však s ohledem na charakter mé práce a její rozsah, vynechal.

Praktický problém celého výzkumu je jasný již od začátku, je to problematika adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti XY. Má výzkumná část se následně dělila na dvě části. Nejdříve jsem měl za úkol zjistit informace od tutorů, jak se na adaptační proces dívají oni ze své pozice. Druhým úkolem bylo provést šetření v řadách zaměstnanců a zjistit jejich pohled na proces adaptace ve společnosti XY.

4.6.1 Rozhovory s tutori

Informace od tutorů jsem se rozhodl získávat pomocí rozhovoru. Rozhodl jsem se pro formu polostandardizovaného rozhovoru, kdy

polostandardizovaný rozhovor je přechodnou formou mezi standardizovaným rozhovorem a nestandardizovaným rozhovorem. Na začátku se v rozhovoru kladou volnější otázky. Odpovědi respondenta se zaznamenávají do předem vytvořeného dokumentu s otázkami. (Znebežánek 2012, s. 31).

Pro tyto účely rozhovoru jsem vytvořil dotazník s otázkami, které jsem u rozhovorů četl a odpovědi následně zaznamenával. Při tvorbě těchto otázek jsem vycházel ze znalosti adaptačního procesu, které jsem čerpal z interních dokumentů. Vycházel jsem tak také z absence informací o adaptačním procesu, které nebyly uvedeny v interních dokumentech. Rozhovor měl také za úkol zjistit pohled tutorů na zaškolovací proces a tomu byla přizpůsobena tvorba otázek.

4.6.2 Dotazníkové šetření zaměstnanců

U druhého úkolu jsem již více postupoval podle výše uvedených fází. Stanovil jsem si jednu hlavní hypotézu a několik pracovních hypotéz. Tyto hypotézy byly stanoveny na základě cíle celé této práce.

Výzkumné šetření má být zaměřeno na zaměstnance, kteří byli v nedávné době také adaptováni a zaškoleni na svých pozicích. Vzhledem k tomu, že počet těchto zaměstnanců nebyl nijak markantní a že všechny tyto zaměstnance bylo jednoduché vyhledat v interním informačním systému, fáze o rozhodnutí velikosti vzorku byla zanedbána.

Fáze pilotní studie a předvýzkumu byla vyřazena, neboť tyto fáze by vzhledem k počtu respondentů a k povaze celého výzkumu byly zbytečné.

Následovalo rozhodnutí o technice sběru dat. Vzhledem k faktu, že oslovených zaměstnanců měly být dvě desítky, rozhodl jsem se zvolit dotazníkové šetření.

Tvorba dotazníku vycházela z předem stanovených hypotéz. V této části jsem vycházel z Punche, který tvrdí, že: *„Jestliže výzkumné otázky vyhovují empirickému kritériu, ukazují nám, jaká data potřebujeme pro provedení šetření. Také nám poskytují orientační mapu pro sestavení dotazníku“* (Punch 2008, s. 46). Punchovy výzkumné otázky mají podobný charakter jako Znebejánkovy hypotézy. Své stanovené hypotézy jsem tedy přeformuloval do forem otázek, které jsem zakomponoval do dotazníku. Tyto otázky budou klíčové pro vyvrácení nebo přijetí hypotézy. Většina otázek v dotazníku je uzavřeného charakteru. Do dotazníku byly však také zakomponovány i otázky otevřeného charakteru, kde měli zaměstnanci možnost sdělit své komentáře k procesu zaškolování ve společnosti XY. Zbylé fáze výzkumu popisují níže a již více konkrétně.

4.7 Sběr dat

4.7.1 Data z rozhovorů s tutorů

Rozhovorům bylo podrobena devět tutorů, často z jiných oddělení. Rozhovory netrvaly déle než půl hodiny a vždy se podařilo zodpovědět všechny předem stanovené otázky a odpovědi zaznamenat do příslušného textového dokumentu.

Data nebyla nijak kvantitativně dále zpracovávána. Většina dat posloužila jen k popisu aktuálního stavu adaptačního procesu ve společnosti XY. Některé odpovědi posloužily také jako vodítko k případným návrhům na zlepšení aktuálního stavu.

Obecně tato data ukázala především fakt, že tutoři svou roli berou více jako povinnost, neboť nejenže plní roli tutora, ale plní také roli řadového zaměstnance, kdy mají i své úkoly na své dané pozici, které jsou potřeba řešit. Někteří z nich tak uváděli v rozhovorech, že často nemají tolik času, kolik by potřebovali na nového zaměstnance a celkově na proces zaškolení. Z rozhovorů taktéž vyplynulo, že převážná většina tutorů stráví se zaměstnancem několik desítek až stovek hodin v rámci zaškolování.

Další klíčovou informací bylo, že na jednotlivých odděleních používají jiné postupy k zaškolení nového zaměstnance. Každé oddělení má jiné pomůcky, které ulehčují zaškolení nového pracovníka a mají také své vlastní postupy. Stejně tak důležitou informací bylo, že si oddělení zaškolovací plány tvoří podle sebe a svých potřeb.

Rozhovory také odhalily, že mezi tutory a personálním oddělením neprobíhá téměř žádná komunikace. Někteří tutoři zmínili také to, že je občas demotivuje či zklame, když zaškolení zaměstnance věnují svůj čas a úsilí a on z nějakého důvodu odejde. Důležité také bylo zjištění, že z pohledu tutorů je zaškolovací proces ve firmě nastaven správně a více méně k němu nemají výhrady. Cenná byla také informace, že z pohledu tutorů nedochází ke sporům nováčka a stálých zaměstnanců a že stálí zaměstnanci jsou spíše nováčkovi nápomocni při procesu zaškolení.

4.7.2 Data z dotazníkového šetření zaměstnanců

Nejprve uvedu hypotézy, které jsem si stanovil. Před vytvořením dotazníku jsem si vytvořil jednu hlavní hypotézu a čtyři vedlejší. Hlavní hypotézou je:

- Většině zaměstnanců pomáhá zaškolovací plán v orientaci ve firmě XY.

