

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

**Adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v
organizaci XY.**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

Autor: Bc. Monika Šenkyříková, DiS.

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2024

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

V Olomouci dne 3. 10. 2024

Monika Šenkyříková, v. r.

Poděkování

Chtěla bych vyjádřit upřímné poděkování vedoucímu mé diplomové práce, doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D., za jeho odborné vedení a cenné připomínky, které mi byly v průběhu zpracování této práce nesmírně užitečné. Rovněž mu děkuji za jeho vstřícnost, trpělivost a čas, který mi věnoval.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Monika Šenkyříková, DiS.
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024/2025

Název práce:	Adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY.
Anotace práce:	Cílem magisterské diplomové práce je analyzovat adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích. Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část a obsahuje celkem šest kapitol. Teoretická část se zabývá samotným adaptačním procesem, jeho definicí a rovinami, identifikuje subjekty a objekty řízení tohoto procesu a popisuje jednotlivé fáze adaptace. Dále se věnuje formám a nástrojům adaptace. Výzkumná otázka zní: Jak probíhá adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY? Empirická část se pak zaměřuje na konkrétní organizaci XY a hodnocení jejího adaptačního procesu pomocí analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Výsledky analýzy jsou prezentovány a diskutovány v dalších částech práce, a názory zaměstnanců na adaptační proces poskytují cenné poznatky o jeho efektivitě a možných oblastech pro zlepšení. Závěrečná část shrnuje klíčové závěry výzkumu a formuluje doporučení pro optimalizaci adaptačního procesu a zlepšení integrace nových zaměstnanců v organizaci XY, přičemž výsledky práce mohou sloužit jako inspirace pro další řešení podobných výzev v oblasti lidských zdrojů.
Klíčová slova:	adaptace, bariéry adaptace, firemní kultura, komunikace, lidské zdroje, zaměstnanci v dělnických pozicích.
Title of thesis:	The adaptation process of blue-collar employees in the XY organization.

	The aim of the master's thesis is to analyze the adaptation process of employees in blue-collar positions. The thesis is divided into theoretical and empirical parts, comprising a total of six chapters. The theoretical section examines the adaptation process itself, its definition and dimensions, identifies the subjects and objects of managing this process, and describes the various phases of adaptation. It also explores the forms and tools of adaptation. The research question is: What is the adaptation process of employees in blue-collar positions in organization XY? The empirical part then delves into the specific XY organization and evaluates its adaptation process through document analysis and semi-structured interviews with employees. The results of the analysis are presented and discussed in subsequent sections of the thesis, and employees' perspectives on the adaptation process provide valuable insights into its effectiveness and potential areas for improvement. The concluding section summarizes the key research findings and formulates recommendations for optimizing the adaptation process and enhancing the integration of new employees in the XY organization, with the results of this work serving as inspiration for addressing similar challenges in the field of human resources.
Annotation:	
Keywords:	adaptation, adaptation barriers, corporate culture, communication, human resources, blue-collar employee
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – Informovaný souhlas (rozhovory) Příloha č. 2 – Informovaný souhlas (dokumenty) Příloha č. 3 – Osnova polostrukturovaného rozhovoru Příloha č. 4 – Kategorie a související kódy Příloha č. 5 – Část rozhovoru s ukázkou kódování Příloha č. 6 – Členění dokumentů
Počet literatury a zdrojů:	75
Rozsah práce:	134 s. (202 578 znaků s mezerami)

OBSAH

ANOTACE.....	4
ÚVOD.....	8
1 ADAPTAČNÍ PROCES.....	10
1.1 ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚŠTNANCŮ V DĚLNICKÝCH POZICÍCH	12
1.2 ROVINY ADAPTACE	13
1.2.1 Pracovní adaptace.....	14
1.2.2 Sociální adaptace.....	16
1.2.3 Kultura organizace.....	19
1.3 ORIENTAČNÍ ROVINY ADAPTACE	19
1.3.1 Celopodniková adaptace.....	20
1.3.2 Adaptace v útvarové jednotce	20
1.3.3 Adaptace nového zaměstnance na pracovní místo.....	21
1.4 TRENDY V OBLASTI ADAPTACE.....	21
2 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	26
2.1 CÍLE ADAPTACE	28
2.2 SUBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	30
2.2.1 Patron.....	31
2.2.2 Přímý nadřízený	32
2.2.3 Personální oddělení	32
2.3 OBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	33
2.4 BARIÉRY ADAPTAČNÍHO PROCESU	34
3 PRŮBĚH ADAPTACE	38
3.1 PŘEDNÁSTUPNÍ FÁZE	39
3.2 NÁSTUPNÍ FÁZE	41
3.3 INTEGRAČNÍ FÁZE	42
3.4 PLNÉ ČLENSTVÍ V ORGANIZACI	42
4 FORMY A NÁSTROJE ADAPTACE	44
4.1 FORMY ADAPTACE	44
4.1.1 Formální adaptace	44
4.1.2 Neformální adaptace	45
4.2 NÁSTROJE ADAPTACE	46
4.2.1 Adaptační program	46

4.2.2	Individuální adaptační plán.....	47
4.2.3	Příručka (manuál) pracovníka	48
4.2.4	Zpětná vazba a hodnocení	48
4.2.5	Informační kurzy a vzdělávací aktivity	50
5	DESIGN VÝZKUMU	54
5.1	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	54
5.2	VÝZKUMNÁ STRATEGIE.....	55
5.3	VÝBĚR INTERNÍCH DOKUMENTŮ	56
5.4	VÝBĚR RESPONDENTŮ	57
5.5	ETICKÝ POSTUP VE VÝZKUMU.....	59
5.6	LIMITY VÝZKUMU	60
6	ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY	62
6.1	POPIS VÝZKUMNÉHO PROSTŘEDÍ.....	62
6.2	OBSAHOVÁ ANALÝZA INTERNÍCH DOKUMENTŮ	64
6.2.1	Výsledek obsahové analýzy interních dokumentů.....	65
6.2.2	Dílčí závěr a doporučení	78
6.3	PŘÍPRAVA, REALIZACE A ANALÝZA POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	82
6.3.1	Interpretace kategorií vzešlých z analýzy rozhovorů	83
6.3.2	Dílčí závěr a doporučení	106
6.4	DISKUSE	109
	ZÁVĚR	115
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	117
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	123
	SEZNAM TABULEK.....	124
	SEZNAM PŘÍLOH	125
	PŘÍLOHY	126

ÚVOD

Organizace se často potýkají s výzvou úspěšné integrace nových zaměstnanců do pracovního prostředí a firemní kultury. Adaptace nových pracovníků je klíčovým procesem, který může ovlivnit spokojenost zaměstnanců, jejich produktivitu a dlouhodobou loajalitu k organizaci, což má přímý dopad na její výkonnost a konkurenceschopnost. Proto se předložená práce zaměřuje na analýzu adaptačního procesu zaměstnanců v dělnických profesích v konkrétní organizaci XY. Cílem magisterské diplomové práce je analyzovat adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část a obsahuje celkem šest kapitol. První kapitola teoretické části cílí na samotný adaptační proces. Definuje proces adaptace jako celkový mechanismus, který umožňuje novým zaměstnancům integrovat se do pracovního prostředí a efektivně plnit své pracovní úkoly. Tato část se dále dělí na různé roviny adaptace, jako jsou pracovní či sociální rovina. Opominuty tu nejsou ani trendy v oblasti adaptačních procesů. Následující kapitoly se věnují řízení adaptačního procesu, jeho cílům. Jsou zde identifikovány subjekty a objekty řízení tohoto procesu, a průběhu adaptace, která je rozdělena do čtyř fází: přednástupní, nástupní, integrační a fáze plného členství v organizaci. Každá fáze je popsána s ohledem na klíčové aktivity a výzvy, které s sebou nese. Své místo zde mají i bariéry adaptačního procesu. Další část se zaměřuje na formy a nástroje adaptace, jako jsou adaptační programy, individuální adaptační plány, příručky pracovníka, zpětná vazba a informační kurzy.

Pro zúžení cíle práce pro výzkumné účely byla stanovena hlavní výzkumná otázka: Jak probíhá adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY? Empirická část práce se pak věnuje

konkrétní organizaci XY a jejímu adaptačnímu procesu. Bude provedena analýza a hodnocení adaptačního procesu v organizaci XY. Vlastní výzkum je popsán v následujících kapitolách s důrazem na výzkumný design, cíle výzkumu, výzkumnou strategii, výběr respondentů, etický postup a limity výzkumu. Dále je provedena analýza dokumentů týkajících se adaptačního procesu v organizaci XY, následovaná polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci této organizace. Výsledky této analýzy jsou následně detailně prezentovány a diskutovány v dalších částech práce. Zároveň jsou sledovány shody a rozdíly mezi teoretickým rámcem a praktickou realizací adaptačního procesu v dané organizaci. Názory zaměstnanců na průběh adaptačního procesu jsou klíčovým prvkem této analýzy a poskytují cenné poznatky o jeho efektivitě a možných oblastech pro zlepšení. Závěrečná část práce shrnuje klíčové závěry výzkumu a formuluje doporučení pro organizaci XY, která mohou být využita k optimalizaci adaptačního procesu a zlepšení integrace nových zaměstnanců. Výsledky práce mohou rovněž sloužit jako inspirace pro poskytnutí praktických návrhů organizacím, které čelí podobným výzvám v oblasti lidských zdrojů.

1 ADAPTAČNÍ PROCES

Obecně je adaptace „chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 341). Průcha s Veteškou (2012, s. 18), adaptaci popisují jako „evoluční proces, při kterém se organismus přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije. Přizpůsobování probíhá prostřednictvím morfologických, fyziologických, a etologických změn, které organismu nebo celé populaci umožňují přežít (být funkční a reprodukční).“ Průcha s Veteškou adaptaci člení na aktivní a pasivní. Opakem adaptace je maladaptace. Bedrnová, Nový a kol. (2002) rovněž popisují adaptaci jako jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím; přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí. Dvořáková a kol. (2012) souhlasí s definicí Bedrnové, Nového a kol., tedy, že se jedná o proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám, ale definici rozšiřují o dodatek, že se jedná také o působení člověka na své prostředí, aby ho přizpůsobil svým zájmům, potřebám a rovněž hodnotám.

Adaptaci Rymeš (1985) vnímá jako proces, v jehož průběhu jedinec usiluje o vyrovnaní se změněnými podmínkami života a o odstranění zátěže, která vznikla v důsledku tlaku prostředí a vnitřních podmínek člověka, což je provázena stavem napětí, úzkosti, obav apod. a uvádí, že možnosti člověka jak se přizpůsobit měnícímu se životnímu prostředí jsou dlouhá léta středem zájmu vědců z mnoha oblastí. Jedná se například o psychologii či sociologii. O adaptaci se rovněž zajímají andragogika, personalistika a další. Z hlediska psychologie a sociologie je adaptace popisována jako přizpůsobení se chování, myšlení, vnímání, emocím a postojům v dané společnosti (Průcha, Veteška, 2012). Z pohledu andragogiky je v rámci adaptace primární zaměřit se na včleňování

pracovníka do prostředí (Palán, 1997). Palán stejně jako Průcha s Veteškou (2012) rozděluje adaptaci na aktivní a pasivní (akomodace). Adaptaci z hlediska personalistiky Foot a Hook (2002, s. 210) definovali jako „proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními.“

S adaptací se pojí pojem adaptabilita. Adaptabilita neboli schopnost přizpůsobit se určitému prostředí a je u různých lidí rozdílná. Lidé mají odlišné předpoklady k tomu, aby zvládali změny. Kocianová (2010) uvádí, že adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je také determinována sociálními podmínkami, které vedou k uspokojení sociálních potřeb. Jedná se například o pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení. Ke zvládnutí pracovní činnosti a také začlenění se do sociálního prostředí je základním předpokladem lidská adaptabilita. Průcha s Veteškou (2012) ve své definici doplňují, že nedostatečná nebo snižená adaptabilita může vést k psychosomatickým (zejména neurotickým) symptomům. Adaptabilita dle Veselé a Kaniokové Veselé (2011) je individuální schopnost člověka, zvládnout požadavky měnícího se prostředí, která se vytváří a mění v procesu vývoje osobnosti.

V průběhu průzkumu odborné literatury jsem objevila zajímavé názory na pojmy "onboarding" a "adaptační proces". Palíšková, Legnerová a Stráteský (2021) ve své definici adaptace zdůrazňují význam pojmu onboarding jako součást personálního řízení, která představuje proces adaptace zaměstnanců. Zmiňují, že onboarding je klíčový pro úspěch nových zaměstnanců v organizaci a je zahájen před jejich nástupem a pokračuje během prvních dnů, týdnů a měsíců zaměstnání. Tato definice zdůrazňuje organizační socializaci a získávání znalostí, dovedností a postojů. Na druhou stranu, podle definice Lawsonové (2006) je onboarding chápán jako organizační začlenění, zatímco adaptace, jak ji

popisují Dvořáková s kolektivem (2012), se zaměřuje na proces přizpůsobování se životním podmínkám a změnám prostředí. Tento rozdíl v interpretaci může být důležitý při porozumění strategiím integračních procesů v organizacích. I přesto, že se tyto termíny často používají jako synonyma, různí autoři zdůrazňují různé aspekty integrace nových zaměstnanců do pracovního prostředí.

1.1 Adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích

Ačkoli počet pracovníků v dělnických pozicích díky technologiím klesá, je třeba jim i nadále věnovat pozornost, jak dokladují na příkladu finského výzkumu Koivunen, Pyöriä a Saar (2023). Pracovníky dělnických pozic, kteří bývají označováni také jako „blue collars“, můžeme charakterizovat dle Velkého sociologického slovníku jako velmi širokou a mnohotvárnou skupinu lidí, kteří jsou zaměstnáni v průmyslu. Jejich hlavní společnou charakteristikou je manuální povaha práce. V rámci této kategorie se výrazně liší pracovní úkoly v závislosti na jejich náročnosti, požadovaných kvalifikacích, systému odměn, dostupných vedlejších výhodách a vyhlídkách na postup. Tato variabilita se také odráží v prestiži jednotlivých pracovních rolí (Suda, 1996, s. 573).

I přesto, že adaptační proces zaměstnanců je v jádru stále procesem adaptace nových pracovníků, je důležité zdůraznit, že v dělnických pozicích mohou existovat specifika, která ovlivňují průběh tohoto procesu. Adaptační proces v těchto pozicích může být ovlivněn různými faktory, jako jsou specifické pracovní podmínky, požadavky na bezpečnost, potřeba rychlého zvládnutí pracovních postupů nebo interakce s pracovním kolektivem na výrobní lince. Proto je důležité zkoumat nejen celý proces adaptace, ale rovněž porozumět i těmto specifikům a přizpůsobit adaptační proces tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám

a charakteru dělnických pozic. Jak podotýká Robinson (2023), tak v průmyslových a dělnických pozicích je zvláště důležité mít důkladně strukturovaný a efektivně nastavený adaptační proces. Noví zaměstnanci se často setkávají s rychlým tempem práce a vysokými očekáváními ve výrobním prostředí. Proto je důležité, aby byl adaptační proces zaměřen na rychlé a efektivní získání nezbytných dovedností a znalostí. Autor rovněž upozorňuje, že například, vzhledem k vysokému riziku úrazů na pracovišti je prioritou poskytnout novým zaměstnancům důkladné školení v oblasti bezpečnosti. Toto školení by mělo zahrnovat informace o rizicích spojených s jejich prací, používání ochranných pomůcek a postupy v případě nouze. Důkladné školení v oblasti bezpečnosti nejenom chrání zaměstnance, ale také přispívá k prevenci pracovních úrazů a ochraně firemního majetku. Dalším důležitým faktorem je interakce s pracovním kolektivem. V dělnických pozicích, kde práce často probíhá v týmech nebo na výrobních linkách, je důležité, aby noví zaměstnanci byli rychle začleněni do týmu a cítili se součástí kolektivu. Týmové budování a aktivní zapojení do pracovních aktivit mohou pomoci novým zaměstnancům rychleji získat důvěru a podporu svých kolegů.

1.2 Roviny adaptace

Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje v několika rovinách. Adaptuje se na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost a také na sociální podmínky (Kocianová, 2010). Totožný názor jako Kocianová mají i Dvořáková a kol. (2012), kteří taktéž definují tři základní roviny adaptace, na které se nový pracovník adaptuje, a to pracovní požadavky, kultura organizace a sociální podmínky na pracovišti. Oproti tomu Bedrnová, Nový a kol. (2002) popisují adaptaci ve dvou rovinách, a to pracovní a sociální rovina, kulturu organizace jako zvláštní rovinu nezmiňují. V pracovním vztahu je adaptace chápána jako proces, při

kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů. Tento proces nazýváme pracovní adaptace. Dochází také k začleňování se do sociálních vztahů pracovní skupiny i organizace a zde tento proces nazýváme sociální adaptace (Dvořáková a kol., 2012). Pracovní proces je proces společenský, a proto je adaptace na práci spjata se sociální adaptací a sociálními podmínkami práce. Odpovídající a vhodná pracovní adaptovanost člověka zpravidla příznivě ovlivňuje jeho sociální adaptovanost (Veselá & Kanioková Veselá, 2011).

1.2.1 Pracovní adaptace

Bedrnová a Nový s kolektivem (2002) definují pracovní adaptaci jako proces, během něhož dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jednotlivce s požadavky, které jsou na něj kladeny v rámci jeho pracovního zařazení v dané organizaci. Pracovní adaptace zahrnuje také zvládání změn v nárocích a podmínkách, které nastávají v důsledku vědeckotechnického pokroku. Adaptace na určité pracovní místo závisí nejen na osobnostních charakteristikách, ale také na kvalifikační úrovni člověka, jeho pracovních zkušenostech a očekáváních, která má. Velký význam mají také podmínky adaptace ze strany organizace (Kocianová, 2010). Štikar a kol. (2003) uvádějí, že pracovní adaptace je proces kontinuální konfrontace mezi specifickými požadavky plynoucími z konkrétního pracovního zařazení a souborem již existujících předpokladů pracovníka, vyjádřený mírou jeho kapacity. Dále uvádějí, že „pracovní adaptace je významnou součástí průběžného a celoživotního procesu vyrovnání se člověka s podmínkami své existence“ (Štikar a kol., 1996, s. 82).

Barták (2023) popisuje adaptaci nového zaměstnance jako cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných,

sociálních a osobnostních charakteristik nového zaměstnance. Adaptace probíhá v přesně vymezeném čase, obvykle určeném zkušební dobou, a řídí se adaptačním plánem nebo programem. Veselá a Kanioková Veselá (2011) definují pracovní adaptaci shodně s Bedrnovou, Novým a kolektivem (2002). Dodávají, že odborná příprava, jako je organizovaný zácvik, školení a studium, významně přispívá k pracovní adaptaci. Štikar s kolektivem (2003) uvádí, že vyrovnání se s pracovní situací je složitý a rozmanitý proces, který je ovlivněn variabilitou faktorů. Tyto faktory jsou znázorněny v tabulce č. 1.

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

Tabulka 1 Faktory ovlivňující pracovní adaptaci
(Štikar a kol., 2003, s. 91)

Dle definic pracovní adaptace od různých autorů můžeme konstatovat, že se shodují v tom, co je obecným cílem pracovní adaptace. Jedná se o nalezení shody mezi možnostmi a očekáváním nového pracovníka a možnostmi a očekáváním organizace od nového pracovníka. Názory různých autorů se naopak neshodují v tom, kdy pracovní adaptace začíná a kdy končí, a také jak dlouho trvá. Někteří autoři uvádějí, že pracovní adaptace začíná ještě před vstupem pracovníka do zaměstnání, např. Foot

a Hook (2002) mluví o adaptačním procesu od chvíle, kdy začne probíhat náborové a výběrové řízení, a jiní autoři uvádějí, že začíná až vstupem pracovníka do zaměstnání. Např. Štikar a kol. (2003) popisují, že adaptace začíná vstupem pracovníka do organizace a končí až jeho odchodem z organizace. Někteří autoři definují, že pracovní adaptace trvá zpravidla po zkušební, nebo jinak přesně stanovenou dobu. Např. Štikar a kol. (2003) uvádějí, že adaptace končí rozhodnutím manažera a může být ukončena například uplynutím zkušební doby, stejného názoru je například Barták (2023), nebo tato doba není přesně stanovena. „Po nástupu pracovníka probíhá nějakou dobu proces pracovní adaptace. Jejím cílem je přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení žádoucího výkonového standardu jakož i příprava a vzdělávání pracovníků.“ (Mayerová, Růžička, 2000, s. 74). Jiní autoři, např. Veselá a Kanioková Veselá (2011) uvádějí, že pracovní adaptace začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se rozmanitě v průběhu celé profesionální dráhy.

1.2.2 Sociální adaptace

Jako sociální adaptaci Bedrnová, Nový a kolektivem (2002) označují proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému v organizaci. Sociální adaptace nastává i tehdy, když dochází-li ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině v důsledku organizačních změn. S touto definicí souhlasí i autorky Veselá a Kanioková Veselá (2011), které definují, že v průběhu sociální adaptace se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů ve skupině, ale také do širšího sociálního prostředí. „Sociální adaptace je proces, v jehož rámci lze rozlišit adaptaci na organizační (firemní) kulturu a adaptaci na pracovní tým, do něhož je zaměstnanec zařazen. Adaptace na organizační kulturu je významný

proces, jehož prostřednictvím jsou noví pracovníci integrováni do organizace“ (Štikar a kol., 2003, s. 91).

Veselá a Kanioková Veselá (2011) definují adaptaci z hlediska sociálního procesu a vychází z toho, že adaptace prochází určitými fázemi. Jedná se o čtyři fáze, kdy první fáze je **přípravná**, která zahrnuje období před změnami životních podmínek. Druhá fáze je tzv. **globální orientace**, která nastupuje na počátku působení nových podmínek, třetí je fáze **uvědomělé orientace**, kdy člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života a je schopen plně využít svůj vnitřní potenciál ke zvládnutí změn a poslední fází je **vpravení se do nových podmínek**. Autorky rovněž uvádějí, že existují rozdíly mezi socializací a adaptací, ale hranice není pevně vymezená. Mezi rozdíly uvádějí například to, že socializace je proces celoživotní, kdežto sociální adaptace je spíše proces krátkodobý, který je spojen s konkrétní situací člověka. Socializace je funkcí, kdy působí společnost na jedince, sociální adaptace je funkcí aktivního vyrovnávání se jedince s působením společnosti. V procesu socializace si člověk osvojuje vzorce jednání, kdežto v procesu sociální adaptace je spíše využívá. V procesu sociální adaptace je člověk aktivnější. Ve společenském pracovním procesu je adaptaci člověka „možno definovat jako proces vyrovnání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly“ (Veselá a Kanioková Veselá, 2011, s. 94).

Cílem sociální adaptace, jak uvádí Mayerová s Růžičkou (2000), je začlenění nového pracovníka do osobních vztahů pracovní skupiny a do společenské atmosféry kolektivu organizace. Sociální adaptace, podle Štikara a jeho kolegů (2003), má za úkol naplnit smysl procesu tím, že nový zaměstnanec přijme cíle, hodnoty a normy organizace, stejně jako role, které určují priority a očekávané formy chování jak uvnitř, tak vně organizace.

Bauer a Erdogan (2011) upozorňují, že je třeba rozlišovat i mezi pojmy pracovní a organizační socializace. Organizační socializace neboli onboarding je proces, při kterém se noví zaměstnanci mění z outsiderů organizace na její insidery. Onboarding označuje proces, který pomáhá novým zaměstnancům osvojit si znalosti, dovednosti a chování, které potřebují k tomu, aby v nové organizaci uspěli. Tento proces učení se, jak se stát plnohodnotným členem organizace, se liší od pracovní socializace, která se zaměřuje na osvojení si norem své pracovní pozice, povolání nebo profese jako je tomu například u policisty, vědce nebo lékaře. Organizační socializace je ovlivněna vlastnostmi a chováním nově příchozích pracovníků a také zájmem a snahou organizace. Adaptace nováčků následně souvisí s proměnnými, jako je spokojenost, oddanost, fluktuace a výkonnost zaměstnanců.

Interakce pracovní a sociální adaptace: Proces a cíle

Dle definic pracovní a sociální adaptace je zřejmé, že proces adaptace pracovníka může mít různý obsah i různou formu. Obsahová i formální stránka adaptačního procesu se liší v závislosti na tom, dochází-li k částečné změně pracovních podmínek, nebo jsou tyto podmínky pro člověka zcela nové. Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a nelze je zcela oddělit. Úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace. Proces sociální a pracovní adaptace má výrazný vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací a proto, proto je důležité tyto procesy cíleně usměrňovat a řídit (Bedrnová, Nový a kol., 2002). S touto definicí plně souhlasí autorky Veselá a Kanioková Veselá (2011, s. 94), které rovněž uvádějí, že se pracovní a sociální adaptace navzájem prolínají a „úspěšný průběh adaptačního procesu pracovníka je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace.“ Bedrnová a Nový a kol. (2002) uvádí hlavní cíle

v dosažení toho, aby pracovník co nejlépe a nejrychleji zvládal pracovní požadavky, které jsou na něj kladeny, aby pracovník získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry, a aby se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace.

1.2.3 Kultura organizace

Důraz je v posledních letech kladen i na poznání organizační kultury, a proto by měl adaptační program vysvětlit hodnoty a normy organizace. Cílem je vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost (Dvořáková, 2012). Kultura organizace je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílí a ke kterým se hlásí. Hodnoty jsou výsledkem působení tradic organizace, regionu či země, současných tlaků a vlivů v prostředí dané organizace (Štikar a kol., 2003). Podniková kultura má velmi těsnou vazbu a souvislost s jednotlivými personálními a sociálními procesy. Určuje cíle, zásady, formy a metody personálního managementu. Adaptace nových pracovníků probíhá na základě předávání informací o podnikové kultuře a tréninku těch sociálních dovedností, které umožňují novým pracovníkům přizpůsobit se kromě věcné stránky adaptačního procesu také novému sociálnímu prostředí. Jde tedy o seznámení se s podnikovou kulturou, její přijetí a v optimálním případě i identifikaci s ní (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

1.3 Orientační roviny adaptace

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) dělí adaptační proces dle Palána do třech orientačních rovin, a to na celopodnikovou orientaci, adaptaci v útvarové jednotce a adaptaci na pracovní místo.

orientace	Celopodniková	V útvarové jednotce	Na konkrétní pracovní místo
	Informace obecného rázu společné pro všechny pracovníky podniku	Detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru	Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Tabulka 2 Tři roviny adaptačního procesu
(Pališková, Legnerová, & Stříteský, 2021, s. 116)

Kocianová (2010) tyto tři roviny adaptace zařadila do oblasti neformální adaptace. Více se o této oblasti zmiňuji v kapitole č. 4.1.2 této diplomové práce.

1.3.1 Celopodniková adaptace

Celopodniková adaptace obvykle začíná v den nástupu nového pracovníka do zaměstnání. V některých organizacích probíhají vybrané kroky adaptačního procesu již před nástupem pracovníka. Pališková, Legnerová a Stříteský (2021) uvádějí, že je pro první pracovní den vhodné připravit novému zaměstnanci nástupní program. Cílem tohoto programu je přivítat zaměstnance na pracovišti, představit jej kolegům, seznámit jej s kulturou organizace a organizací práce. Ve velkých organizacích bývá obvyklý nástupní den první den v měsíci, někdy také v polovině měsíce. Důvodem je to, že nastupuje zpravidla větší počet nových zaměstnanců a je pro ně připraven společný přivítací den. Celopodnikovou adaptaci a zajištění prvního dne obvykle zajišťuje personální oddělení.

1.3.2 Adaptace v útvarové jednotce

Součástí adaptace je představení nového zaměstnance kolegům, seznámení s fungováním útvaru jako celku, odpovědnostmi a cíli. Za adaptaci v útvarové jednotce zodpovídá přímý nadřízený manažer.

Nadřízený manažer společně s personálním oddělením připraví pro nového zaměstnance přehled školení a termíny jejich realizace. Dobrou praxí bývá například společný oběd nováčka s novými kolegy (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

1.3.3 Adaptace nového zaměstnance na pracovní místo

Adaptací na nové pracovní místo může být pověřen mentor ve spolupráci s vedoucím. Mentor by měl být motivován předat své znalosti a zkušenosti novému zaměstnanci, proto je jeho výběr klíčový (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021). O mentorovi se více zmiňují v kapitole 2.2.1.

1.4 Trendy v oblasti adaptace

V oblasti adaptace pracovníků existuje celá řada trendů. Ne všechny jsou však vhodné pro adaptaci pracovníků v dělnických pozicích. Níže uvádím příklady z trendů, které lze v oblasti adaptace pracovníků v dělnických pozicích využít.

Mobilní aplikace pro adaptační program

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) uvádějí, že trendem v oblasti adaptace jsou mobilní aplikace pro adaptační program. Nový zaměstnanec si může aplikaci stáhnout a mít ji tak stále k dispozici. Aplikaci je možné si stáhnout již několik dnů či týdnů před nástupem do zaměstnání a zaměstnanec tak může dostávat od svého budoucího zaměstnavatele zprávy, kolegové se mohou pomocí aplikace představit, od personálního oddělení může zaměstnanec dostat pokyny na to, co si připravit za dokumenty apod. Další funkcionality této aplikace mohou být například produktové materiály, strategie společnosti apod. Dobrý ohlas

může mít také uvítání a pozdrav od ředitele společnosti či vedoucí personálního oddělení (Benáková, 2017).

Gamifikace

Gamifikace je definována jako zapojení herních prvků do personálních procesů. Gamifikace se promítá i do jiných oblastí v řízení lidských zdrojů jako je například nábor, řízení pracovního výkonu apod. Gamifikace může mít různou podobu. Může se jednat například o spolupráci, případovou studii, podnikové vzdělávání, které může mít podobu videohry s napínavým příběhem. Může se propojovat virtuální realita, umělá inteligence, soutěživost, simulace z praxe apod. (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021). Gamifikace může být implementována jak s použitím technologií, tak i bez nich, avšak v obou případech vyžaduje určitou míru kreativity. Například při školení zaměstnanců na téma bezpečnosti lze využít hru, která zahrnuje fyzické procházení budovou a provádění série rozhovorů se stávajícími zaměstnanci a bezpečnostním manažerem (Davies-Greenwald, 2019). Veteška (2016) definuje gamifikaci jako chytrý design, který aktivně zapojuje uživatele, na které je zaměřen a dělí ji na interní a externí. Externí gamifikace se zaměřuje na zákazníky a slouží k obchodním a marketingovým účelům. „Interní gamifikace je zaměřena na zavádění herních prvků do procesů uvnitř firmy a slouží například k podpoře firemní kultury, při práci se zaměstnanci nebo v rámci jejich rozvoje a vzdělávání“ (Veteška, 2016, s. 210).

Práce s big daty a small daty

Jedná se o zautomatizovaný náborový proces, nebo alespoň jeho část. Podniky, které tento proces mají zautomatizovaný, mají značnou konkurenční výhodu. Disponují informacemi o tom, kde se cílový uchazeč nachází a dovedou s ním dlouhodobě pracovat. Společnost má

také schopnost pracovat s HR daty. Důležité jsou metriky, které souvisejí s náborovým procesem např. počet návštěvníků firemních webových stránek, počet zájemců o určitou pozici, náklady na pohovory, náklady na Assessment Centrum, náklady na nábor a adaptaci nového zaměstnance apod. Do budoucna bude práce s daty z oblasti náboru a adaptace zaměstnanců velmi důležitá. Důležitá bude také práce s daty z oblasti měření angažovanosti zaměstnanců a práce s talenty (Palíšková, Legnerová, & Strítěský, 2021).

Využití virtuální reality

Virtuální realita již dávno nezůstává pouze doménou herního průmyslu; naopak, proniká do mnoha dalších odvětví, jako je vzdělávání, sport, lékařství nebo průmysl. Jednou z oblastí, kde získává stále větší popularitu, je například bezpečnost práce (Čejková, 2020). V rámci nových trendů v adaptačním procesu mohou být zaměstnanci školeni pomocí virtuální reality, což umožňuje efektivnější a poutavější způsob získávání dovedností a znalostí, včetně těch souvisejících s bezpečností práce.

Podle nedávné studie (Kubr et al., 2021) hraje virtuální realita stále větší roli v adaptačním procesu zaměstnanců, zejména v propojení virtuální výroby a PLC (Programmable Logic Controller) v průmyslových procesech. Nové technologie mohou zlepšit efektivitu a produktivitu v průmyslu prostřednictvím optimalizace a automatizace procesů. Tento trend má potenciál změnit způsob, jakým firmy vyrábějí a řídí své produkty, což znamená, že se zaměstnanci musí rychle přizpůsobit novým pracovním postupům a technologiím. Firmy, které investují do školení a rozvoje svých zaměstnanců v této oblasti, mohou získat konkurenční výhodu tím, že budou lépe vybaveny k úspěšnému využívání nových technologií a procesů.

Spolupráce s umělou inteligencí

Oblast řízení lidských zdrojů prochází výraznou revolucí díky integraci umělé inteligence (AI), která postupně proniká do různých oblastí. Patří sem například získávání talentů, hodnocení výkonu zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj či proces nástupu do zaměstnání, které jsou tradičně časově náročné a papírově náročné postupy. AI umožňuje personalistům lépe navrhovat a organizovat kvalitní vzdělávací programy, které jsou přizpůsobeny individuálním preferencím každého zaměstnance. Tento personalizovaný přístup umožňuje zaměstnancům učit se vlastním tempem a ve větším pohodlí. Výhody, které AI přináší personalistům, zaměstnancům a organizacím, jsou různého charakteru. AI například zvyšuje efektivitu úkolů v oblasti lidských zdrojů tím, že automatizuje rutinní administrativní funkce, což umožňuje personalistům soustředit se více na strategické úkoly. Kromě toho AI usnadňuje větší zapojení zaměstnanců prostřednictvím personalizovaných školicích programů a podpory kariérního rozvoje, což vede ke zvýšení produktivity a spokojenosti.