Vedlejší hypotézy pak jsou následující:

- Nově adaptovaní zaměstnanci jsou převážně mužského pohlaví.
- Nově přijatí zaměstnanci se v úvodním týdnu cítí být přehlceni novými informacemi.
- Zaměstnancům se líbí přístup tutorů v procesu adaptace.
- Zaměstnanci se po skončení zkušební doby cítí být součástí svého pracovního kolektivu.

Na základě těchto hypotéz jsem posléze vytvořil otázky v dotazníku pro zaměstnance (viz metodologický postup výše). Při utváření těchto hypotéz jsem měl na mysli jednak nasbírané informace o firmě a o procesu zaškolování a jednak také teoretické poznatky, které jsem zmínil v předchozí části své práce. Hypotéza, která vychází převážně z teoretické části, hovoří o časté chybě, že zaměstnanci jsou přehlceni informacemi v úvodních dnech. Tento nešvar částečně potvrdila v rozhovoru i tutorka z HR oddělení, která provádí vstupní školení. Zbylé hypotézy jsou stavěny především na nasbíraných informacích o procesu adaptace ve firmě XY.

Dotazník byl vytvořen v online podobě, která byla zaslána personální ředitelce společnosti XY. Ta získala z interního informačního programu všechny zaměstnance, kteří ve firmě XY působí dva roky a méně. Adaptační proces v této firmě probíhá individuálně a na některých odděleních je zdlouhavý. Z tohoto důvodu byla určena doba dvou let, která zajistila, že zaměstnanci budou stále v obraze a budou získána data, která se týkají aktuálního stavu adaptačního procesu ve firmě XY. Díky tomu, že jednotliví zaměstnanci byli vyfiltrováni interním systémem a bylo stanoveno časové

ohraničení, mohli být osloveni všichni zaměstnanci, kteří spadali do této kategorie.

Personální ředitelka společnosti XY ode mne získala odkaz na dotazník, který rozeslala všem zaměstnancům, kteří splňovali výše uvedená kritéria a v rámci několika dnů byl spuštěn sběr dat.

Na dotazník odpověděly přesně dvě desítky zaměstnanců, což vzhledem ke kritériím, které byly stanoveny a vzhledem k velikosti firmy, bylo dostačující. Data, která jsem získal, jsem přepsal do datového souboru a následně s nimi pracoval v programu STATISTICA 12.

4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Nejprve jsem si potvrdil nebo vyvrátil hypotézy, které jsem si v úvodu stanovil. Přejdeme k výchozí hypotéze: „Většině zaměstnanců pomáhá zaškolovací plán v orientaci ve firmě XY“. Celkově 75 % respondentů hodnotí tuto otázku kladně, což nás vede k jasnému závěru, že opravdu většině zaměstnanců zaškolovací plán pomáhá v lepší orientaci ve firmě.

Graf č. 1 Orientace na pracovní pozici

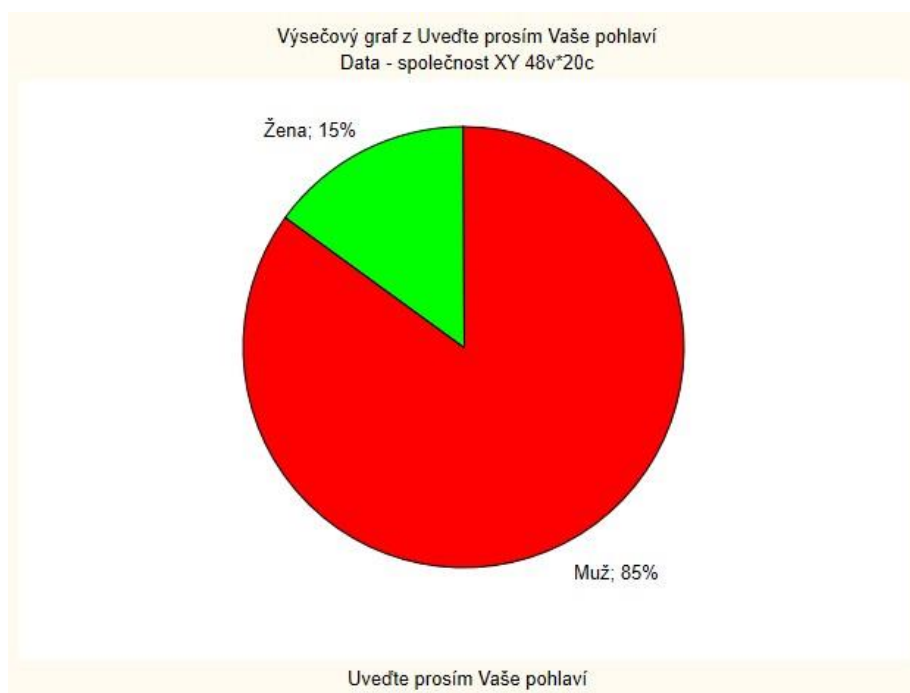


Zdroj: vlastní zpracování

Druhá hypotéza byla zaměřena na pohlaví: „Nově adaptovaní zaměstnanci jsou převážně mužského pohlaví“. Společnost XY působí na trhu v oblasti IT technologií a obecně je třeba předpokládat, že do této společnosti budou přijímáni spíše muži než ženy. Nicméně i to bylo třeba ověřit. Také zde

se hypotéza potvrdila a ukázala, že opravdu většina nových zaměstnanců jsou muži, konkrétně tedy 85 % respondentů je mužského pohlaví.

Graf č. 2 Pohlaví



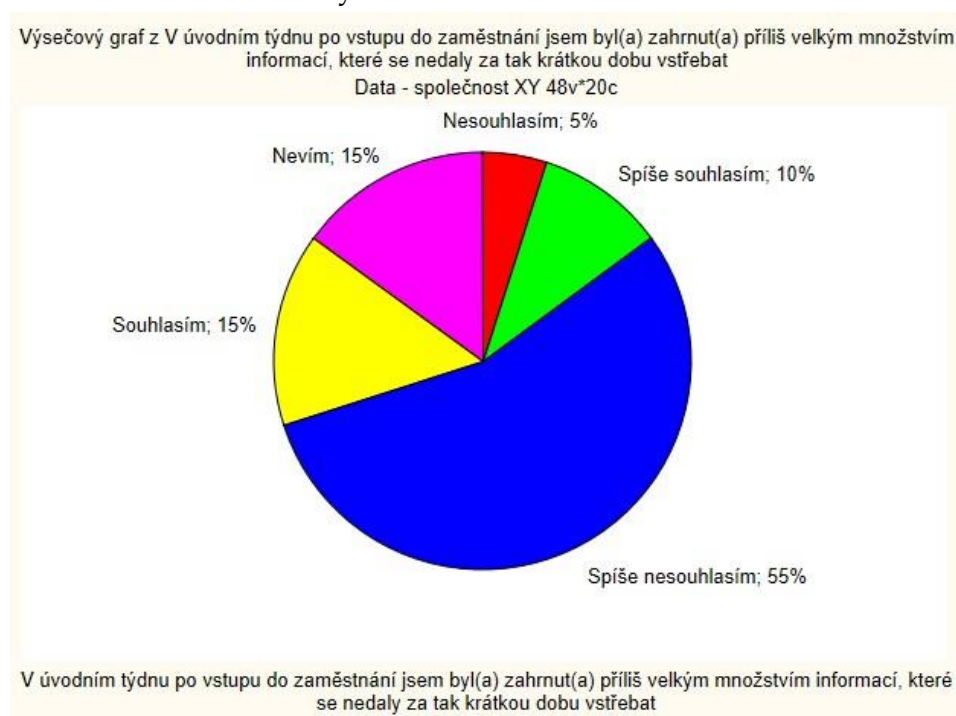
Zdroj: vlastní zpracování

Třetí hypotéza zněla následovně: „Nově přijatí zaměstnanci se v úvodním týdnu cítí být přehlceni novými informacemi“. I pro tuto otázku byla vytvořena speciální otázka, která ji ověřovala. Zde již odpověď nebyla tak jednoznačná. Otázka se ptala respondentů na to, zda se cítili být zahrnuti přílišným množstvím informací v úvodním týdnu. S tímto tvrzením souhlasilo 25 % respondentů, dalších 60 % nesouhlasilo a celých 15 % využilo odpovědi „Nevím“.

Vzhledem k uvedeným odpovědím je nutno říci, že tato hypotéza byla nepotvrzena. Pouze čtvrtina z dotázaných cítila přehlcení informací, což není

dostatečný počet pro to, abych tuto výzkumnou hypotézu přijal. Nemohu však ani jednoznačně hypotézu zavrhnout. Z daných dat vyplývá, že na některé zaměstnance je informací příliš a těžko se s nimi vypořádávají a větší část zaměstnanců tento problém nepociťuje.

Graf č. 3 Vstřebání nových informací

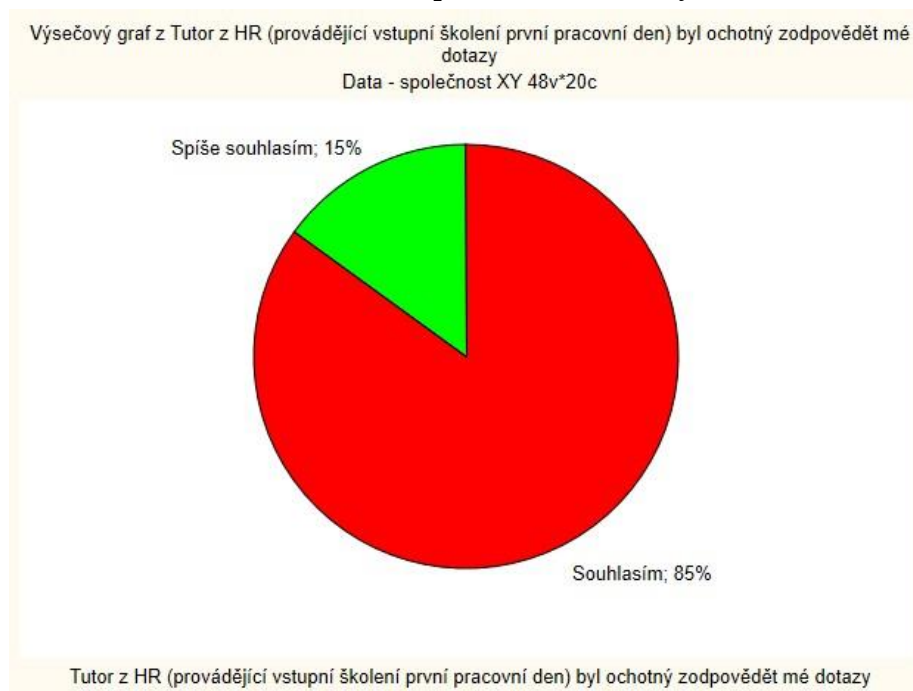


Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá hypotéza zněla takto: „Zaměstnancům se líbí přístup tutorů v procesu adaptace.“ Tato hypotéza se nezkoumala jednotlivou otázkou, nýbrž souborem otázek. Nový zaměstnanec se setká minimálně se dvěma tutori, kdy tím prvním je tutor z HR oddělení, který provádí vstupní školení a druhý tutor je pak již jeho tutor na pracovní pozici. Z tohoto důvodu je potřeba