Jednou z oblastí, kde je AI obzvláště úspěšná, je proces nástupu nových zaměstnanců. Automatizací úkolů a poskytováním interaktivních platforem AI zefektivňuje onboardingové postupy, čímž snižuje čas a úsilí jak personalistů, tak nových zaměstnanců. AI také zefektivňuje různé náborové procesy, jako je vyhledávání kandidátů, kontrola životopisů a úvodní pohovory, čímž výrazně snižuje tradičně potřebný čas a úsilí. Nástroje řízené AI, jako jsou chatboti a systémy pro sledování uchazečů, umožňují komunikaci s kandidáty v reálném čase, rychlé řešení dotazů a aktivní zapojení v průběhu celého náborového procesu (Ginu & Thomas, 2019). Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) uvádějí, že chatbot je program, se kterým se dá komunikovat. Má různou podobu a lze jej

využít rovněž na více oblastí v personalistice. Používá se zejména při náboru, a to pro vyhledávání vhodných kandidátů, preselekcii a rozhovory, ale také pro udržování vztahů s kandidáty v libovolné etapě náboru, měření spokojenosti zaměstnanců a vytváření zpětné vazby. Celkově lze říci, že AI přináší revoluci do řízení lidských zdrojů, protože optimalizuje procesy, zvyšuje efektivitu a zlepšuje celkovou zkušenost zaměstnanců. Dláždí cestu k efektivnějšímu, na datech založenému a citlivějšímu přístupu k řízení lidských zdrojů (Ginu & Thomas, 2019).

2 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Úspěšný průběh pracovní a sociální adaptace nového pracovníka v organizaci je dle Veselé a Kaniokové Veselé (2011) podmíněn například předpoklady pracovníka vyrovnat se s nároky jeho pracovního zařazení, aktivním přístupem pracovníka ke zvládnutí problémů, které se vztahují k jeho nové pracovní situaci, dobrým přijetím pracovníka ze strany pracovní skupiny, cílenou snahou organizace a řídících pracovníků usnadnit pracovníkovi adaptační období, nebo možnostmi a ochotou organizace plnit vstupní očekávání pracovníka. V případě, že se nesplní některá z uvedených podmínek, tak se může stát, že adaptace pracovníka je pouze částečná, nebo se pracovník neadaptuje vůbec.

Bedrnová, Nový a kol. (2002) definují, že řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty, a to **aspekt pracovníka** a **aspekt podniku**. Aspekt pracovníka sleduje rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenost a aspekt podniku sleduje rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem. Mezi hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka Bedrnová, Nový a kol. (2002) uvádí, aby pracovník zvládl co nejlépe a co nejrychleji požadavky, které jsou na něj kladeny, aby získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a také aby se přiměřeně začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku. „Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin“(Bedrnová, Nový a kol., 2002. s. 342).

Na úspěšné zvládnutí adaptace nového zaměstnance má vliv několik předpokladů. Předpoklady dle autorek Veselé a Kaniokové Veselé (2011)

můžeme rozlišit na subjektivní (vnitřní) a objektivní (vnější). Tyto předpoklady zobrazuje tabulka č. 3.

subjektivní předpoklady	objektivní předpoklady
odborná připravenost (teoretická a praktická příprava, životní zkušenost)	vnější pracovní podmínky (technika, technologie výroby - osvětlení, pracoviště, hluchost, mikroklimatické podmínky pracoviště- vlhkost vzduchu, prašnost, proudění vzduchu apod.)
výkonová připravenost (fyzická zdatnost, životní tempo, osobní návyky)	technické vybavení a technologie výroby
osobní vyhraněnost (osobní vlastnosti, které se podílejí na zvládání pracovních úkolů a morální profil.	sociální vybavení pracoviště
hodnotová orientace	způsob řízení ze strany nadřízeného pracovníka (styl řízení, úroveň kvalifikace nadřízeného, úroveň komunikačních vztahů v horizontální i vertikální rovině)
motivace (vnitřní zdroje - potřeby, zájmy, návyky, ideály a vnější pobídky)	organizace práce (normy a předpisy)
postojové zaměření	sociální klima v pracovním kolektivu (vztahy mezi členy skupiny, úroveň spolupráce, celkové ladění pracovní skupiny)
	mimopracovní vlivy (vliv rodiny a širší komunity, v níž člověk žije a pracuje)

Tabulka 3 Subjektivní a objektivní předpoklady
(Veselá, &Kanioková Veselá, 2011)

Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 347) zdůrazňují, že „vytvoření uceleného systému řízení adaptačních procesů v podniku je vysoce žádoucí.“ Dle uvedených autorů má míra úspěšnosti procesů pracovní a sociální adaptace značný význam pro formování vztahu pracovníků jak k vykonávané práci, tak k pracovní skupině a celé organizaci. Úspěšnost těchto procesů se bezprostředně promítá do výsledků práce a do

výkonnosti pracovníků. Pro zajištění adaptačního procesu může organizace využít také personální systém, kde jsou jednotlivé kroky popsány a sledovány (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021). Dobře promyšlený a efektivní adaptační proces může hrát klíčovou roli v tom, aby se noví zaměstnanci cítili vítáni, ocenění a zapojeni do firemní kultury, což může posílit jejich pocit sounáležitosti. Naopak nedostatečná adaptační zkušenost může vést k pocitu izolace, nejistoty ohledně role v organizaci a odcizení od kolektivu, což negativně ovlivňuje sounáležitost zaměstnance. Proto má adaptace zaměstnance zásadní význam pro budování sounáležitosti. Společnost může tuto atmosféru podporovat vytvořením přívětivého a inkluzivního prostředí, jasným sdělením firemních hodnot, poskytnutím možností pro socializaci a zavedením otevřených komunikačních kanálů, aby se noví zaměstnanci cítili jako důležití členové týmu a posílili tak svůj pocit sounáležitosti (Patel, & Mohanty, 2023).

2.1 Cíle adaptace

Výsledkem procesu adaptace je podle Dvořákové a kol. (2012) adaptovanost zaměstnance. Adaptovanost zaměstnance lze hodnotit z dosažených výsledků a odvedené práce pracovníka na základě slovně hodnotitelných a kvantifikovaných kritérií, a také z jeho začlenění do kolektivu a spolupráce s kolegy. Adaptovanost vyjadřuje průběžnou úroveň vyrovnání se s podmínkami měnícího se prostředí, ale také výsledek celého procesu. Výsledkem může být částečná, případně úplná adaptovanost (Veselá & Kanioková Veselá, 2011). Ryměš (1985, s. 31) uvádí, že přiměřenou adaptovanost člověka lze posuzovat jednotlivými znaky, které tento člověk vykazuje, jako je zdravý pohled na život, důvěra ve vlastní síly, realistické vnímání života a sebe sama, emocionální a sociální zralost (sebekontrola). Šikýř (2014, s. 109) uvádí, že „správnou

adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace.“ Jako adaptovaného můžeme označit člověka, který je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím a lze předpokládat, že takový jedinec bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný (Kocianová, 2010).

Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje většinou přímý nadřízený, vedoucí, přidělený patron, nebo spolupracovníci. Jejich hodnocení může být doplněno o vyjádření hodnoceného o poznatky z průběhu adaptace. Může se jednat například o informaci o spokojenosti s průběhem adaptace, integraci do skupiny a také o systémech organizace. Tyto informace mohou být poté použity personálním útvarem pro rozvoj a zdokonalení adaptačního programu. „Přiměřená adaptovanost pracovníka je vyjádřena žádoucí výkonností, spokojeností a vykonávanou prací, pracovní iniciativou, sounáležitostí s pracovní skupinou apod.“ Nepříznivý průběh adaptačního procesu se projevuje například špatnou pracovní morálkou, lhostejností a pasivitou, izolovaností v pracovní skupině nebo flukтуаčními tendencemi (Veselá, & Kanioková Veselá, 2011, s. 96). Cílem adaptačního procesu je dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021) rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do podniku, aby mohl podávat očekávaný pracovní výkon. Správně provedená adaptace má řadu pozitivních efektů pro podnik. Jedná se například zvýšení motivace zaměstnanců, snížení nákladů na fluktuaci, přispívá ke snazšímu začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu a v neposlední řadě přispívá k vytvoření vztahu sounáležitosti zaměstnance s podnikem.

Úspěšný průběh pracovní a sociální adaptace nového pracovníka v organizaci je dle Veselé a Kaniokové Veselé (2011) podmíněn například předpoklady pracovníka vyrovnat se s nároky jeho pracovního zařazení, aktivním přístupem pracovníka ke zvládnutí problémů, které se vztahují k jeho nové pracovní situaci, dobrým přijetím pracovníka ze strany pracovní skupiny, cílenou snahou organizace a řídicích pracovníků usnadnit pracovníkovi adaptační období, nebo možnostmi a ochotou organizace plnit vstupní očekávání pracovníka. V případě, že se nesplní některá z uvedených podmínek, tak se může stát, že adaptace pracovníka je pouze částečná, nebo se pracovník neadaptuje vůbec.

Bedrnová, Nový a kol. (2002) definují, že řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty, a to **aspekt pracovníka** a **aspekt podniku**. Aspekt pracovníka sleduje rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenost a aspekt podniku sleduje rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem. Mezi hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka Bedrnová a Nový s kolektivem (2002) uvádějí, aby pracovník zvládl co nejlépe a co nejrychleji požadavky, které jsou na něj kladeny, aby získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a také aby se přiměřeně začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku. „Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.“(Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 342).

2.2 Subjekty řízení adaptačního procesu

Rozhodujícími **subjekty** řízení adaptačního procesu jsou dle Bedrnové a Nového s kolektivem (2002) řídicí pracovníci. Kromě řídicích pracovníků

se na řízení adaptace podílejí i pracovníci personálních oddělení, patroni (mentori, garanti).

2.2.1 Patron

Barták (2023) popisuje dobrého patrona jako osobu, která pomáhá nováčkům překonat adaptační výzvy a vnímá svou práci jako poslání. Patron vytváří adaptační prostředí, které nováčkovi pomáhá pochopit očekávání organizace a rozvíjet jeho dovednosti, motivaci a osvojovat si nové návyky. Kromě toho patron pomáhá odstraňovat překážky, které nováček může mít, a tím posiluje jeho sebedůvěru. Dále se podílí na začlenění nováčka do pracovního týmu a přispívá k jeho sociální integraci. Mezi hlavní vlastnosti patrona podle Bartáka patří logické a holistické myšlení, analytické a syntetické schopnosti, paměť, intuice, tvořivost, komunikativnost a empatie. Podle Bedrnové, Nového a kolektivu (2002) má patron podobnou roli jako garant, který přispívá k úspěšné realizaci adaptačního plánu. Jde o zkušeného pracovníka, který novému zaměstnanci usnadňuje orientaci v pracovním a sociálním prostředí organizace. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) označují osobu, která nováčkovi pomáhá integrovat se do organizace, jako mentora a doplňují, jakými klíčovými kompetencemi by měl disponovat. Tyto kompetence zahrnují komunikaci, modelování pozitivního chování, motivaci a podporu vysokého výkonu. I když různí autoři používají různá označení pro tuto klíčovou roli, ve většině případů mají podobný význam, a to je být partnerem nového zaměstnance během jeho prvních měsíců v zaměstnání a poskytovat mu rady a doporučení pro plynulou integraci do pracovního prostředí.

2.2.2 Přímý nadřízený

U nového pracovníka má nejdůležitější roli **vedoucí pracovní skupiny** (vedoucí týmu). Vedoucí pracovník je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je rovněž odpovědný za jeho průběh. Vedoucí pracovník by měl v novém pracovníkovi probudit pozitivní přístup k práci, pracovním činnostem i seberozvoji (Bedrnová, Nový a kol., 2002). Dvořáková a kol. (2012) uvádějí, že přímý nadřízený informuje nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami a předpisy o bezpečnosti práce. Přímý nadřízený představí nového zaměstnance spolupracovníkům a seznámí ho se zvyklostmi a tradicemi pracoviště.

2.2.3 Personální oddělení

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) charakterizují role personalistů dle jejich zařazení v organizační struktuře personálního útvaru. Škála rolí, které personalisté vykonávají je široká. Mezi hlavní role patří poskytovatel služeb, interní poradce a konzultant, manažer kvality procesů a řízení změn a strategický partner. V procesu adaptace je **personalista** zodpovědný za předání dokumentů a informací k politice a struktuře organizace. Zaměstnanec tyto informace může obdržet v informační příručce. Personalista formálně uvede nového zaměstnance do organizační jednotky a předá jej přímému nadřízenému (Dvořáková a kol., 2012).

Z uvedeného vyplývá, že subjekty řízené adaptace plní při řízené adaptaci předem stanovené úkoly. Patron a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a také jeho integraci do pracovní skupiny. K tomu poskytují zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace. Patron a personalista kontrolují proces adaptace a je-li plán adaptace, tak i jeho

realizaci. Patron a personalista nebo přímý nadřízený a personalista zpracovávají závěrečné hodnocení průběhu adaptace a také zhodnotí úroveň adaptovanosti. Vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj zaměstnance a rozhoduje o uplatnění zaměstnance.

2.3 Objekty řízení adaptačního procesu

Objekty řízení adaptačního procesu můžeme rozdělit do čtyř kategorií. Jedná se o kategorii nových pracovníků, kategorii pracovníků, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase, pracovníky, kteří mění pracovní zařazení a pracovní skupiny. V kategorii pracovníků, kteří se vrací na původní pracoviště po delším čase, najdeme dle Bedrnové a Nového a kol. (2002) především ženy, které se vrací po mateřské dovolené a pracovníky, kteří se vrací po dlouhodobé nemoci. V tomto případě spíše mluvíme o readaptaci pracovníka. Aby readaptace byla úspěšná, je nutné citlivě přistupovat k řešení osobních problémů zaměstnanců. Může se jednat například o úpravu pracovní doby. Specifičností těchto pracovníků spočívá v tom, že mnohdy dochází ke ztrátě sebedůvěry, někdy také k poklesu zájmu o pokračování v přerušené pracovní kariéře. Při řízení adaptačního procesu je nutné mít na zřeteli i pracovníky, kteří mění pracovní zařazení. V rámci změny pracovního zařazení se nejčastěji jedná o přechod z jednoho oddělení do druhého, pokračování pracovní kariéry (povýšení nebo pracovní sestup), přeřazení do nového či renovovaného provozu anebo jiný důvod, který vyvolá změnu pracovního zařazení (změna zdravotního stavu apod.). Pracovní skupiny se stávají objektem adaptačního procesu při zavádění inovačních změn (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.4 Bariéry adaptačního procesu

Pro ideální průběh adaptačního procesu existuje řada doporučení, nicméně každá organizace si jej přizpůsobuje a nastavuje individuálním způsobem a tím se mohou také lišit bariéry, nebo úskalí, se kterými se v rámci adaptačního procesu potýkají. Mezi úskalí adaptace může patřit například přesycení nového zaměstnance informacemi, nebo formalitami během krátké doby např. během nástupu nebo pověřování podřadnými úkoly, což může oslabit zájem pracovníka. Dalším úskalím, které může během adaptace nastat, je pověřování nového zaměstnance úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu a tento neúspěch následně poznamená výkon. Může se také stát, že zaměstnanec je podceňovaný, nebo je o něj nezájem (Hroník, 1999). Další bariérou, která může v průběhu adaptace nastat, je nevhodně zvolený patron (mentor, garant). Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) zdůrazňují, že výběr správného mentora je klíčový. Mentor je především partner, který se novému zaměstnanci věnuje v prvních měsících, poskytuje mu rady a doporučení. O mentorovi jsem se zmínila v kapitole výše.

Mezi bariéry adaptačního procesu může také patřit některý z problémů psychologické smlouvy. Urban (2003) uvádí, že k důležitým předpokladům stability nově přijatých zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Psychologická smlouva zahrnuje vzájemná očekávání, není písemná a někdy ani plně vyřčená. Zaměstnavatelé očekávají, že zaměstnanci přispějí do organizace svými schopnostmi a dovednostmi, osobním nasazením, že se jí budou věnovat celou pracovní dobu a budou k organizaci loajální. Zaměstnanci očekávají, že jim organizace kromě platu a zaměstnaneckých výhod poskytne i určitý společenský statut, pracovní jistotu, možnost seberealizace a dalšího odborného rozvoje, práci

v příjemné atmosféře a případně jim poskytne možnost kariérního postupu. V případě, že zaměstnanci vnímají podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené a naplněné, zpravidla o ní neuvažují, ale v případě, že plnění druhé strany není dostatečné, mohou pociťovat nespokojenost a případně také uvažovat o změně zaměstnání. K nejčastějším porušením psychologické smlouvy ze strany organizace patří rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem, neposkytnutí tréninku, který byl zaměstnanci při jeho nástupu přislíben, neodpovídající kariérní postup, jiná povaha práce, nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa, nedodržení rozsahu domluvených či slíbených rozhodovacích pravomocí či nesplnění příslibu dalšího rozvoje firmy.

V průběhu adaptace pracovníků v dělnických pozicích mohou vznikat potíže s komunikací, které bývají někdy označovány jako komunikační šumy. Tyto poruchy v komunikaci mohou vznikat například z důvodu nevhodně zvoleného komunikačního prostředku či komunikačního kanálu nebo existence komunikačních bariér. Tyto bariéry v komunikaci můžeme rozdělit na externí a interní. Externí bariéry zahrnují vlivy fyzikálního prostředí, jako jsou hluk, vyrušování, nevhodná teplota, osvětlení, prašnost prostředí či vizuální ruchy. Tyto faktory jsou u pracovníků v dělnických pozicích obzvláště významné, protože pracovní prostředí může být často hlučné, prašné nebo jinak rušivé. Dále sem patří vlivy sociálního prostředí, například rozdílné kulturní prostředí, ze kterého pocházejí pracovníci. V dělnických pozicích často pracují lidé z různých kulturních a sociálních prostředí, což může způsobit nedorozumění nebo konflikty v komunikaci. Tyto bariéry mohou výrazně ovlivnit kvalitu a efektivitu adaptačního procesu nových zaměstnanců v dělnických pozicích. Interní bariéry vznikají v důsledku vnitřní situace

a jsou členěny na fyzické a fyziologické, sociální, psychické a psychologické a sémantické. Fyzické a fyziologické bariéry zahrnují fyzické nepohodlí, vady zraku a sluchu, výslovnost a momentální zdravotní stav. Sociální bariéry jsou předsudky a bariéry vyplývající ze zastávaných postojů, jako je nedostatek úcty nebo naopak přílišná úcta. Psychické a psychologické bariéry mohou zahrnovat strach z neúspěchu, rodinné a osobní problémy, zaměření se na vlastní potřeby. Sémantické bariéry se týkají rozdílné kulturní a sociální úrovně komunikace, které se promítají do používaného jazyka, například slang nebo odborný žargon, vedoucí k rozdílnému pochopení významu. Tyto interní bariéry mohou dále komplikovat adaptační proces nových zaměstnanců v dělnických pozicích, což zdůrazňuje důležitost individuálního přístupu a efektivní komunikace (Tureckiová, 2004).

Mezi další možné bariéry, které se mohou v adaptačním procesu pracovníků v dělnických pozicích objevit, patří nedostatečná podpora nebo nejednoznačné směřování ze strany nadřízeného, což může ztížit adaptaci nového zaměstnance a vést k nesprávnému chápání očekávání a rolí v práci. Problémy s integrací do kolektivu, kdy nepřijetí nového zaměstnance kolektivem nebo nedostatek podpory od kolegů, mohou vést k pocitu izolace a snížení pracovní spokojenosti. Omezený čas pro zaškolení nových zaměstnanců může vést k nedostatečnému osvojení potřebných dovedností a znalostí pro práci. Přílišný tlak na rychlou adaptaci z důvodu potřeby pracovní síly může vést k přehlížení kvality práce a zvýšenému stresu nových zaměstnanců. Technické potíže, jako jsou problémy s technickým vybavením, infrastrukturou nebo systémy, mohou ztížit efektivní plnění pracovních úkolů a vést k frustraci u zaměstnanců. Chybějící nebo nejasné informace o pracovních postupech, očekáváních nebo procesech mohou vést k nedorozuměním a zmatení

nových zaměstnanců. Fyzická náročnost a dlouhé pracovní hodiny mohou vést k únavě a sníženému výkonu. Nedostatečná personalizace podpory a zaškolení podle potřeb a schopností jednotlivých zaměstnanců může brzdit jejich efektivní adaptaci. Nedostatečná nebo neefektivní komunikace v organizaci může vést k nedorozuměním a zmatení, což ztíží proces adaptace nových zaměstnanců. (Armstrong, 2007).

3 PRŮBĚH ADAPTACE

Adaptace nového zaměstnance bývá rozdělena do několika fází a ty se mezi sebou prolínají a nejsou specificky ohraničené. Jak jsem uvedla v kapitole 1.2.1, tak mezi autory dochází k rozporu, kdy adaptace začíná a končí. Největší rozdíly jsou mezi autory ve vnímání procesu adaptace u přednástupní fáze, kterou např. Armstrong (2007) či Štikar a kol. (2003) řadí do oblasti získávání a příjem pracovníků, zatímco Foot a Hook (2002) či Hroník (1999) již tento proces řadí do procesu adaptace. Kocianová (2010) tyto fáze adaptace rozčlenila na fázi **přednástupní** – anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo, **nástupní** – nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání organizace a pracovníka, počátek orientačního období a fáze **integrační/metamorfózní** – překonání odborné a sociální integrace. Kocianová (2010) vychází z Keiserova (1990) fázového modelu adaptačního procesu, jež zkonstruoval a empiricky prověřil v německy mluvících zemích. Při popisu modelu Kocianová vychází z Kaspera a Mayrhofera (2005).

1. fáze	antipační socializace a rozhodnutí pro místo
2. fáze	nástup do organizace: konfrontace - střetávají se očekávání s realitou
3. fáze	odborná a sociální integrace - zapracování a začlenění
4. fáze	plné členství v organizaci - nováček se stane plnohodnotným členem organizace

Tabulka 4 Model adaptačního procesu

(Kocianová, 2010)

Optimální průběh adaptace nového pracovníka autorky Veselá a Kanioková Veselá (2011) řadí do několika etap. První etapou je zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště, seznámení s prací, organizací, spolupracovníky, nadřízeným apod. Druhou etapou je orientace v novém prostředí, získávání nových zkušeností, které jsou nutné pro zvládnutí pracovních úkolů, sžívání se s novými kolegy a poslední, třetí etapou je

vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci, identifikaci s cíli organizace a začlenění do pracovní skupiny. Ve své diplomové práci pracuji s modelem, který obsahuje čtyři fáze adaptačního procesu.

3.1 Přednástupní fáze

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, tak proces adaptace začíná určitým způsobem již před nástupem nového člověka do zaměstnání. Foot, Hook (2002) připomínají, že je důležitý první dojem, který si nový zaměstnanec o organizaci udělá. Hroník (1999) uvádí, že období mezi rozhodnutím o přijetí pracovníka a jeho nástupem je nutné považovat za součást adaptace. Je třeba, aby byla organizace s budoucím pracovníkem v kontaktu a nedocházelo tak k hluchým místům. S touto dobou před samotným nástupem je nutné zacházet plánovitě a systematicky. Armstrong (2007) popisuje, že většina lidí začínajících v novém zaměstnání trpí pocity nervozity. Kocianová (2010) uvádí nervozitu nových zaměstnanců stejně jako Armstrong: „Nástup do nového zaměstnání patří k nejvíce stresujícím událostem v životě lidí a řízená adaptace má pracovníkům toto obtížné období ulehčit“ (s. 131). Kocianová dále zdůrazňuje, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů v zaměstnání, a ještě do šesti měsíců po nástupu existuje velké riziko jeho odchodu. Armstrong (2007) upozorňuje, že odchod nedávno přijatého pracovníka způsobuje organizaci značné náklady, včetně nákladů na získání nových pracovníků, uvedení pracovníků do organizace a zvýšené kontroly těchto nových pracovníků.

První fáze bývá také popisována jako anticipační socializace. Kocianová (2010) definuje anticipační socializaci dle Kaspera a Mayrhofera (2005) jako zkušenosti získané před nástupem na nové pracovní místo. Jedná se o vnitřní hodnoty a postoje člověka, které se získávají v rámci socializace

v rodině, škole, prostřednictvím přátel, ale rovněž také prostřednictvím pracovní socializace. Urban (2003) podotýká, že ačkoli adaptační proces pracovníků začíná zpravidla v den jejich nástupu do organizace, je třeba pamatovat i na činnosti, které tomu předchází. Jedná se především procesy získávání a výběru pracovníků.

V přednástupní fázi začíná již také působit tzv. psychologická smlouva. Armstrong (2007) charakterizuje psychologickou smlouvu jako implicitní, nepsané přesvědčení a předpoklady týkající se chování, které se od pracovníků očekává, i toho co naopak mohou očekávat pracovníci od organizace. Týká se norem, hodnot a postojů a vytváří základnu pro pracovní vztahy. V přednástupní fázi, tedy ve fázi uvádění pracovníka do organizace může ukázat, co organizace očekává, tedy informovat lidi „o tom jak to u nás chodí“, dojde tak ke snížení možnosti nedorozumění. O psychologické smlouvě se zmiňují rovněž v kapitole č. 2.4 této diplomové práce.

Podle autorů Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) je před příchodem nového zaměstnance nezbytné zajistit řadu přípravných opatření. Pro zajištění plynulého průběhu procesu uvítání a minimalizaci rizika opomenutí je vhodné vytvořit detailní kontrolní seznam tzv. checklist, který pokrývá veškeré organizační procesy. Stejně tak je důležité, aby byly adaptační aktivity pečlivě připraveny (Lawson, 2006, s. 175 ad.; Coker, 2020). Mezi nutné úkony patří například příprava pracovní smlouvy, mzdového výměru, informace o benefitech, zajištění pracovního místa a vstupního oprávnění. Pro nového pracovníka je nutné zřídit rovněž přístupy do informačního systému firmy, zřízení emailové adresy, zaměstnance je potřeba vybavit prostředky k práci jako může být pracovní oblečení, ochranné pracovní pomůcky, počítač, telefon, firemní vizitky apod. Důležitým úkonem před nástupem je nastavení adaptačního plánu

a přidělení mentora. Nový zaměstnanec musí být zařazen do personální evidence, kde je vytvořena osobní karta zaměstnance a rovněž je nutné jej přihlásit na příslušnou správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu, a to do osmi dnů od nástupu.

3.2 Nástupní fáze

Nástupní fáze začíná v den nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Stejně jako Armstrong, i Bedrnová a Nový (1998) upozorňují, že nový pracovník může v prvních chvílích pociťovat určité obavy či nepohodlí, a proto by mu organizace v této době měla pomoci tyto obavy rozptýlit. Armstrong (2007) uvádí seznam bodů dle doporučení Fowlera (1996), které je potřeba při přijetí nového pracovníka dodržovat. Jedná se o to, aby osoby, se kterými se pracovník setká jako první, věděly o přibližném příchodu a také věděly, jak postupovat dále. Je nutné stanovit čas, kdy se má nový pracovník dostavit. Personál na recepci se má chovat k pracovníkům přátelsky a věnovat jim péči. Nový pracovník by měl být na stanovená místa v organizaci (pracoviště) doprovázen, obzvlášť je-li cesta složitější. Nový pracovník by neměl čekat, protože soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost může být lékem na prvotní nervozitu.

Při příchodu nového zaměstnance do organizace v první pracovní den dochází zpravidla k administrativním záležitostem (pokud k tomu nedošlo již dříve), jako je podepsání smlouvy, předání ostatních dokumentů ze strany zaměstnance i ze strany zaměstnavatele. Kocianová (2010) rovněž uvádí, že v průběhu prvního dne dochází také k předání základních informací o organizaci a písemných materiálů novým zaměstnancům. V průběhu prvního pracovního dne dochází také k rozhovoru nového pracovníka s jeho přímým nadřízeným. Nový

pracovník tak získá informace o organizaci, organizačním útvaru a pracovním místě. Nový pracovník je seznámen s kolegy a se svým patronem (mentorem, garantem) pro období adaptace. Mělo by rovněž dojít ke vstupnímu školení a školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

3.3 Integrační fáze

Integrační fáze začíná poté, co je pracovník seznámen s chodem organizace, se spolupracovníky, s adaptačním plánem apod. Kocianová (2010) integrační fázi nazývá jako metamorfózní fáze. Tato fáze se orientuje na odbornou a sociální integraci. V této fázi dochází k pracovní a sociální adaptaci, které se navzájem prolínají a nelze je od sebe oddělit. Nový pracovník se začleňuje do organizace. O pracovní a sociální adaptaci se zmiňují kapitoly 1.2.1 a 1.2.2. V průběhu integrace pracovníka do organizace dochází k rozhovorům nadřízeného pracovníka s novým pracovníkem a také ke kontaktu personálního oddělení s novým pracovníkem. K rozhovorům by mělo docházet každý týden až do ukončení adaptace (pokud se nenastaví jinak).

3.4 Plné členství v organizaci

V poslední fázi se stává nový pracovník plnohodnotným a právoplatným členem organizace. Šikýř (2016) uvádí, že fáze plného členství nastává, když je pracovník připraven samostatně vykonávat pracovní činnosti a podává požadovaný výkon. Kasper a Mayrhofer (2005) charakterizují plně integrovaného zaměstnance jako člověka, který nahlíží na firmu jako na „svou firmu“ a nadřízený nahlíží na svého nového podřízeného jako na „mého kolegu, mého spolupracovníka.“ Doba, kdy nový zaměstnanec dosáhne plného členství v organizaci dle Kaspera a Mayrhofera (2005) může být ovlivněna několika faktory, jako jsou například pracovní

zkušenosti a zkušenosti v konkrétním pracovním oboru, dále může jít o shodu kvalifikačního profilu a konkrétních požadavků práce, sociální kompetence (začlenění do pracovní skupiny), obsah úkolu apod.

4 FORMY A NÁSTROJE ADAPTACE

Šikýř (2014) adaptaci zaměstnanců nazývá také jako orientací zaměstnanců a řadí ji na čtvrté místo v modelovém postupu obsazování pracovních míst. Na první místo řadí získávání zaměstnanců. Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat vhodné uchazeče o zaměstnání. Na druhé místo Šikýř řadí výběr zaměstnanců a třetí etapou modelového postupu obsazování pracovních míst je přijímání zaměstnanců. Efektivně nastavený proces adaptace zrychluje pracovní tempo zaměstnanců, zvyšuje jejich produktivitu a obecně snižuje fluktuaci pracovníků. K tomu přispívají formy a nástroje adaptace.

4.1 Formy adaptace

Adaptace pracovníků zahrnuje formální a neformální procedury, které jsou spojeny s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním.

4.1.1 Formální adaptace

„Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka“ (Šikýř, 2014, s. 109). Dvořáková a kol. (2012) uvádějí, že systematická orientace a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace se nazývá řízená adaptace. Účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a naopak zvýšit pracovní spokojenost. Řízená adaptace může být zpracována písemně nebo předávána pouze vedoucími pracovníky z „generace na generaci“. Fluktuace nových zaměstnanců převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců a je považována za palčivý problém. Nový

zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Dochází tedy k prolínání pracovní a sociální adaptace.

U velkých organizací dochází k formalizování procesu adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu. Šikýř (2014) uvádí, že adaptace formou adaptačního programu začíná obvykle dnem nástupu nového zaměstnance do práce a probíhá s využitím rozličných metod vzdělávání jako je například vzdělávání na pracovišti (asistování, rotace práce apod.) či mimo pracoviště (seminář, případová studie apod.). Šikýř rovněž podotýká, že velmi důležitou součástí adaptačního programu je **formální** a **neformální** hodnocení, které popisují v kapitole 4.2.4 této diplomové práce. Dvořáková a kol. (2012) definují adaptační program jako nástroj, který urychluje a zefektivňuje začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Adaptační program rovněž vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem podnítit angažovanost zaměstnance a vytvořit silnou identifikaci zaměstnance s danou organizací. Adaptační program může zahrnout obecnou, rámcovou orientaci, která bude určena pro všechny nové zaměstnance, ale rovněž může být specificky orientována například podle skupin zaměstnanců. „Orientace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců.“(Dvořáková a kol., 2012 s. 163).

4.1.2 Neformální adaptace

„Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků“ (Šikýř, 2012, s. 109). Kocianová (2010) považuje neformální adaptaci za významnější. Definuje ji jako spontánní proces, který zajišťují spolupracovníci a který nově příchozímu pracovníkovi poskytuje formálně nedostupné informace. Orientace

nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti. První oblastí je celopodniková orientace, která obsahuje informace společné pro všechny pracovníky bez ohledu na charakter a obsah jejich práce. Druhou oblastí je útvarová orientace, případně skupinová či týmová orientace, která se vztahuje k určité skupině nebo týmu (organizační jednotka) a je zaměřena na specifika práce v této jednotce. Poslední oblastí je orientace na konkrétní pracovní místo, která je diferencována podle charakteru a obsahu práce dané pozice (Kocianová, 2010).

4.2 Nástroje adaptace

Nástroje a metody adaptace by měly sloužit vedoucím pracovníkům v organizacích, patronům či mentorům, nebo personalistům k efektivnímu řízení adaptačního procesu. Nástrojů a metod existuje celé řada, avšak v této práci jsou zmíněny, jen některé z nich. Bedrnová, Nový a kol. (2002) potvrzují, že úspěšnost adaptačního procesu je do značné míry ovlivněna úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu, které si daná organizace vypracovává.

4.2.1 Adaptační program

Bedrnová, Nový s kolektivem (2002) definují adaptační program na jedné straně jako soubor opatření, která regulují adaptaci konkrétní skupiny pracovníků a na straně druhé jako metodický návod pro zpracování individuálních adaptačních plánů pro jednotlivé pracovníky. Veselá a Kanioková Veselá (2011) uvádí, že pro řízení adaptace nových pracovníků je možné vypracovat směrnici, která má podobu adaptačního programu. Adaptační program je součástí organizačních předpisů konkrétní organizace. Etapy zařazování pracovníků upravují pak typové programy adaptace.