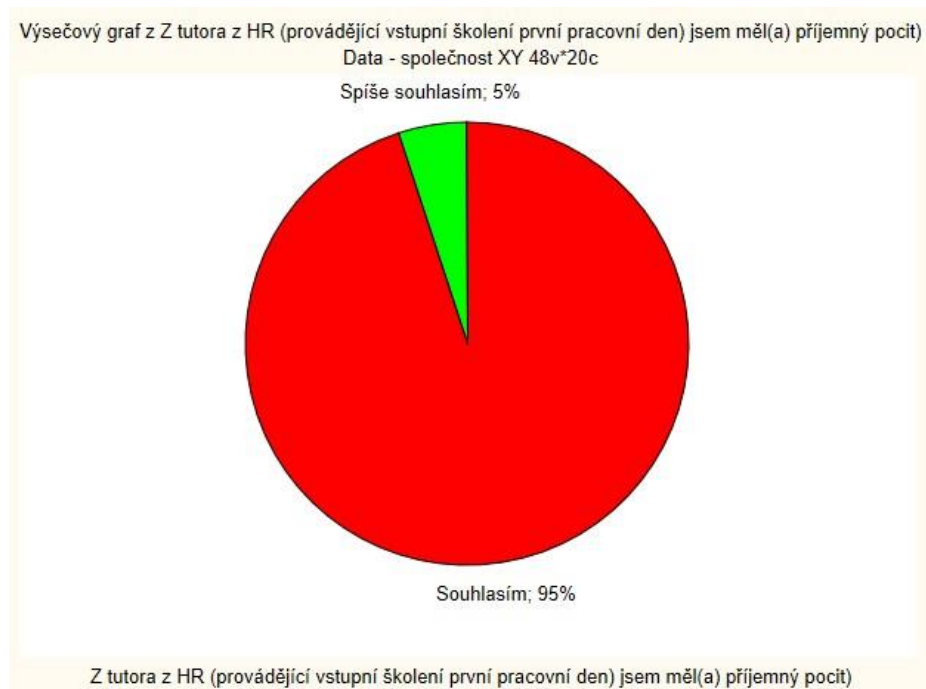
k vyvracení či potvrzení této hypotézy vyhodnotit více otázek, vztahujících se k této problematice.

Graf č. 4 Tutor HR - ochota odpovědět na dotazy



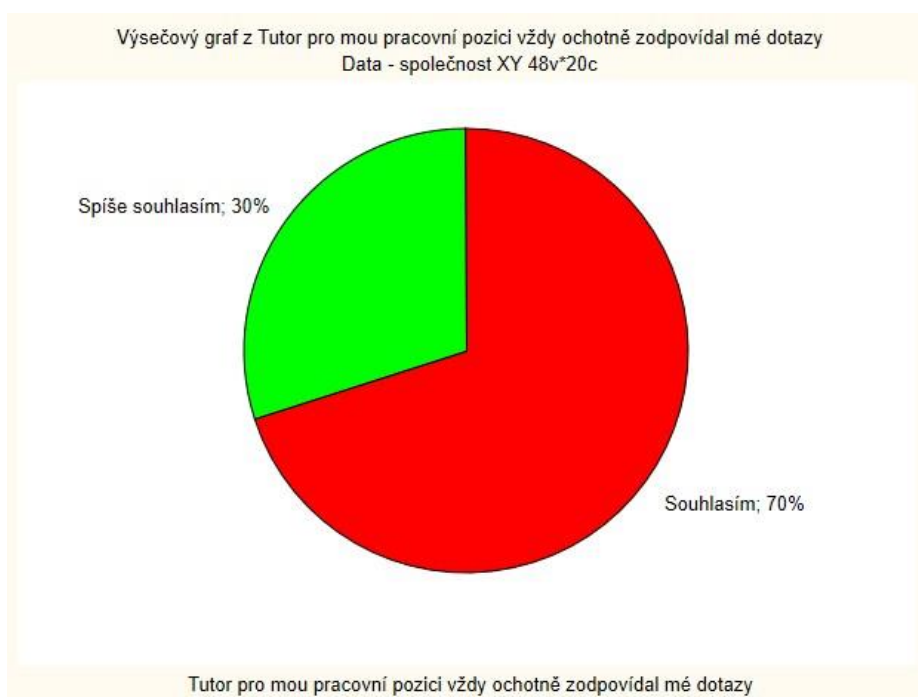
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 Tutor HR – příjemný pocit z tutora



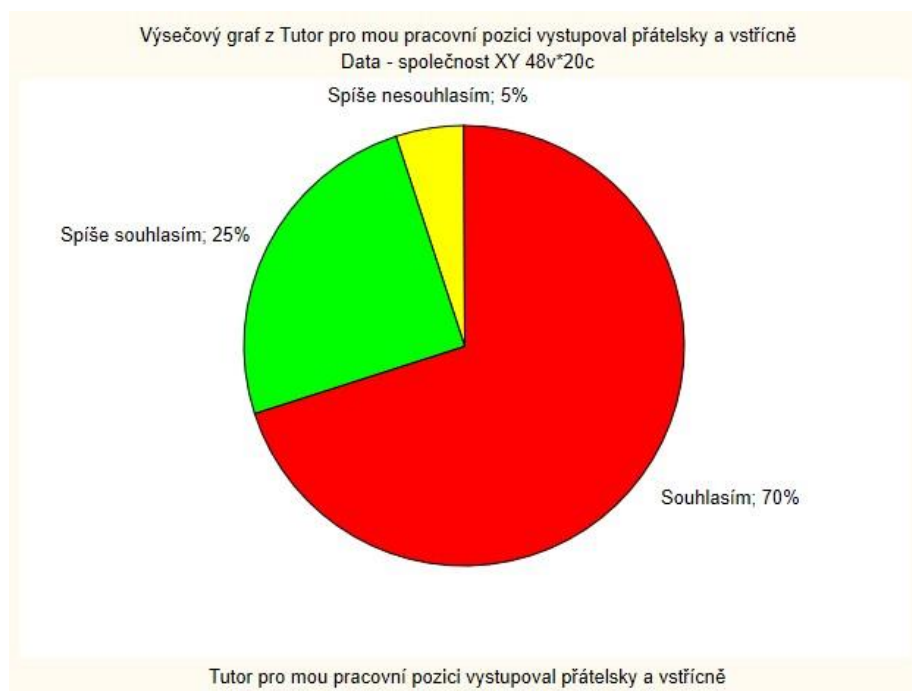
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 Tutor na pracovní pozici - zodpovězení dotazů