Adaptace formou adaptačního programu zabezpečí zaměstnanci informování, odborné zapracování a sociální začlenění (Šikýř, 2012). Kocianová (2010) adaptační programy definuje, jako souhrn formalizovaných opatření na podporu sociální adaptace a odborné adaptace nových pracovníků. Prvky adaptačních programů mohou být dle Kaspera a Mayrhofera (2005) adaptační akce v širším rámci. Zde se může jednat například o setkání nových pracovníků, písemné informační materiály (příručka pro nové zaměstnance), materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory, patrony apod., seznamovací služební cesty nových pracovníků do organizačních složek a kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů (např. seznámení s novými úkoly, či možnostmi spolupráce)

4.2.2 Individuální adaptační plán

Adaptační plán slouží jako návod nejen pro pracovníky a zaměstnavatele, ale pro všechny klíčové osoby, které jsou v konkrétním adaptačním plánu zainteresovány (Kocianová, 2010). Bedrnová, Nový a kol. (2002) uvádí, že při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba vycházet z několika zásad. První zásadou je obsah plánu, který má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude daný pracovník vykonávat. Charakter a druh práce ovlivňuje to, na jak dlouhé období je plán rozpracován a také jeho forma. Adaptační plán může mít různou podobu. Může se jednat o stručný záznam, ale také podrobný program, kde budou staveny úkoly a termíny jejich plnění. Autoři uvádí, že je při tvorbě individuálního adaptačního plánu třeba respektovat dosažené vzdělání i délku praxe pracovníka. Adaptační plán má být sestaven i s přihlédnutím na individualitu jedince a jeho obsah by měl být dle možností přizpůsoben představám a přáním pracovníka. Bedrnová, Nový

s kolektivem (2002, s. 347) rovněž uvádí, že „adaptační plán může obsahovat např. zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení či odborné stáže, řešení konkrétního úkolu či zpracování projektu a mnohé další aktivity.“

4.2.3 Příručka (manuál) pracovníka

Materiály pro nové pracovníky zpravidla obsahují informace na úrovni organizace a detailní informace o organizační jednotce a pracovním místě bývají zpravidla zprostředkovány ústně. Kocianová (2010) uvádí, co by mohly materiály pro nové zaměstnance obsahovat. Jedná se například o informace o činnosti organizace, organizační strukturu a umístění organizačních složek, kontakt na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci, základní organizační normy (např. pracovní řád), pracovní podmínky v organizaci (informace o pracovní době, o dovolené apod.), informace o odměňování (např. výplatní termín), informace o zaměstnaneckých výhodách, možnosti vzdělávání a rozvoje, vzory formulářů, apod. Od nových zaměstnanců je požadován podpis při převzetí písemných materiálů, neboť se může stát, že se organizace na předané informace bude odvolávat.

4.2.4 Zpětná vazba a hodnocení

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) uvádí, že nový zaměstnanec potřebuje častěji zpětnou vazbu. Krátká zpětná vazba by měla ideálně probíhat na denní nebo týdenní bázi. Nejpozději za měsíc by se měl nováček sejit se svým přímým nadřízeným a zhodnotit první období působení na pozici. Tento čas je také vhodný na získání zpětné vazby od nového pracovníka směrem k organizaci. Nový pracovník má jiný pohled na podnik, na procesy ve firmě a jeho pohled může být obohacující. Konstruktivní zpětná vazba může mířit i směrem k nadřízenému

manažerovi, který by měl být této vazbě otevřený. Nejpozději ke konci zkušební doby se rozhovor opakuje a na základě oboustranné spokojenosti a souhlasu zaměstnanec pokračuje na své pozici. V případě nespokojenosti, nebo nevhodně zvolené pozici se zaměstnavatel i zaměstnanec snaží najít řešení, například přesunem na jiné pracovní místo.

Jak uvádí článek "3 Tips for Onboarding Blue Collar Employees", ne vždy se vše daří zvládnout správně. Proto jsou rozhovory s novými pracovníky velmi důležité. Tyto rozhovory rovněž ukazují novému zaměstnanci, že organizaci na něm záleží. (Pozo, 2022). Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) doporučují několik vhodných otázek, které lze novému zaměstnanci během zkušební doby pokládat. Jedná se například o otázky na to, jak se zaměstnanci cítí na nové pozici, co ho na pozici baví, jestli jej něco překvapilo, jestli má zaměstnanec ke své práci vše, co potřebuje, co by doporučil změnit v adaptačním programu anebo jak zapadl mezi spolupracovníky. „V průběhu rozhovoru jsou nastaveny cíle pracovníka na další období a také parametry jejich vyhodnocování“ (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021, s. 119).

Dvořáková a kol. (2012) rovněž uvádějí, že součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Nejefektivnější zpětnou vazbu o adaptaci poskytuje rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, protože nadřízený má možnost řešit pracovní a sociální záležitosti přímo na pracovišti. Hodnocení pracovníka může mít mnoho podob. Urban (2013) definuje hodnocení jako činnost, která navazuje na kontrolu práce zaměstnanců. Šikýř (2014) pak hodnocení popisuje jako nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Díky hodnocení mohou manažeři zaměstnance kontrolovat, usměrňovat a motivovat. Autor rovněž uvádí, že hodnocení může mít formální

i neformální podobu, přičemž obě jsou významnou součástí adaptačního procesu. Neformální hodnocení se uplatňuje podle potřeby během adaptačního programu a jeho cílem je řízení a vedení zaměstnance k dosažení dohodnutých a rozvojových cílů. Toto hodnocení také pomáhá včas rozpoznat problémy pracovního výkonu a stanovit způsoby jejich nápravy. Formální hodnocení se většinou uskutečňuje na konci adaptačního programu. Jeho hlavním smyslem je shrnutí průběhu a výsledků adaptace. Toto hodnocení probíhá za přítomnosti adaptovaného zaměstnance a zahrnuje diskuzi a zpracování podkladů pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období. Urban (2013) uvádí, že hodnocení můžeme dělit například dle obsahu. Může být zaměřeno na výsledky práce, na pracovní chování, na schopnosti a rozvojový potenciál. Dle časového průběhu hodnocení může být hodnocení průběžné, pravidelné, hodnocení při ukončení projektů a hodnocení v průběhu a před ukončením pracovní doby, se kterým se nejčastěji setkáme v průběhu adaptačního procesu.

4.2.5 Informační kurzy a vzdělávací aktivity

Formální informační kurzy pro nové pracovníky mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně, ale pokud jsou za tuto záležitost odpovědni bezprostřední nadřízení, je nutné organizovat kurzy jiným způsobem.“ Armstrong (2007, s. 399). Formální kurz je příležitostí, jak poskytnout informaci o organizaci, jejím poslání a hodnotách, nebo také například o výrobcích a službách, které nabízí. V ideálním případě by měly být tyto formální informační kurzy zorganizovány co nejdříve po nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Mezi další obsah formálních informačních kurzů může tvořit například zdraví a bezpečnost, pracovní podmínky, odměny a zaměstnanecké

výhody, proces řízení pracovního výkonu, politika a postupy nebo příležitost ke vzdělávání pracovníků (Armstrong, 2007).

Koubek (2003) uvádí, že vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musí zajistit několik záležitostí. Nový pracovník musí porozumět všem aspektům své práce a být schopen zvládnout všechny její úkoly, musí se v organizaci orientovat, získat sebedůvěru, že bude práci vykonávat dobře, zařadit se do podnikového pracovního kolektivu a kolektivu pracovní skupiny, a také musí dojít k odhalení potenciálních problémů, aby mohly být neodkladně řešeny. Dále uvádí, že „proces vstupního vzdělávání nového pracovníka musí být individuální a vycházet nejen z charakteru a obsahu práce na pracovním místě, pro které byl přijat, ale i z informací, které jsme o novém pracovníkovi získali v procesu získávání a výběru, popřípadě při dosavadních kontaktech s ním“ (Koubek, 2003, s. 141).

Armstrong (2007) charakterizuje také vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce. Většina nových pracovníků, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se bude vzdělávat při výkonu práce na pracovišti. Za účelem získání určitých dovedností nebo znalostí může být tohle vzdělání doplněno zvláštními kurzy mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti může být náhodné, neúčinné a může znamenat plýtvání a proto je důležité plánovitý a systematický přístup. Tento přístup může zahrnovat například analýzu pracovního místa nebo dovedností za účelem konkrétní přípravy vzdělávání, vstupní posouzení toho, co nový pracovník potřebuje znát, využití určených spolupracovníků jako rádců, koučování ze strany vedoucích týmů anebo zvláštní pověření úkolem.

Koubek (2003) ke vzdělávacím kurzům pro nové zaměstnance dodává, že je nutné mít na paměti, že určité zapracování na nové prostředí potřebuje

každý nový pracovník bez ohledu na jeho zkušenosti nebo kvalifikační požadavky pracovního místa. I sebelepší a sebeschopnější pracovník nepodává na novém pracovním místě zpočátku stoprocentní výkon. Nejprve si musí zvyknout na nové pracovní prostředí, navázat sociální vztahy, zvyknout si na vybavení a nové pracovní prostředí, překonat nováčkovský stres a zorientovat se natolik, aby se nemusel ptát spolupracovníků. Aby tento proces proběhl co nejrychleji a aby nový pracovník začal odvádět stoprocentní výkon je jedním z nejdůležitějších úkolů vzdělávání nových pracovníků. Mezi doporučené vzdělávací aktivity patří například instruktáž, kdy vedoucí pracovník nového zaměstnance informuje o organizaci o výrobcích, službách, zákaznících a plánech do budoucna. Poté je vhodné přejít na konkrétní práci na pracovním místě. Dle popisu pracovní činnosti by měl vedoucí pracovník vysvětlit, co od nového zaměstnance očekává. Je nutné nového zaměstnance také informovat o všech povinnostech a podmínkách, za kterých bude pracovat. Jedná se například o pracovní dobu, výplatní termín, dovolená, nahlížení na přesčasy apod. Nový pracovník by měl být seznámen s předpisy týkajícími se ochrany zdraví a bezpečnosti práce v podniku. Následovat by mělo provedení nového pracovníka podnikem. Je třeba mu ukázat, kde pracují lidé, se kterými bude v kontaktu, kde jsou šatny, toalety a umývárny, kde se může stravovat apod. Na závěr je nový pracovník zaveden na jeho pracoviště a pověřen prvními úkoly. Koubek (2003) rovněž podotýká, že se během vzdělávacích aktivit nového pracovníka preferuje vzdělávání prostřednictvím osobního kontaktu, nicméně je vhodné mu současně poskytnout písemné materiály, které si bude moci v klidu přečíst a v případě potřeby se doptat na nejasnosti. Rovněž je třeba věnovat

pozornost i časovému plánu a průběhu vzdělávání nového pracovníka.
Vzdělávání může trvat různě dlouhou dobu.

5 DESIGN VÝZKUMU

Pro realizaci výzkumu je níže rozpracována výzkumná otázka v dílčí výzkumné otázce. Následuje popis výzkumné strategie, výběru respondentů a etiky výzkumu včetně jeho limitů.

5.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Cílem diplomové práce je analyzovat adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích ve vybrané organizaci XY. Pro naplnění cíle diplomové práce byla stanovena hlavní výzkumná otázka (HVO), která zní: *„Jak probíhá adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY?“*

Adaptační proces zaměstnanců, nejen v dělnických pozicích, hraje klíčovou roli v efektivitě pracovního prostředí a také v celkové spokojenosti zaměstnanců. V dělnických pozicích, kde jsou často nezbytné praktické dovednosti a provádění rutinních úkolů, může být adaptace zaměstnanců ještě důležitější, protože noví zaměstnanci musí rychle získat potřebné dovednosti a zapadnout do fungujícího týmu což potvrzují v kapitole 1.1 této diplomové práce. Porozumění tomuto procesu je nezbytné pro identifikaci příležitostí k jeho zlepšení a optimalizaci organizačních postupů. Navíc může mít adaptační proces zásadní vliv na pracovní výkon nových zaměstnanců a jejich dlouhodobou loajalitu k organizaci. Zodpovězení hlavní výzkumné otázky umožní hlouběji porozumět tomu, jak organizace XY integruje nové zaměstnance do svého pracovního prostředí a jaké jsou klíčové faktory úspěšné adaptace v tomto konkrétním kontextu. V této souvislosti jsem formulovala dvě dílčí výzkumné otázky, které se zaměřují na konkrétní aspekty adaptačního procesu v dělnických pozicích v organizaci XY. Tyto dílčí otázky pomohou adaptační proces v organizaci XY lépe analyzovat.

Dílčí výzkumná otázka č. 1: *Jaké informace interní dokumenty poskytují k adaptaci nových zaměstnanců, a to jak pro samotné nové zaměstnance, tak pro pracovníky zajišťující adaptační proces?*

Tuto otázku jsem zvolila proto, že se snažím porozumět, jaké informace jsou obsaženy v dokumentech organizace a jak jsou využívány během adaptačního procesu nových zaměstnanců. Jejím smyslem je identifikovat obsahy dokumentů, které organizace používá v průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců a porozumět, jaké informace jsou považovány za klíčové pro úspěšné začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí.

Dílčí výzkumná otázka č. 2: *Jak interpretují své zkušenosti zaměstnanci v dělnických pozicích, kteří prošli adaptačním procesem v organizaci XY?*

Tuto otázku jsem zvolila proto, že se snažím porozumět interpretaci zkušeností zaměstnanců v dělnických pozicích, kteří prošli adaptačním procesem v organizaci XY. Cílem je analyzovat, jak zaměstnanci hodnotí různé aspekty tohoto procesu a identifikovat klíčové oblasti, ve kterých by organizace mohla zlepšit adaptační postupy a poskytnout lepší podporu zaměstnancům při začleňování do pracovního kolektivu.

5.2 Výzkumná strategie

V diplomové práci je použit kvalitativní výzkum, konkrétně případová studie. Hendl (2005, s. 104) uvádí, že „v případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů.“ Švaříček a Šedová s kolektivem (2007) uvádějí, že Yin (2003) rozlišuje případové studie podle zaměření a výstupů z nich. V předložené diplomové práci je použita exploratorní případová studie. Tento typ studie umožňuje zkoumat neznámý případ adaptačního procesu v dělnických pozicích v organizaci XY a analyzovat jeho strukturu, faktory ovlivňující průběh

procesu a výsledky. Studie může sloužit jako základ pro další výzkumy v oblasti adaptačních procesů v dělnických pozicích a může poskytnout důležité poznatky pro optimalizaci organizačních postupů. Exploratorní studie by také mohla přispět k identifikaci klíčových oblastí, ve kterých by organizace XY mohla zlepšit adaptační postupy a poskytnout lepší podporu zaměstnancům při začleňování do pracovního kolektivu (Švaříček, Šedřová a kol., 2007).

U případové studie je možné využívat různé metody, jako jsou například analýza dokumentů, pozorování, interview, diskuse, dotazníkové šetření atd. (Mareš, 2015). Východiskem pro případovou studii je obsahová analýza interních dokumentů, které organizace XY využívá pro adaptaci zaměstnanců. Tato analýza poskytuje základní vhled do formálních postupů a nástrojů, které organizace používá. Následně jsou použity polostrukturované rozhovory (srov. Průcha, 2014) se zaměstnanci společnosti XY. Návodné otázky jsou koncipovány s ohledem na teoretický rámec práce a analýzu interních dokumentů. Polostrukturované rozhovory jsou zvoleny se zaměřením na zkušenosti respondentů, umožňují flexibilně reagovat na jejich odpovědi a lépe porozumět respondentům prezentovaným perspektivám, což přispívá k hlubší kvalitativní analýze adaptačního procesu v organizaci XY. Kombinováním obsahové analýzy interních dokumentů a rozhovorů lze získat přístup k různým zdrojům informací, a dosáhnout tak komplexnějšího porozumění adaptačnímu procesu v organizaci XY.

5.3 Výběr interních dokumentů

Interní dokumenty jsou vybírány na základě specifických kritérií odpovídajících požadavkům výzkumu zaměřeného na analýzu adaptačního procesu zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY.

Proces výběru dokumentů je strukturován s cílem zajistit získání co nejrelevantnějších a nejaktuálnějších informací. Dokumenty jsou vybírány podle klíčových kritérií. Prvním z nich je **relevance** k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců, což umožňuje analýzu informací a postupů používaných v různých fázích adaptačního procesu. Dalším důležitým kritériem je **aktuálnost** dokumentů, kde jsem se zaměřila na nejnovější verze reflektující současné postupy a politiky organizace XY. Tento přístup zajistil, že provedená analýza je relevantní a odpovídá podmínkám v organizaci. Dokumenty byly shromážděny ve formě tištěné i elektronické, což umožnilo jejich srovnání a ověření konzistence informací napříč různými formáty. Během analýzy jsem všechny dostupné a aktuální dokumenty detailně procházela, studovala, porovnávala a řadila dle stanovených kritérií. Tento proces zahrnoval systematické seřazení dokumentů podle fází adaptačního procesu a jejich porovnávání s cílem identifikovat klíčové informace a postupy relevantní pro úspěšné začlenění nových zaměstnanců do organizace XY. Výsledná analýza interních dokumentů odpovídá na výzkumnou otázku DVO1 a prostřednictvím kvalitativní obsahové analýzy umožňuje identifikaci klíčových informací a postupů podporujících adaptační proces nových zaměstnanců i pracovníků organizace XY. Tento přístup poskytuje hlubší vhled do struktury, obsahu a přínosů interních dokumentů pro úspěšné začlenění nových pracovníků. Výběr interních dokumentů byl navržen tak, aby poskytl co nejkomplexnější a nejpresnější pohled na adaptační proces v organizaci XY.