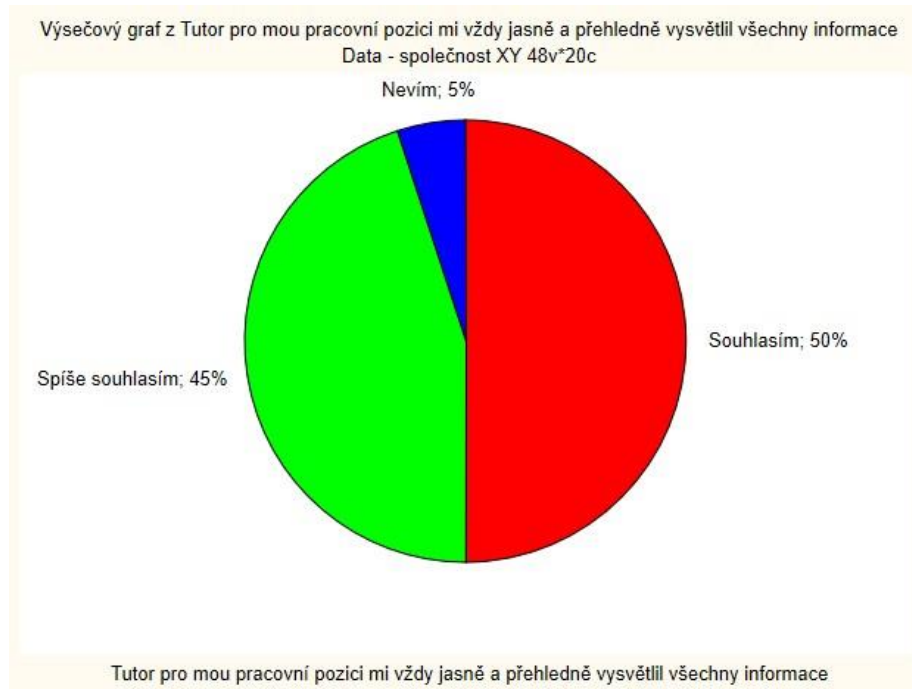
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 Tutor na pracovní pozici - vstřícnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 Tutor na pracovní pozici - vysvětlení informací

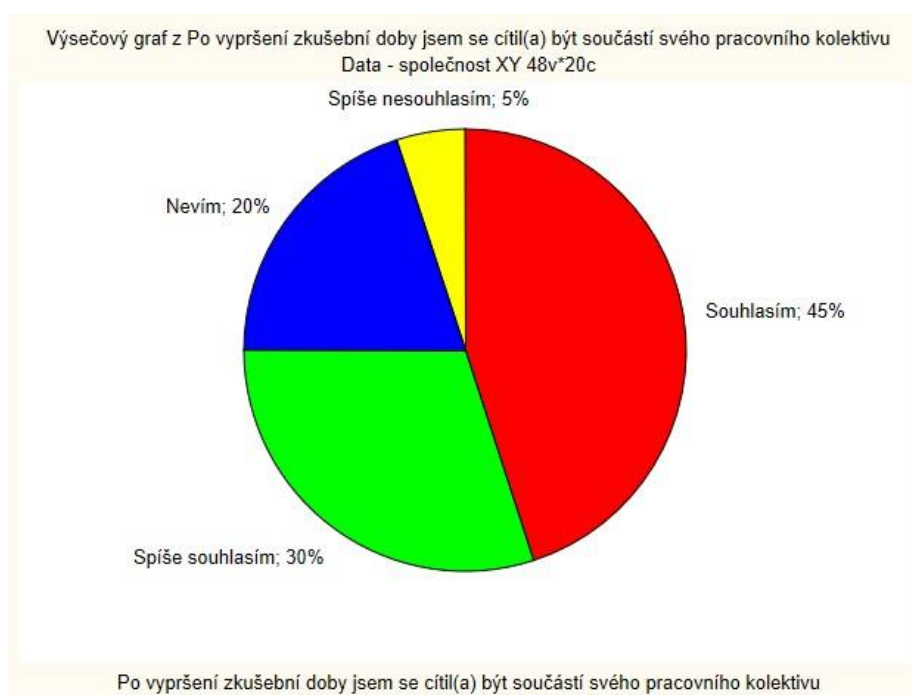


Zdroj: vlastní zpracování

Všechny výše uvedené grafy ve velké míře obsahují pouze souhlasné odpovědi na otázky a na základě těchto dat můžu říct, že nově příchozím zaměstnancům se líbí přístup tutorů z obou oddělení, a to v drtivé většině.

Poslední hypotéza zní: „Zaměstnanci se po skončení zkušební doby cítí být součástí svého pracovního kolektivu“. Tato hypotéza sleduje sociální prostředí na pracovišti a úroveň sociální adaptace těsně po skončení zkušební doby.

Graf č. 9 Pracovní kolektiv



Zdroj: vlastní zpracování

I zde tento graf hovoří ve prospěch stanovené hypotézy, nicméně již nikoliv tak jednoznačně. Procento respondentů, kteří zvolili odpověď „Nevím“ je poměrně vysoké a můžeme se jen domnívat, co je k této odpovědi vedlo. Ovšem 75 % respondentů uvedlo, že se cítí být součástí pracovního kolektivu, což stanovenou hypotézu z velké části potvrzuje a můžu tedy i tuto hypotézu přijmout.

4.9 Shrnutí výzkumné části

První část výzkumné části byla zaměřena na rozhovory s tutory. Rozhovory proběhly podle předem stanovených otázek. Většina informací byla získána za účelem lepšího pochopení adaptačního procesu ve společnosti XY. Některé otázky však odhalily také údaje, které zohledním níže při návrhu na zlepšení aktuálního stavu adaptačního procesu ve společnosti XY.

Druhou část výzkumné části tvořilo dotazníkové šetření zaměstnanců. Pro toto šetření byly vytvořeny hypotézy, které se na základě nasbíraných dat následně vyvracely nebo potvrzovaly. Na základě zpracovaných dat je možné tvrdit, že adaptační proces ve společnosti XY je pro nově příchozí zaměstnance přívětivě nastavený. Nově příchozím zaměstnancům ve většině případů pomáhá zaškolovací plán v procesu adaptace. Někteří respondenti uvedli v otevřených otázkách, že se se zaškolovacím plánem nesetkali. Personální ředitelkou společnosti XY jsem byl na začátku výzkumu ujištěn, že zaškolovací plán získá každý nově příchozí zaměstnanec. V tomto bodě se můžeme pouze domnívat, na čí straně je chyba. Zbylá data však mluví přesvědčivě o pozitivním efektu zaškolovacího plánu.

Výzkum taktéž vyvrátil hypotézu, že se ve společnosti XY objevuje častá chyba v podání přehlcení informacemi v úvodním týdnu. Tato hypotéza nebyla jednoznačně ani vyvrácena ani potvrzena. Z výzkumu vyplynulo, že je zde určité procento zaměstnanců, kteří se cítili být informačně přehlceni, ale procento, které se informačně přehlceno necítilo, převažuje. Nezávisle na tomto výzkumu uvedla tutorka z HR oddělení v rozhovoru informaci, že si je vědoma toho, že je první pracovní den pro nové zaměstnance zátěžový a z tohoto důvodu u některých jedinců může jít o přehlcení informací.

Dalším poznatkem, který výzkum zjistil, byla míra spokojenosti zaměstnanců s přístupem tutorů. Stanovenou hypotézu určovala sada otázek, zaměřena na tutorý. Ukázalo se, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s přístupem obou tutorů (tutora z HR oddělení a tutora na pracovní pozici). V otevřených otázkách si považují jejich přístup a práce a uvádějí, že jim výrazně pomohli při procesu adaptace.

Posledním cenným poznatkem z výzkumu je nám informace, že se zaměstnanci cítí být po vypršení zkušební doby součástí pracovního kolektivu. Tato hypotéza sleduje vztahy na pracovišti, kdy ve většině případů můžeme říci, že vztahy na pracovišti spějí k úspěšné adaptaci nově příchozího zaměstnance. V otevřených otázkách uvedli někteří respondenti také fakt, že jim přístup kolegů pomohl s lepší adaptací.

4.10 Návrh na zlepšení adaptačního procesu

Vymezil jsem teoretická východiska, která popisují ideální stav adaptačního procesu a především také chyby, které se často objevují v adaptačních procesích organizací. Následně byla provedena také důkladná analýza adaptačního procesu ve společnosti XY a to na základě interních dokumentů, rozhovorů s tutorý a také s personální ředitelkou společnosti XY. Byla provedena výzkumná část, která se skládala ze zmíněných rozhovorů s tutorý a z dotazníkového šetření zaměstnanců, kteří ve firmě působí dva roky a méně. Na základě všech těchto podkladů a na základě porovnání teoretických koncepcí s praktickými informacemi, nyní nastíním své body, v nichž by společnost XY mohla zlepšit svůj adaptační proces.

- 1. Navýšit časové možnosti tutorů na proces zaškolování.** Tutori v rozhovorech často uváděli, že na zaškolovací proces a celkově na

tutorování zaměstnanců nemají příliš mnoho času, neboť je tlačí také povinnosti na jejich pracovní pozici. Tutoři by jistě ocenili více času na přípravu zaškolovacího plánu pro daného zaměstnance a myslím si, že by zvýšené časové možnosti mohly zkvalitnit a zrychlit zaškolovací proces.

2. **Více rozkouskovat množství informací, které je sdělováno nově příchozímu zaměstnanci v úvodním týdnu.** Ve výzkumu někteří respondenti uvedli, že v úvodním týdnu byli přehlceni informacemi. Na základě informací, které jsem získal v průběhu celého výzkumu, navrhuji, aby vstupní školení nebylo natolik obsáhlé. Vstupní školení první den by se mělo zaměřovat na nutné informace o BOZP a PO, není však nutné, aby nově příchozí zaměstnanec byl ihned informován o benefitech firmy, popřípadě o věcech, které nutně nepotřebuje vědět první týden v zaměstnání. V tomto návrhu vycházím z Koubka, jehož formu adaptačního programu jsem nastínil v teoretické části, kde téma zaměstnaneckých výhod a benefitů uvádí až do období třetího až čtvrtého týdne od nástupu.
3. **Větší propojenost oddělení v rámci tutorů a zaškolení.** Aktuálně tutoři nevědí, jaké postupy a metody používají tutoři z jiných oddělení a zaškolovací procesy jsou velice různorodé. Navrhuji společnosti XY, aby uspořádala buďto jednorázovou schůzku všech tutorů, popřípadě aby tyto schůzky probíhaly pravidelně a zde si tutoři sdělili své zkušenosti se zaškolením a případně odkryli některé své postupy a metody a sdíleli je s ostatními odděleními.
4. **Propojenost personálního oddělení s tutorý a obecně s druhou fází procesu zaškolení.** Jak tutoři, tak personální ředitelka společnosti XY

uvedli, že vzájemná komunikace personálního oddělení a tutorů v druhé fázi zaškolovacího procesu takřka neexistuje. Tato komunikace by mohla probíhat alespoň v podobě kontroly zaškolovacích plánů. Navrhuji sjednotit koncepci zaškolovacích plánů, minimálně graficky a případně i strukturovat zaškolovací plány podle jednotlivé koncepce. Obsah zaškolovacích plánů se logicky měnit musí, nicméně forma může být unifikovaná pro celou společnost XY. Mezi propojenost personálního oddělení s tutorý může spadat také větší dohlížení na plnění povinností související se zaškolovacím plánem, neboť jak bylo zjištěno z výzkumu, někteří zaměstnanci nebyli nijak seznámeni se zaškolovacím plánem, i když jej měli obdržet.

5. **Provést analýzu vzdělávacích potřeb tutorů.** V rozhovorech s tutorý padl podnět směrem k vedení, kdy tutor stál o sebevzdělání v oblasti vedení lidí. Celkově zjistit v řadách tutorů, zda lze navýšit jejich kompetence, které potřebují k pozici tutora a zda se případné vzdělání společnosti XY vyplatí. Navýšení kompetencí tutorů v tomto ohledu by mohlo zkvalitnit a zrychlit proces adaptace ve společnosti XY.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat aktuální stav adaptačního procesu ve společnosti XY a na základě porovnání teoretických východisek s výzkumným šetřením, navrhnout body, které by vedly k optimalizaci adaptačního procesu ve společnosti XY.