5.4 Výběr respondentů

Respondenti byli vybráni záměrně (cíleně) na základě specifických charakteristik, které odpovídaly požadavkům výzkumu. V kapitole 2.3 předložené diplomové práce popisují, že objekty řízení adaptačního

procesu můžeme rozdělit do čtyř kategorií: noví pracovníci, pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště, pracovníci, kteří mění pracovní zařazení, a pracovní skupiny. Z důvodu mého zájmu o současný stav adaptačního procesu jsem se ve výzkumu zaměřila na aktuální situaci a nekladla důraz na konkrétní kategorii pracovníků. Vyloučila jsem pouze pracovní skupiny, protože jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2002) pracovní skupiny se stávají objektem adaptačního procesu při zavádění inovačních změn.

Kritéria výběru respondentů byla založena na časovém ohraničení a pracovní pozici. Vybraní respondenti zastávali zaměstnání v dělnických pozicích a zároveň byli úspěšně integrováni do pracovního prostředí v průběhu posledních dvou let. Časové ohraničení dvou let bylo stanoveno z několika důvodů. Jedná se o **čerstvost zkušeností**: respondenti, kteří prošli adaptačním procesem v posledních dvou letech, pravděpodobně mají aktuální a živé zkušenosti s tímto procesem. Dále se jedná o **aktuálnost informací**: zaměstnanci, kteří nedávno prošli adaptačním procesem, pravděpodobně lépe reprezentují současnou situaci a postupy v organizaci XY. Je možné, že se adaptace a procesy mohou v čase měnit, a proto je důležité mít informace od respondentů, kteří prošli tímto procesem nedávno. A také se jedná o **relevanci pro výzkum**.

Ve výzkumu se jedná o porozumění adaptačnímu procesu v organizaci XY v současném kontextu. Proto jsou respondenti, kteří prošli tímto procesem v posledních dvou letech, vhodnějšími informátory. Jejich zkušenosti budou aktuálnější a relevantnější pro mou analýzu. Vzhledem k tomu, že těchto zaměstnanců nebylo příliš mnoho, proběhl rozhovor se všemi zaměstnanci, kteří tato kritéria v době výzkumu splňovali. Rozhovory byly realizovány se šesti respondenty - zaměstnanci

organizace XY. Pro účely výzkumu a zachování anonymity jsem respondenty seřadila do tabulky, viz níže, kde jsem zaznačila pouze pracovní pozici, bez konkrétního označení pracoviště a respondentům náhodně přiřadila označení R1 až R6.

pracovní pozice	označení respondenta
tiskař	R1
strojník	R2
strojník	R3
řidič VZV	R4
strojník	R5
strojník	R6

Tabulka 5 Seřazení respondentů
(vlastní zpracování)

5.5 Etický postup ve výzkumu

Stejně jako zdůraznil, Skutil (2011), výzkumník provádí svůj výzkum s hlubokým respektem k účastníkům, kteří se stávají přímými či nepřímými subjekty zkoumání. Tento princip respektu se stává klíčovým v každém výzkumném procesu, a tak i při mé magisterské diplomové práci na téma „Adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY“ jsem kladla zvláštní důraz na etické aspekty. Při sběru, analýze a interpretaci dat jsem dbala na zachování pravdivosti a objektivitu. Data jsem vytvářela systematicky a bez zkreslení, aby bylo dosaženo objektivních a co nejpřesnějších výsledků.

Z důvodu ochrany osobních údajů byla organizace, ve které byl výzkum proveden, označena anonymními písmeny XY. Součástí výzkumného procesu byla analýza dokumentů, pro kterou jsem si vyžádala informovaný souhlas od zástupce organizace XY. Vzor tohoto informovaného souhlasu jsem vložila do přílohy č. 2. Jména respondentů byla nahrazena anonymními identifikátory R1 – R6, aby byla zajištěna ochrana jejich soukromí a důvěrnosti informací. Před započítím

rozhovorů byl se všemi respondenty podepsán informovaný souhlas, který je součástí přílohy č. 1 této práce. Součástí tohoto informovaného souhlasu byla informace o nahrávání rozhovoru na záznamové zařízení, jeho přepisu a analýze v rámci výzkumu. Účastníci byli informováni, že svou účast ve výzkumu mohou kdykoliv přerušit či z výzkumu odstoupit.

5.6 Limity výzkumu

Limity výzkumu mohou zahrnovat například problém s omezeným výběrem vzorku zaměstnanců. Při výzkumu je důležité vybrat reprezentativní vzorek zaměstnanců. Získání perspektivy od širšího spektra zaměstnanců může poskytnout komplexnější pochopení potenciálních překážek, výzev a nedostatků v rámci adaptačních strategií a procesů organizace XY. Reprezentativní vzorek by mohl zahrnovat nejen ty, kteří úspěšně prošli adaptačním procesem, ale i ty, kteří s ním mohli mít potíže nebo nebyli úspěšní. Považuji za důležité poznamenat, že v rámci tohoto výzkumu nebylo možné získat kontakty na bývalé zaměstnance organizace XY, kteří v průběhu adaptačního procesu z organizace odešli. Dalším limitem by mohla i osobní subjektivita. Je potřeba brát na zřetel, aby mé vlastní postoje a názory neovlivnily výsledky výzkumu. Během výzkumu mohou také nastat například organizační změny. Dalším rizikem by mohla být neochota zaměstnanců ke spolupráci, případně strach zaměstnanců otevřeně odpovídat. Mohlo by například rovněž selhat nahrávací zařízení, které je při výzkumu používáno.

Mezi limity výzkumů u analýzy dokumentů může být omezená dostupnost vhodných dokumentů. Některé dokumenty mohou být citlivé nebo nedostupné pro výzkum. Dalším limitem může být například nedostatek autenticity, kdy některé dokumenty mohou být zkreslené nebo

nedůvěryhodné. Rovněž i u analýzy dokumentů by mohl nastat problém se subjektivitou, aby nedošlo ke zkreslení při interpretaci dokumentů. Také se může stát, že v rámci analýzy dokumentů může být obtížné ověřit přesnost nebo aktuálnost informací, které jsou v dokumentech obsaženy, zejména pokud není k dispozici další zdroj k potvrzení těchto informací.

Významným limitem výzkumu je časová náročnost. Kvalitativní výzkum vyžaduje delší čas na jeho provedení a právě i tento čas by mohl být rizikem.

6 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI XY

Výzkum pro účely této diplomové práce byl proveden v anonymizované organizaci, která je, jak jsem již uvedla v předchozím textu, z důvodu ochrany citlivých údajů označena písmeny XY. Organizace XY je součástí nadnárodní korporace, která se skládá z více než 300 výrobních závodů po celém světě a zaměstnává celkem téměř 50.000 zaměstnanců. Organizace XY je jedním z předních výrobců obalů na světě a jako korporace je jednou ze sta společností s nejvyšší tržní kapitalizací. Zákazníkům nabízí portfolio řešení v oblasti obalů, které jsou neustále aktualizovány o kvalitní inovace. Organizace XY rovněž velmi dbá na životní prostředí, kdy je její vizí jeho ochrana a neustálé zlepšování výkonnosti, snižování emisí a minimalizace ekologické stopy a dopadu na životní prostředí. (Interní web organizace, 2024)

6.1 Popis výzkumného prostředí

Výzkum jsem provedla ve výrobním závodě, který zaměstnává přibližně 120 zaměstnanců, přičemž v poměru 80:40 ve prospěch výrobních pracovníků oproti THP pracovníkům. Jedná se pouze o kmenové zaměstnance organizace. Diplomová práce a tudíž i výzkum byl zaměřen na zaměstnance v dělnických pozicích. 80 výrobních zaměstnanců je dále interně v organizaci XY rozděleno přibližně na 60 tzv. direct pracovníků a 20 tzv. indirect pracovníků. Během tohoto výzkumu jsem spolupracovala s představiteli obou skupin pracovníků. Organizace XY má celkem 10 stálých pracovišť a na těchto pracujících převážně direct zaměstnanci. Mezi pracovní pozice direct zaměstnanců, tedy zaměstnanců, kteří jsou přímo zapojeni do provozu a hlavních činností organizace a přispívají k dosahování jejích cílů, patří například seřizovač výrobního stroje, nebo operátor. V organizační struktuře je operátor

postaven v oblasti výroby nejnižší a je podřízen seřizovači. V této organizaci bývá zvykem seřizovače označovat jako strojníka. Strojník je přímo podřízen mistrovi. Výrobní závod má celkem čtyři mistry a každý z nich má na starosti určený počet pracovišť a zaměstnanců, kteří na těchto pracovištích pracují. Náplní práce strojníka je nastavení a obsluha stroje. Strojník je zodpovědný za kompletní výrobní proces na konkrétním stroji. Strojník rovněž kontroluje kvalitu výrobku a koordinuje operátory, kteří jsou přiřazeni k tomuto stroji a jeho týmu. Také se podílí na údržbě stroje. Operátor je pomocnou rukou strojníka. Konkrétní stroj pouze obsluhuje. Považuji také za důležité zmínit, kdo v organizaci zastává pozici školitele. Pozici školitele zastávají zkušení pracovníci z každého pracoviště. Jedná se celkem o deset strojníků, kteří mají status školitele a dva zkušenější pracovníky na pozici řidič VZV. Pozice školitele je dobrovolná. Mezi indirect zaměstnance patří například skladníci – řidiči VZV, kteří jsou rozděleni na dvě skupiny. Jedna skupina zásobuje stroje materiálem, tato skupina je podřízena mistrovi a druhá skupina skladníků – řidiči VZV zaváží kamiony hotovými výrobky a vyskládňují materiál potřebný pro výrobu. Tato skupina pracovníků je podřízena vedoucímu expedice (Interní web organizace, 2024).

Organizaci XY jsem si pro výzkum vybrala z důvodu ochoty ke spolupráci a také znalosti zdejšího prostředí a středního managementu, které mi poskytlo potřebné informace. Adaptační proces v této organizaci není dlouhodobě komplexně nastaven. Především pozice strojníka je v této organizaci klíčová a každý zkušený strojník je velmi těžko nahraditelný. S ohledem na růst této organizace a potřebu nových, kvalitních zaměstnanců, zejména na pozici strojníka, ale i na dalších pozicích, je nezbytné najít doporučení pro zlepšení a nastavení adaptačního procesu

tak, aby se minimalizovala fluktuace a aby noví zaměstnanci byli úspěšně integrováni do pracovního prostředí a týmu.

6.2 Obsahová analýza interních dokumentů

Hendl (2016) uvádí, že analýza dokumentů patří ke standardním metodám u kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Dokumenty mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje. V rámci mé diplomové práce jsem se zaměřila na analýzu adaptačního procesu zaměstnanců v dělnických pozicích. Pro tento účel jsem provedla důkladný průzkum všech dostupných a aktuálních dokumentů, které mi byly ze strany organizace XY poskytnuty a které byly potenciálně relevantní pro tento proces. Tyto dokumenty mi byly, poskytnuty, jak jsem již uvedla v tištěné i elektronické podobě. Elektronická i tištěná podoba dokumentů se shodovala.

Postup analýzy dokumentů zahrnuje jejich pečlivé studium a porovnávání mezi sebou. Všechny dokumenty byly systematicky uspořádány podle fází adaptačního procesu, ve kterých jsou v organizaci využívány, nebo ve kterých se s nimi noví zaměstnanci setkávají. Dále jsem je rozdělila na dokumenty, které využívá pouze organizace, a na dokumenty, se kterými pracují jak organizace, tak noví zaměstnanci (pročítají je, podepisují apod.). Proces analýzy nezahrnuje kódování dat, ale zaměřuje se na identifikaci klíčových informací a postupů obsažených v dokumentech. Tento přístup umožnil hlubší vhled do struktury, obsahu a přínosů interních dokumentů pro úspěšné začlenění nových zaměstnanců do organizace XY. Analyzované dokumenty odpovídaly na dílčí výzkumnou otázku DVO1: *„Jaké informace interní dokumenty poskytují k adaptaci nových zaměstnanců, a to jak pro samotné nové zaměstnance, tak pro*

pracovníky zajišťující adaptační proces?“ a doplnily informace pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky.

Celkově kvalitativní obsahová analýza dokumentů umožnila identifikovat klíčové informace relevantní pro nově příchozí zaměstnance i pro pracovníky zajišťující adaptační proces. Výsledky této analýzy poskytly základ pro konkrétní doporučení, která mohou být využita k optimalizaci adaptačního procesu a efektivnějšímu začlenění nových zaměstnanců do organizace XY.

6.2.1 Výsledek obsahové analýzy interních dokumentů

První směrnici, se kterou jsem se v rámci analýzy dokumentů seznámila, je směrnice **Řízení lidských zdrojů**. V této směrnici není pracováno s pojmem adaptační proces. Není zde tudíž uvedeno, jak dlouho adaptační proces v organizaci trvá a jak je formálně ukončen. Do analýzy dokumentů jsem ji zařadila, protože se touto směrnicí stanovuje postup při plánování, vzniku, změnách a skončení pracovního poměru a při vedení osobní evidence zaměstnanců organizace XY. Tato směrnice je psaná obecnou formou a odkazuje na nutnost dodržování zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů, což je důležité pro pochopení základních práv a povinností jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. V některých kapitolách jsou citovány vybrané zákony (Interní směrnice Řízení lidských zdrojů S-501/06).

Před nástupem nového zaměstnance do pracovního poměru se zaměstnanec zpravidla setkává pouze s jedním dokumentem. Jedná se o **Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci**. S touto žádostí jde zaměstnanec na vstupní lékařskou prohlídku (Interní žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci). Organizace XY má uzavřenou smlouvu s poskytovatelem pracovnělékařských služeb mimo areál

výrobního závodu. Tento formulář je přehledný a byl vytvořen v souladu s pokyny poskytovatele pracovnělékařských služeb a zákonnými požadavky.

Budoucí zaměstnanec je zařazen do kategorie prací dle zdravotních rizik, která z této kategorie vyplývají. Povinnost kategorizace prací vyplývá z § 37, ze zákona č. 258/2000 Sb., O ochraně veřejného zdraví, vč. vyhlášky č. 432/2003 Sb. V organizaci XY jsou zaměstnanci výroby zařazeni do kategorií 2, 2R a 3. Dokument, který určuje zařazení zaměstnance do jednotlivých kategorií na pracovištích, se v organizaci jmenuje **Kategorizace prací**. Většina zaměstnanců ve výrobě pracuje ve třisměnném provozu, proto se z hlediska psychické zátěže (noční směny) řadí do druhé kategorie, mezi jiná rizika vyšší kategorie patří na některých pracovištích například riziko hluku. Zaměstnanci, kteří na těchto pracovištích pracují, jsou vybaveni ochrannými osobními pracovními pomůckami, jako jsou například špunty do uší či protihluková sluchátka (interní dokument Kategorizace prací, 2024).

Nástupní fáze (vznik pracovního poměru)

V teoretické části literatury v kapitole 3.1 uvádím, že je vhodné si připravit pro hladký průběh příchodu nového zaměstnance kontrolní list, tzv. checklist. V organizaci XY patří kontrolní list (checklist) mezi neoficiální dokumenty. Tento dokument, který se jmenuje „**Nástup nového zaměstnance – HPP**“, si personalista může vést během vzniku pracovního poměru s novým zaměstnancem. Tento list obsahuje jednotlivé kroky, které by měla organizace s novým zaměstnancem projít a poté bývá zpravidla součástí osobní složky zaměstnance jako nepovinná kontrola pro personalistu, že byly tyto kroky provedeny. I když tento dokument není součástí oficiálních předpisů organizace a funguje spíše jako pomůcka, která může eliminovat případné chyby, které se mohou při

vzniku pracovního poměru vyskytnout, je zařazen do analýzy dokumentů, protože jeho použití může mít vliv na efektivitu a kvalitu procesu nástupu nových zaměstnanců. Dokument je rozdělen na několik částí a u každé části je uvedeno, kdo za tuto část zodpovídá a kdy má být provedena. U části, za kterou odpovídá personalista, je například vyhotovení pracovní smlouvy a mzdového výměru, vyplnění a podepsání prohlášení na daně, kontrola osobních dokladů, odevzdání zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele, zavedení zaměstnance do personálního systému, apod. Poté je tam část určena pro vedoucího, pro asistentku výroby, pro pracovníka kvality a pro bezpečnostního technika (interní dokument - Nástup zaměstnance výroba – HPP).

Zaměstnanec dále vyplňuje **dohodu o zasílání mzdy na účet**. Tento dokument obsahuje pouze informaci o tom, že mzda je organizací zasílána na bankovní účet zaměstnance (interní dokument - Dohoda o zasílání mzdy na účet). Zaměstnanci v této organizaci dostávají **elektronickou výplatní pásku**, které je zasílána na osobní email. Na tomto formuláři není uvedena žádná jiná informace (interní dokument - Souhlas se zasíláním elektronické výplatní pásky).