První část této práce se zabývala teorií, kdy jsem v úvodu krátce shrnul pojem andragogika, který je základem dnešních personálních činností. Následně jsem vymezil pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů jako dvě blízké a přitom odlišné koncepce. Uvedení těchto koncepcí a jejich specifik přiblížilo z historického kontextu pohled na zaměstnance v organizaci. Dále jsem uvedl pojem adaptace a charakterizoval jej podle několika autorů. Vymezil jsem také další pojmy související s adaptací, jako například psychologická smlouva a uvedl jsem, proč je důležité klima organizace. Byly uvedeny cíle, funkce a fáze adaptace. Následně jsem uvedl adaptační program podle Koubka a vypsals jsem některé chyby, které se v procesu adaptačního procesu často dějí.

V praktické části jsem přiblížil společnost XY a uvedl o ní mnohé informace, ať už obecné nebo specifitější. Byl popsán také proces adaptace v této společnosti a to na základě analýzy interních dokumentů a samotného výzkumu. V další části jsem uvedl metodologii, kterou jsem využil v procesu výzkumu a poté specifikoval jednotlivé kroky výzkumu, od příprav až po realizaci. Následně jsem vyhodnotil data, která jsem nasbíral a na jejich základě a na základě teoretických východisek jsem navrhnul několik bodů, kterými by mohla společnost XY svůj proces adaptace zkvalitnit.

Z informací, které jsem za celou dobu o společnosti XY nasbíral a na základě porovnání s teoretickými koncepcemi, mohu říci, že adaptační proces v této společnosti je na vysoké úrovni a v mnoha ohledech je nastaven správně. Mé návrhy jsou drobnosti, které osobně doufám firmě pomohou zkvalitnit svůj proces adaptace.

Zdroje

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management* (Dotisk). Praha: Grada.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
3. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
4. Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
5. Beneš, M. (2014). *Andragogika* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
6. Beneš, M. (1999). *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum.
7. Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
8. Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
9. Bláha, J. (2005). *Personalistika*. Brno: CP Books a.s.
10. Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
11. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
12. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing.

13. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
14. Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
15. Nový, I., & Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
16. Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada Publishing.
17. Palán, Z. (2002a). *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského s.r.o.
18. Palán, Z. (2002b). *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.
19. Punch, K. (2008). *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál.
20. Stýblo, J. (2005). *Personalistika 2006*. Praha: ASPI Publishing.
21. Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.
22. Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
23. Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.
24. Znebejánek, F. (2012). *Základy kvantitativního výzkumu*. Ostrava: Fakulta sociálních studií Ostravské univerzity.

Seznam použitých zkratek

Ev.	eventuálně
Tj.	to jest
Tzv.	takzvané
Např.	například
Popř.	popřípadě
Ad.	a další
Apod.	a podobně
Aj.	a jiné
IT	informační technologie
a.s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
HR	Human resources

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 *Organizační struktura ve společnosti XY*.....

Seznam grafů

Graf č. 1 *Orientace na pracovní pozici*

Graf č. 2 *Pohlaví*.....

Graf č. 3 *Vstřebání nových informací*.....

Graf č. 4 *Tutor HR - ochota odpovědět na dotazy*

Graf č. 5 *Tutor HR – příjemný pocit z tutora*

Graf č. 6 *Tutor na pracovní pozici - zodpovězení dotazů*

Graf č. 7 *Tutor na pracovní pozici - vstřícnost*

Graf č. 8 *Tutor na pracovní pozici - vysvětlení informací*

Graf č. 9 *Pracovní kolektiv*

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2 – Dotazník pro tutory

Příloha č. 3 – Otázky pro personální ředitelku

Příloha č.1 – Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

vítám Vás u dotazníku, který má za účel zjistit, jak probíhá proces adaptace v jedné nejmenované ostravské firmě. Dotazník je určen právě Vám, zaměstnancům této firmy. Některé otázky jsou otevřené a doufám, že se nebudete bát vyjádřit svůj názor na tuto problematiku. Vaše odpovědi jsou anonymní a slouží pouze ke zkvalitnění procesu adaptace ve Vaši firmě. Otázky prosím vyplňujte svědomitě a v otevřených otázkách pak platí, že čím více toho napíšete, tím lépe.

1. Uvedte prosím Vaše pohlaví
 - Muž
 - Žena
2. Kolik Vám je let?
 - 18-28
 - 29-39
 - 40-50
 - 51-60
 - 60 a více
3. Jak dlouho jste již ve firmě?
 - Méně než 3 měsíce
 - 3-6 měsíců
 - 6 měsíců – 1 rok
 - 1-2 roky
4. Prosím vypište, jakou pozici ve firmě zastáváte a pod jaké oddělení spadáte:

Zaškolovací plán

5. *Zaškolovací plán se Vám jeví jako přehledný*
 - *Souhlasím*
 - *Spíše souhlasím*
 - *Nevím*
 - *Spíše nesouhlasím*
 - *Nesouhlasím*
6. *Zaškolovací plán Vám pomohl v lepším zorientování se na pracovní pozici*
 - *Souhlasím*
 - *Spíše souhlasím*

- *Nevím*
 - *Spíše nesouhlasím*
 - *Nesouhlasím*
7. *V zaškolovacím plánu podle Vás nic nechybělo*
- *Souhlasím*
 - *Spíše souhlasím*
 - *Nevím*
 - *Spíše nesouhlasím*
 - *Nesouhlasím*
8. *Uveďte prosím Vaše připomínky k zaškolovacímu plánu, co se Vám na něm líbilo a co byste případně rád(a) změnil(a):*