Mezi další dokumenty, které jsou součástí osobní složky zaměstnance a jsou podepsané a datované v okamžiku seznámení zaměstnance, patří: **Zákonné povinnosti BOZP na pracovišti, Obecné zásady bezpečného chování na pracovišti, Podmínky pro používání bezkontaktních čipových karet, Informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, Osobní dotazník zaměstnance a Prohlášení o seznámení se s následujícími dokumenty:** Kolektivní smlouva, Pracovní řád, Mzdový předpis, Kodex obchodního chování, Etický kodex, Politika BOZP, Pravidla GMP, Provozní řád kamerového systému, Politika nulové tolerance a pokyn k posuzování pohyblivé složky mzdy, Nařízení

ředitele R-11-18 Pracovní bonus, Nařízení ředitele R-08-18 Příspěvek na dopravu, IT směrnice a Oznámení o ochraně osobních údajů.

Dokument **Zákonné povinnosti BOZP na pracovišti** informuje zaměstnance o jeho povinnostech a rovněž o povinnostech zaměstnavatele. Mezi povinnosti zaměstnance patří například předcházet nebezpečnému jednání, být zdravotně způsobilý, účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem, dodržovat zákaz požívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovišti, podílet se na vytváření bezpečného prostředí apod. Mezi povinnosti zaměstnavatele patří například seznámit zaměstnance s riziky a bezpečnými postupy a návody, chránit zaměstnance před riziky a vybavit je ochrannými osobními pracovními prostředky (interní dokument - Zákonné povinnosti BOZP na pracovišti).

Dokument **Obecné zásady bezpečného chování na pracovišti** zaměstnance informuje o práci u stroje práci s nářadím, manipulace s předměty, práce s chemickými látkami a jsou zde také obecná doporučení ohledně používání ochranných osobních pomůcek, kouření cigaret včetně elektronických cigaret, používání pracovního oděvu atp. (interní dokument - Obecné zásady bezpečného chování na pracovišti).

Podmínky pro používání bezkontaktních čipových karet jsou na zastaralém a neaktualizovaném dokumentu, vzhledem k tomu, že organizace používá již malé plastové, kulaté čipy, tím pádem doporučení na tomto dokumentu postrádá význam (nedoporučuje se nosit kartu v kapse kalhot, nepoužívat kartu k odstranění sněhu na čelním skle automobilu apod.) Je zde také uvedena sankce, kterou zaměstnanec zaplatí při ztrátě karty (interní dokument - Podmínky pro používání bezkontaktních čipových karet).

Informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru

je výňatek z pracovního řádu. Zaměstnanec informuje o obecných věcech, jako jsou práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele. A zde se v některých informacích opakuje již s předchozím dokumentem, dále zaměstnanec informuje o výpovědní době a možnostech rozvázání pracovního poměru, rozvržení pracovní doby, o mzdě a její splatnosti a také o nároku na dovolenou. Pro mzdu a její jednotlivé složky náleží mzdový předpis, ve kterém jsou tyto informace opět uvedeny (interní dokument - Informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru).

Osobní dotazník slouží k vyplnění osobních údajů zaměstnance jako je jméno, příjmení, datum narození nebo například rodinný stav, nejvyšší dosažené vzdělání, které zaměstnanec dokládá také vysvědčením či diplomem k nahlédnutí a je zde k vyplnění informace o tom zdali má zaměstnanec nařízené srážky ze mzdy. Dotazník obsahuje také osobní číslo, které je zaměstnanci přiděleno a pod kterým je tento zaměstnanec veden v personálním a docházkovém systému (interní dokument - Osobní dotazník zaměstnance).

Prohlášení o seznámení se s dokumenty je souhrnný list s jedním datem a podpisem a slouží k tomu, aby si zaměstnanec přečetl výčet uvedených příloh. Mezi tyto přílohy patří Pracovní řád, jehož výňatek nový zaměstnanec podepsal zvlášť. Informace uvedené v pracovním řádu nacházím také v Kolektivní smlouvě. Dále je zde Mzdový předpis. Na mzdovém předpise je obecně popsáno, z jakých složek se mzda skládá. Je zde uvedeno, že je ve společnosti uplatňována základní mzda, která se stanovuje všem zaměstnancům osobním mzdovým výměrem. Mzda se skládá z několika položek. Jedná se například o pevnou a variabilní složku mzdy a také příplatky za dopravu, pracovní bonus a je zde také možnost

kvalifikačního příplatku (interní dokument - Prohlášení o seznámení se s dokumenty).

V rámci analýzy dokumentů jsem narazila na další směrnici, se kterou jsou, nebo by měli být zaměstnanci seznamováni. Tato směrnice se nazývá **Směrnice mezd a benefitů**. Ve Směrnici mezd a benefitů je zaměstnanec seznámen s bonusy, které mohou ke mzdě náležet. Jedná se především o výkonnostní bonusy, bonusy pro pracovníky u strojů (strojníky i operátory). Jiní pracovníci, jako jsou například pracovníci údržby, tiskaři, řidiči VZV apod. zde mají bonusy také rozepsány. Ve směrnici najdeme také popsány bonusy pro školitele nových zaměstnanců, pro administrativní pracovníky, ale také management. Směrnice obsahuje vysvětlení toho, jak se získává roční bonus ke mzdě tzv. podíl na hospodářském výsledku firmy a obsahuje také všechny další odměny, které zaměstnanec může získat. Jedná se například o odměny za požární a zdravotní hlídky, odměna při životním jubileu, odměna za zlepšovací návrh apod. Směrnice také shrnuje všechny příplatky, které zaměstnanci ke mzdě dostávají. Jedná se o příplatky za odpolední a noční směnu a víkendovou směnu. Jsou zde také uvedeny principy příplatků, které se nazývají pracovní bonus a příspěvek na dopravu. V tomto případě je zaměstnanec seznámen s tím, co má ještě organizace zvlášť ve dvou dokumentech – Nařízení ředitele R -08-18 Příspěvek na dopravu a Nařízení ředitele R-11-18 Pracovní bonus.

Ve směrnici mezd a benefitů jsou dále informace o nefinančních bonusech, pracovním volnu, cestovních náhradách, stravném, srážkách ze mzdy, jsou zde uvedeny informace o tom, jak funguje kantýna, automaty na pochutiny, jak funguje úrazové pojištění, penzijní pojištění, kde jsou umístěny fontánky na vodu, kdy zaměstnanci mohou obdržet stravenky či flexipassy, dárky a je zde uvedeno například také to kdy zaměstnanec

obdrží pracovní oděv a mnoho dalšího. Tato směrnice je opravdu velmi komplexní. Na samotném konci se uvádí, že tato směrnice nahrazuje několik dalších směrnic a nařízení jako jsou například výše uvedené Nařízení ředitele (interní směrnice - Směrnice mezd a benefitů). Jiné směrnice, které tato směrnice nahrazuje, jsem k analýze neobdržela, nebo se týkaly adaptačního procesu THP pracovníků; proto je zde v analýze ani neuvádím.

Nařízení ředitele R-08-18 Příspěvek na dopravu a Nařízení ředitele R-11-18 Pracovní bonus popisují, za jakých okolností a v jaké výši dostává zaměstnanec tyto příspěvky a bonusy. Tyto dokumenty nahradila, jak už jsem uvedla výše Směrnice mezd a benefitů (interní nařízení ředitele R-08-18 Příspěvek na dopravu a R-11-18 Pracovní bonus).

Organizace XY má zpracovány také dva kodexy. Jedná se o **kodex obchodního chování** a **etický kodex**. Kodex obchodního chování seznamuje zaměstnance se základními principy organizace, včetně dodržování zákonů, etického chování a závazku kvality a poskytovaných služeb. Kodex je vypracován mateřskou organizací pro zaměstnance na celém světě. Organizace požaduje, aby kodex dodržovali jednotlivci, subjekty, zástupci nebo kdokoli, kdo jedná jménem organizace, což je důvodem, proč je tento kodex při nástupu předkládán novým zaměstnancům k prostudování (interní kodex - Kodex obchodního chování). Etický kodex je dokument, který obsahuje přibližně 40 stran textu. Byl vypracován mateřskou organizací a je rovněž závazný pro všechny zaměstnance organizace XY. Tento kodex je podrobnější, než Kodex obchodního chování, ale sdělení v něm je takřka totožné. Navíc zde najdeme kapitolu, která se jmenuje „Speak up“ a týká se informací, jakým způsobem může kdokoli ze zaměstnanců nahlásit podvod, nezákonné chování, ale také šikanu na pracovišti apod. (interní kodex - Etický kodex).

Pravidla GMP neboli "**Good Manufacturing Practice**" je interní směrnice, která pojednává o hygienických pravidlech ve výrobních prostorách organizace XY. Je závazná pro všechny zaměstnance. Směrnice pojednává o základních hygienických pravidlech zaměstnanců, pravidlech pro návštěvy ve výrobních prostorách, standard oblékání zaměstnanců i návštěv, o nakládání se škůdci, plán úklidu a také zde nalezneme proces stahování výrobků z důvodu ohrožení životního prostředí anebo lidského zdraví (interní směrnice – Pravidla GMP).

Cílem **politiky nulové tolerance a pokyn k posuzování variabilní složky mzdy** je sdělení zaměstnancům, že organizace XY nebude akceptovat porušování bezpečnosti práce a nebezpečné chování. Bezpečnost práce je pro organizaci XY jednou z hlavních hodnot. Tento dokument obsahuje několik položek, které popisují způsob porušení bezpečnostních pravidel a postih, který za toto porušení hrozí. Druhá část tohoto dokumentu popisuje vybraná pravidla a postih, který zaměstnanci hrozí. Jedná se například o svévolný odchod ze směny, kouření mimo vyhrazený prostor, nepoužití bezpečnostního pásu na VZV apod. (interní dokument - Politika nulové tolerance a pokyn k posuzování variabilní složky mzdy).

IT směrnice byla také vytvořena mateřskou společností XY a obsahuje seznam zásad, kterými se musí řídit každý zaměstnanec, který používá při práci počítač. Vzhledem k tomu, že se jedná takřka o všechny zaměstnance organizace XY (výrobní zaměstnanci na počítači čtou a sledují výrobní příkazy), tak ji ke čtení dostávají všichni nově nastupující zaměstnanci. V této směrnici se dočteme o heslech do počítače, přihlašovacích údajích, antivirovém programu apod. Tato směrnice je ještě zaměstnancům předkládána formou videí, která v podstatě kopírují informace, které zde najdeme psanou formou (interní směrnice - Informační a bezpečnostní zásady pro koncové uživatele).

Provozní řád kamerového systému je dokument, který zaměstnancům předkládá účel kamerového systému používaného v organizaci XY. V tomto dokumentu nalezneme počet kamer, jejich umístění, náhledy a archivaci záznamů z těchto kamer. Kamerový systém je používán v souladu se zákonnými požadavky, je zde dodržováno právo na soukromí. Důležitým principem, na který poukazuje tato směrnice je používání kamerového systému pouze pro stanovené účely, jako je zajištění bezpečnosti majetku a osob, a dodržování zásad proporcionality a nezbytnosti při sběru a zpracování osobních údajů (interní Provozní řád kamerového systému).

Kolektivní smlouva je regulována zejména v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Kolektivní smlouva je v organizaci XY uzavírána každoročně mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Kolektivní smlouva zahrnuje řadu oblastí, které se týkají pracovních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Mezi tyto oblasti patří:

- **Práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů:** Definuje práva a povinnosti obou stran v pracovním vztahu, včetně závazků týkajících se dodržování pracovních postupů, disciplinárních opatření a ochrany před diskriminací.
- **Pracovní podmínky:** Obsahuje stanovení týkající se pracovní doby, délky dovolené, přesčasových hodin, pracovního místa a pracovních prostředků, překážek v práci či vzniku a skončení pracovního poměru včetně nároku na odstupné.
- **Mzdy a odměny:** Odkazuje na nepodkročitelnost minimální mzdy stanovené zákonem a také zaručenou jistou mzdu. Popisuje princip odměn za práci ve specifických podmínkách (např. noční směny), pravidla

pro vyplácení bonusů a dalších benefitů, náhrady mzdy při prostojích. V kolektivní smlouvě je odkaz na Směrnici mezd a benefitů, která upravuje mzdový a benefitový systém v organizaci. Nicméně přesto jsou zde některé části z této směrnice opakovaně vypsány např. způsob vyplácení roční odměny – podílu na hospodářském výsledku firmy apod. Kolektivní smlouva se také věnuje mzdovému nárůstu.

- **Pracovní a sociální zabezpečení:** Obsahuje ustanovení týkající se příspěvků na stravování, penzijního připojištění, pojištění odpovědnosti za škodu. Je zde také informace o zajištění ochranných nápojů při teplotě na pracovišti vyšší, než 28 stupňů Celsia. Zaměstnavatel má povinnost zajistit ochranné nápoje v pracovním prostředí v situacích, kde jsou pracovníci vystaveni riziku dehydratace nebo zvýšenému tepelnému stresu způsobenému pracovními podmínkami, například při práci v horkém prostředí, při fyzicky náročné práci, při práci ve vysokých teplotách a podobně. Dále zde najdeme rovněž údaje, které jsou ve Směrnici mezd a benefitů a týkají se poukázek Flexipass SODEXO, příspěvků při odchodu do důchodu, při životním jubileu, kvartální akci zaměstnanců a informace o Multisport kartě. A nalezneme zde také část, která se věnuje pravidlům BOZP či zvyšování kvalifikace zaměstnanců organizace XY.

V přílohách této kolektivní smlouvy nalezneme postupy při řešení pracovních sporů. Kdy kolektivní smlouva specifikuje postupy pro řešení sporů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Jedná se zejména o škodní komisi a tzv. disciplinární řízení. A poslední přílohou je dokument, se kterým se zaměstnanci seznámili zvlášť, a to soubor s pravidly pro vyplácení pohyblivé složky mzdy (Kolektivní smlouva organizace XY).

Zaměstnanec také vyplňuje **podpisový vzor**. Na tento dokument zaměstnanec vypíše celé své jméno, příjmení, pracovní zařazení a do

kolonky umístí svůj podpis. Podpisové vzory nejsou dle směrnice Řízení lidských zdrojů součástí osobní (interní dokument – Podpisový vzor, interní směrnice Řízení lidských zdrojů S-501/06).

Na dokumentu, který se nazývá **Oznámení o ochraně osobních údajů shrnutí, zaměstnanec** nalezne bodově vypsáno, jak organizace pracuje s osobními údaji, které od zaměstnanců shromažďuje a jak tyto údaje zpracovává. Tento dokument odkazuje na plné znění dokumentu s názvem Oznámení o ochraně osobních údajů zaměstnanců (GDPR) a je zde v záhlaví uvedeno, kde je toto plné znění dokumentu uloženo (interní dokument - Oznámení o ochraně osobních údajů shrnutí).

Dokument, který se jmenuje **Převzetí pracovního oblečení**, zaměstnanec podepisuje u asistentky výroby, která vydává zaměstnancům pracovní oblečení. Jsou zde uvedeny počty a druhy oblečení, velikost bot, číslo skříňky a počet klíčů, které zaměstnanec obdržel. V průběhu zkušební doby pracovník obdrží oranžové tričko a montérky, po zkušební době se pracovníkům objednává oblečení v barvách organizace a s jejich příjmením na vrchních částech oděvu. Tento dokument zaměstnanec podepisuje první pracovní den (interní dokument Převzetí pracovního oblečení).

Popis pracovní pozice je dokument, který je součástí osobní složky zaměstnance. Zaměstnanec se seznamuje s klíčovými odpovědnostmi a pravomocemi, které souvisí s jeho pracovním zařazením. Součástí dokumentu je výčet požadovaných kvalifikačních předpokladů, požadovaných vlastností, dovedností, zkušeností a schopností souvisejících s pracovní pozicí (interní dokument Popis pracovní pozice).

Vítej ve společnosti XY patří mezi dokumenty, který si zaměstnanci odnáší domů. Jedná se o souhrn informací, které se zaměstnanci mohou

hodit. Nalezneme zde například důležitá telefonní čísla na vedoucího, personální oddělení či bezpečnostního technika. Způsob omlouvání absence, informace o příplatcích (mimo bonusový systém), nároku na stravenky, Multisport kartě ale také mapu areálu. Dokument je přehledný, stručný, nicméně neobsahuje všechny informace. Pro dohledání dalších informací by mohl na důležité dokumenty odkazovat (interní dokument Vítej ve společnosti XY).

V kapitole 4.2.3 této diplomové práce uvádím dle Kociánové (2010) co by mohly materiály pro nové zaměstnance obsahovat. Jedná se například o kontakty na pracovníky organizace, informace o zaměstnaneckých výhodách apod. Jak je v této kapitole uvedeno, bývá požadován po zaměstnancích podpis při převzetí písemných materiálů, neboť se může stát, že se organizace na předané informace bude odvolávat. Při převzetí tohoto dokumentu není požadován podpis, slouží spíše jako informační pomůcka a stejně jako dokument „Nástup nového zaměstnance HPP výroba“ nepatří mezi řízené dokumenty organizace.