Tutoři

9. Tutor z HR (provádějící vstupní školení první pracovní den) byl ochotný zodpovědět mé dotazy
- *Souhlasím*
 - *Spíše souhlasím*
 - *Nevím*
 - *Spíše nesouhlasím*
 - *Nesouhlasím*
10. Z tutor z HR (provádějícího vstupní školení první pracovní den) jsem měl(a) příjemný pocit
- *Souhlasím*
 - *Spíše souhlasím*
 - *Nevím*
 - *Spíše nesouhlasím*
 - *Nesouhlasím*
11. Tutor na mou pracovní pozici vždy ochotně zodpovídal mé dotazy
- *Souhlasím*
 - *Spíše souhlasím*
 - *Nevím*
 - *Spíše nesouhlasím*
 - *Nesouhlasím*
12. Tutor na mou pracovní pozici vystupoval přátelsky a vstřícně
- *Souhlasím*
 - *Spíše souhlasím*
 - *Nevím*
 - *Spíše nesouhlasím*
 - *Nesouhlasím*
13. Tutor na mou pracovní pozici mi vždy jasně a přehledně vysvětlil všechny informace
- *Souhlasím*
 - *Spíše souhlasím*

- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

14. Uvedte prosím cokoli, co se Vám na přístupu tutorů líbilo a případně co byste rád(a) zlepšil(a):

Zodpovězte prosím následující tvrzení:

15. V úvodním týdnu po vstupu do zaměstnání jsem byl(a) zahrnut(a) příliš velkým množstvím informací, které se nedaly za tak krátkou dobu vstřebat.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

16. Pracovní kolektiv, v němž pracuji, je milý a příjemný

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

17. Po vypršení zkušební doby jsem se cítil(a) být součástí svého pracovního kolektivu

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

18. Dlouhou dobu jsem nevěděl(a), co za práci budu ve firmě vykonávat

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

19. Když jsem něco nevěděl(a), raději jsem se zeptal(a) někoho z kolektivu, než abych se ptal(a) tutora

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

20. Manuál pro nové zaměstnance mi pomohl se rychleji zorientovat ve firmě XY

- Souhlasím
- Spíše souhlasím

- Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Nesouhlasím
21. Je něco, co byste rád(a) zlepšil(a) v procesu zaškolování ve firmě XY?
- Ano
 - Ne
22. *Pokud jste odpověděl „Ano“ v předchozí otázce, uveďte prosím, co by to bylo:*
23. Je zde něco, co vám v procesu zaškolení výrazně pomohlo?
- Ano
 - Ne
24. *Jestliže jste odpověděl „Ano“ v předchozí otázce, uveďte prosím, o co se jednalo:*
25. Je zde cokoliv, co nebylo zmíněno a rád(a) byste to zmínil(a)? Zde je prostor pro Vaše komentáře, které mohou zlepšit proces zaškolení nových kolegů ve společnosti:

Příloha č. 2 – Dotazník pro tutorý

1. Jakého je tutor pohlaví?
 - Muž
 - Žena
2. Jak dlouho jste ve firmě XY
 - 0-2 roky
 - 2-5 let
 - 5-10 let
 - 10 a více let
3. Jak dlouho působíte ve firmě jako tutor(ka)?
 - 0-2 roky
 - 2-5 let
 - 5-10 let
 - 10 a více let
4. Kolik si myslíte, že jste již proškolil(a) zaměstnanců?
 - Méně než 10
 - 10-20
 - 20-30
 - 30-40
 - 40 a více
5. Používáte k tutoringu nějaké specifické materiály, které pomáhají v adaptaci zaměstnanců? Například tutoriály, příručky či nějaká videa apod.
 - Ano
 - Ne
6. *Pokud ano, popište konkrétně, o jaké pomůcky se jedná a co mají za účel.*
7. Odhadněte, jak dlouho v průměru strávíte nad kompletním zaškolením jednoho zaměstnance

- Méně než 20 hodin
 - 20-40 hodin
 - 40-60 hodin
 - 60-80 hodin
 - 80 a více hodin
8. Myslíte si, že by se v oblasti adaptace mělo něco změnit?
- Ano
 - Ne
9. *Co by se podle Vás mělo změnit a naopak jaké postupy či konstrukty si v oblasti adaptace pochvalujete a co podle Vás v této oblasti funguje správně?*
10. Spolupracujete při adaptaci také s personálním oddělením?
- Ano
 - Ne
11. *Jak se Vám spolupracuje s personálním oddělením, co si myslíte, že by se mohlo změnit a co podle Vás v této oblasti funguje správně?*
12. Popište v několika bodech standardní postup při adaptaci nového zaměstnance na vašem oddělení.
13. Již se Vám stalo, že se zaměstnanec nepodařilo úspěšně adaptovat z toho důvodu, že by „nezapadl“ do kolektivu?
- Ano
 - Ne
14. S pozicí tutora ve firmě jsem spokojen(a) a souhlasím se vším, co pod kompetence tutora spadá
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
15. *Pokud jste uvedl(a) „Spíše ne“ nebo „Ne“ v předchozí odpovědi, uveďte, co Vás k tomuto pocitu vede*
16. Zaškolovací plán, se kterým pracuji při adaptaci, je dobře zpracovaný, dobře se mi s ním pracuje a nemám proti němu výhrady
- Souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Nesouhlasím
17. *Co na zaškolovacím plánu oceňujete a co byste naopak změnil(a)?*
18. Existuje něco, co Vás ve vaší práci tutora demotivuje?
- Ano
 - Ne
19. *Jestliže jste odpověděli v předchozí otázce „Ano“, napište, co Vás demotivuje.*
20. Napadá Vás něco, čím by Vás firma mohla motivovat na Vaší pozici tutora?

Příloha č. 3 – Otázky pro personální ředitelku

Jak dlouho působíte ve firmě?

Co je vaší náplní práce? (v bodech)

Mohla byste popsat nějaké hlavní body vývoje adaptace ve firmě, jak to bylo před vámi a co se podle vás za tu dobu hodně posunulo? Uveďte také, jak jste proces adaptace obohatila vy z vaší pozice, pokud se tak stalo.

Co podle vás funguje aktuálně správně a v čem si myslíte, že má společnost XY mezery v oblasti adaptace?

Vnímáte odchody zaměstnanců ve větším množství z nějakého konkrétního důvodu? Je obecně tedy nějaký nešvar, díky němuž lidé ve společnosti XY končí?

Podílíte se nějak na procesu adaptace ve společnosti nebo nikoliv?

Je nějaká spolupráce mezi vámi a tutory? Případně na jaké úrovni.