Integrační fáze

V kapitole 4.2.2 této diplomové práce uvádím, že podle Kociánové (2010) adaptační plán slouží jako návod nejen pro pracovníky a zaměstnavatele, ale pro všechny klíčové osoby, které jsou v konkrétním adaptačním plánu zainteresovány. V organizaci XY má adaptační plán pro dělnické pozice název **Zaškolovací plán**. Zaškolovací plán je vypracován pro všechna jednotlivá pracoviště a také je rozdělen pro pracovní pozice na těchto pracovištích. Při této analýze jsem se setkala s celkem osmnácti zaškolovacími plány. Na některých pracovištích pracuje pouze pracovník s jednou pracovní pozicí. Zaškolovací plán má podobu podrobné tabulky. Nalezneme zde rozdělení činností na všeobecné činnosti, které se týkají činností spojených s personálním oddělením, oddělením kvality

a školením na bezpečnost a ochranu zdraví při práci s bezpečnostním technikem. Poté zde nalezneme „seznámení na pracovišti – teorie“ a další část „seznámení na pracovišti - praktická část.“ Tyto části se týkají konkrétní práci u stroje a jsou tudíž rozdílné dle jednotlivých pracovišť. Jsou zde uvedeny odpovědnosti za každou konkrétní část. Jakmile je jakákoli část z tohoto zaškolovacího plánu splněna, je stvrzena podpisem zodpovědných osob a opatřena datem. V teoretické části této diplomové práce v kapitole 4.2.4 uvádím, že součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace.

Prostor pro hodnocení, nalezneme ve spodní části zaškolovací plánu, kde jsou tři řádky, kterými by se mělo hodnotit zaškolování po měsíci, dvou měsících a třech měsících. Je zde uvedeno, že hodnocení by se měl účastnit mistr spolu se školitelem a zaškolovaným. Nicméně zde není uvedeno, jakým způsobem se hodnocení provádí a co vše se hodnotí. Zdali se jedná pouze o pracovní adaptaci, nebo lze hodnotit adaptaci z více úhlů pohledu. Dále jsou pod hodnocením uvedena potřebná školení pro jednotlivé pracovní pozice. Jedná se například o školení Jeřábník, vazač, řízení paletových vozíků, ale také o školení BOZP, školení GMP či rizika na pracovišti. A na úplném konci nalezneme místa pro několik podpisů (školený, školitel, mistr výroby, manažer výroby a personalista). Lze usuzovat, že splněním všech podmínek, která jsou na tomto zaškolovacím plánu uvedena, získá nový zaměstnanec statut zaškolený. Nicméně tato informace není nikde uvedena a jedná se pouze o domněnku (interní Zaškolovací plány). V kapitole 3.3 této diplomové práce uvádím, že v průběhu integrace pracovníka do organizace by mělo docházet k rozhovorům nadřízeného pracovníka s novým pracovníkem. Ze Zaškolovacích plánů není zřejmé, zdali k rozhovorům dochází anebo je hodnocení stvrzeno pouze podpisy.

Plné členství v organizaci (ukončení adaptačního procesu)

Jak jsem již uvedla v předchozím textu, organizace nemá formálně stanoveno, jak a kdy je adaptační proces ukončen. V průběhu analýzy dokumentů jsem narazila na Hodnotící formulář pro dělnické pozice. Tento formulář, dle informací na něm uvedených, slouží pro roční hodnocení zaměstnance. V organizaci se používá v prvním čtvrtletí nového roku a je povinný pro všechny zaměstnance. Používá se i pro nové zaměstnance bez ohledu na to, v jaké fázi adaptačního procesu se nacházejí, proto jej v obsahové analýze uvádím. Formulář obsahuje kolonku pro zhodnocení minulého období, kde se hodnotí pracovní disciplína, pracovní výkon a zájem o práci. Další části formuláře zahrnují srovnání s minulým hodnocením, nové pracovní úkoly a cíle hodnoceného, individuální rozvoj a možnost hodnoceného vyjádřit se směrem k organizaci XY formou zpětné vazby (interní Hodnotící formulář pro dělnické pozice).

6.2.2 Dílčí závěr a doporučení

Na základě analýzy dokumentů v organizaci XY jsem vypracovala několik doporučení a odpověděla na výzkumnou otázku DVO1: *„Jaké informace poskytují interní dokumenty pro adaptaci nových zaměstnanců, jak pro samotné nové zaměstnance, tak pro pracovníky zajišťující adaptační proces?“* Pro zodpovězení HVO je potřeba doplnit odpovědi respondentů o druhou část tohoto výzkumu, což je analýza rozhovorů. Interní dokumenty v organizaci XY plní dvojí úlohu. Na jedné straně poskytují novým zaměstnancům nezbytné informace pro jejich začlenění do práce a kultury společnosti, jako je organizační struktura, pracovní postupy, očekávané standardy výkonu a praktické informace o zaškolování. Na druhé straně tyto dokumenty jsou klíčové i pro pracovníky zajišťující adaptační proces.

Pro ně slouží k přípravě a realizaci adaptačního plánu pro nové zaměstnance. Obsahují detailní pokyny k předání klíčových informací, dokumentů a nastavení očekávaných cílů adaptačního procesu. Důraz je kladen na to, aby školitelé měli k dispozici aktuální a srozumitelné materiály, které podporují efektivní začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Nový zaměstnanec dostává nejvíce dokumentů při vzniku pracovního poměru, tedy v nástupní fázi. Nicméně při ukončení adaptačního procesu neexistuje žádný předpis, který by stanovoval formální postup pro jeho ukončení. Prvním doporučením pro organizaci je rozšířit směrnici Řízení lidských zdrojů, nebo vytvořit novou směrnici či předpis nebo postup, který bude zaměřen na adaptační proces, jeho průběh a ukončení. Nyní nelze odhadnout, čím pro organizaci XY adaptační proces začíná, kdy končí integrační fáze a kdy nastává fáze plného členství v organizaci. Adaptační proces tak není čitelný ani pro pracovníky zajišťující adaptační proces, kteří by se mohli na něco odkázat a podle toho postupovat, ani pro nové zaměstnance, kteří nejsou informováni o tom, co je čeká a jak dlouho bude celý proces adaptace trvat. V průběhu adaptačního procesu se zaměstnanec setkává pouze se zaškolovacím plánem, který je součástí celého procesu zaškolování a je zejména zaměřen na pracovní adaptaci. Školitelé, kteří zajišťují adaptační proces v rámci pracovní adaptace, se také setkávají pouze se zaškolovacím plánem.

Obecně lze říci, že obsahová analýza dokumentů v organizaci XY ukazuje, že zaměstnanci opakovaně nalézají některé informace v různých dokumentech. Pracovní řád, který organizace předkládá zaměstnancům, existuje například ve třech různých podobách. Některé informace jsou zaměstnancům předávány po částech prostřednictvím různých dokumentů, nebo jsou stejné informace prezentovány v jiném formátu.

Informace, které zaměstnanci podepisují, také nejsou vždy aktuální. Příkladem je dokument Podmínky pro používání bezkontaktních čipových karet. Pro organizaci může být komplikovanější uhlídat, zda noví zaměstnanci četli a podepsali všechny potřebné dokumenty, nebo zda jsou informace v různých dokumentech stále aktuální. Ve Směrnici mezd a benefitů najdeme částečně to, co najdeme v Kolektivní smlouvě, ale také ve Mzdovém předpise a v dokumentu Vítej ve společnosti XY. Bezpečnostní informace má zaměstnanec podepisovat rovněž také několikrát. Dostává pokyny, jak se chovat v organizaci, jak se chovat na pracovišti, jak se chovat obecně a poté tyto informace opakovaně dostává v rámci prezenčních školení v průběhu praktického zaškolování. Absolvování školení stvrzuje zaměstnanec podpisem tentokrát na Zaškolovacím plánu.

Nový zaměstnanec dostává k prostudování první pracovní den přibližně 240 stran textu ve 22 dokumentech, směrnících a nařízeních, a to některé informace čte opakovaně. K tomu, aby si noví zaměstnanci všechno podrobně pročetli, by potřebovali několik hodin. Z tohoto důvodu zaměstnanci informace čtou povrchně, což může způsobit to, že se některé důležité informace k zaměstnancům nedostanou, v informacích tápou, anebo si je vůbec nezapamatují. O tomto faktu jsme se přesvědčili v provedených rozhovorech. Navrhovala bych informace sjednotit, informace o mzdách zaměstnancům nepředkládat formou souhrnné Směrnice mezd a benefitů, ale pro konkrétní pozici mít konkrétní směrnici či dokument, který se bude týkat jen této pozice. Směrnice je komplexní a domnívám se, že je zbytečné seznamovat pracovníka výroby se všemi konkrétními bonusy, které může kdokoli, tedy včetně pracovníků managementu a zaměstnanců administrativy ke mzdě získat.

Jak už bylo uvedeno výše, zaměstnanci jsou zbytečně zahlceni přílišným množstvím informací, někdy zbytečných, a naopak některé z informací chybí. Například u dokumentu souhlas se zasláním elektronické výplatní pásky chybí jakákoli informace, kdy tato výplatní páska na email chodí, jak je chráněna apod. Tato informace není písemně uvedena v žádném z dokumentů, se kterými se zaměstnanec seznamuje. Rovněž zde chybí datum, ke kterému je mzda na účet zasílána. Tuto informaci nalezneme v Kolektivní smlouvě, nicméně na tomto dokumentu odkaz na Kolektivní smlouvu není. Za zbytečně podrobný považuji například Provozní řád kamerového systému, který obsahuje technické informace o typu kamer apod., které zaměstnanec nepotřebuje znát.

Rovněž některé z informací mohou být matoucí vzhledem k tomu, že totožnou informaci nalezneme v několika různých podobách. Informace by bylo dobré sjednotit, neopakovat a podávat zaměstnancům informace přehledněji či po částech. Sama jsem se v dokumentech několikrát ztratila a musela jsem si je projít opakovaně. Rovněž mi u spousty dokumentů chybí účel, ke kterému jsou pořizovány. Jedná se například o dokument Podpisový vzor. Podstatné informace, které zaměstnanci dostávají k podpisu, je možné zaměstnancům dát k dispozici v elektronické podobě tak, aby se k nim mohli kdykoli vrátit.

Posledním doporučením pro organizaci XY, která vyplynula z obsahové analýzy dokumentů, je, že pro transparentnější a efektivnější první pracovní den nového zaměstnance, tedy nástup do pracovního poměru (nástupní fáze), lze zaměstnancům potřebné dokumenty, případně včetně návrhu mzdového výměru a pracovní smlouvy, poskytnout již před jejich nástupem. Způsob předání informací a jejich výčet lze nastavit individuálně. Tímto krokem organizace XY může první pracovní den ulehčit nejen sobě, ale také novému pracovníkovi. Může se zaměřit na

dotazy a nejasnosti, které by případně zaměstnanec v dokumentech našel, a první pracovní den se může věnovat například představení zaměstnance novým kolegům, seznámení jej s pracovním prostředím, kulturou organizace apod.

6.3 Příprava, realizace a analýza polostrukturovaných rozhovorů

Pro kvalitativní polostrukturované rozhovory byly předem sestaveny otázky tak, aby našly odpovědi na dílčí výzkumnou otázku č. 2 „*Jak interpretují své zkušenosti zaměstnanci v dělnických pozicích, kteří prošli adaptačním procesem v organizaci XY?*“ a pomohly najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Návodné otázky byly vytvořeny s ohledem na fáze adaptačního procesu a teoretický rámec této diplomové práce a uloženy do osnovy, která je v příloze č. 3. Otázky v rozhovorech nebyly pokládány systematicky po sobě, ale individuálně v závislosti na průběhu rozhovoru. Přesto jsem se při průběhu rozhovoru řídila danou osnovou.

Rozhovory s respondenty R1 až R6 byly uskutečněny v areálu organizace XY během listopadu 2023. Rozhovory proběhly po pracovní době zaměstnanců (respondentů) a jeden rozhovor trval přibližně šedesát minut. Před započítáním rozhovorů jsem zaměstnancům (respondentům) dala podepsat informovaný souhlas, o kterém se zmiňuji již v předchozím textu a dala možnost ptát se na upřesňující dotazy. Mezi šesti respondenty se pět zařadilo do kategorie nových zaměstnanců a zbývající respondent byl zaměstnancem, který krátce po ukončení zkušební doby změnil pracoviště ve výrobě v rámci organizace XY. Všechny rozhovory byly po předchozím informovaném souhlasu nahrávány na mobilní telefon a poté přepsány. V rozhovorech rovněž z důvodu zachování anonymity označuji písmeny A-D mistry, případně školitele či kolegy, které respondenti jmenovali, označuji pouze počátečními písmeny křestních jmen.

Jako techniku přepisu dat jsem zvolila doslovnou transkripci. Hendl (2006) uvádí, že transkripce se nazývá proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuse do písemné podoby. Poté jsem přepsané rozhovory několikrát přečetla a dále je kódovala dle metodiky Hendla (2006). Nejprve jsem provedla **otevřené kódování**, které probíhá při prvním průchodu daty. V rozhovorech jsem lokalizovala témata a přiřadila jim označení. Pro názornost otevřeného kódování příkládám do přílohy č. 5 část rozhovoru s ukázkou kódů u jednoho z respondentů. Během čtení jsem v textu identifikovala témata, která jsem považovala za klíčová. Následně jsem přistoupila k vytvoření kategorií, kde jsem seskupovala jednotlivé kódy do širších, tematicky příbuzných kategorií. Kódy i kategorie uvádím v tabulce, která je součástí přílohy č. 4. Tento proces mi pomohl strukturovat data a identifikovat vzory a souvislosti mezi jednotlivými tématy. Po vytvoření kategorií jsem provedla hloubkovou analýzu a interpretaci těchto kategorií, abych mohla odhalit jejich význam a souvislosti v kontextu adaptačního procesu v organizaci XY. Díky této systematické metodě analýzy jsem získala ucelený obraz o adaptačním procesu zaměstnanců v dělnických pozicích a mohla jsem navrhnout konkrétní opatření, která by mohla organizaci XY pomoci zlepšit tento proces a zvýšit efektivitu adaptace nových zaměstnanců.

6.3.1 Interpretace kategorií vzešlých z analýzy rozhovorů

Z analýzy rozhovorů vzešlo devět kategorií (viz příloha č. 4), které poskytují možnou interpretaci pro porozumění adaptačního procesu ve zkoumané organizaci.

Kategorie První dojem

Kódy, které jsem do této kategorie zařadila, byly: první dojem, první setkání, první komunikace, úvodní setkání, první pocity, zájem a snaha organizace a uvítání v organizaci a na pracovišti.

První dojem vytvořený organizací již během pohovoru má nesporně velký vliv na to, jak uchazeči vnímají danou organizaci a rovněž působí na to, jestli se uchazeči rozhodnou přijmout případnou nabídku zaměstnání. Organizace má pouze jednu šanci vytvořit silný a trvalý první dojem. Jak je tomu v mnoha životních situacích, i tento první dojem často ovlivňuje délku a kvalitu vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V kontextu zaměstnavatelů může tento dojem nakonec určit, zda budou zaměstnanci sdílet podobné cíle a budou pracovat v harmonii a zdravém prostředí s organizací (Betterworks, 2021). Důležitost prvního dojmu také diskutuji v kapitole 3.1 této diplomové práce. První dojem je obvykle formován okamžitě, jakmile uchazeč či budoucí zaměstnanec vstoupí do firemního prostředí. Jedná se o první pocit, který má z atmosféry, lidí kolem sebe a způsobu, jakým je přivítán. Z rozhovorů vyplynulo, že první komunikace proběhla s personalistkou a noví zaměstnanci ji označili za pozitivní první dojem ze svého vstupu do firmy.

R3: „Tak já jsem hlavně komunikoval s personalistkou, tam už při prvním setkání to byla příjemná paní, spolupracovala hnedka.“

R4: „No já jsem se první setkala s personalistkou na pohovoru a to bylo pozitivní. A celkově jsem se těšila na ten nástup, měla jsem dobrý pocit už od pohovoru.“

Zaměstnanci shodně uvádí, že Organizace XY vytváří pozitivní atmosféru již od prvních dní.

R6: „Cítil jsem se od začátku dobře, měl jsem pocit, že má firma od začátku zájem, abych se tady cítil dobře a vítanej.“

Rovněž respondent R5 vyzdvihuje pozitivní interakci a komunikaci, která byla podle něj na stejné úrovni jako jeho vlastní. Tato interakce přispěla k jeho pozitivnímu vnímání firmy jako potenciálního zaměstnavatele.

R5: „Když jsem poprvé přišel do firmy na pohovor, tak první hned se mi líbilo, že ta komunikace se mnou jako uchazečem, tak že byla na stejné úrovni.“

Kategorie První dojem se také objevila v odpovědích na otázku, která byla směřována na přijetí do nové pracovní skupiny, a tedy první setkání s kolegy.

R2: „Jako hned při tom prvním setkání s kolegama jsem měl pocit, že jsme si jako sedli. Že jsme tak podobně staří, takže si jako budem rozumět. A měl jsem z toho dobrej pocit, prostě to jako působilo hned první den celý dobře.“

Kategorie Nervozita

V kapitole č. 3.1 této diplomové práce popisují, že většina osob, které začínají v novém zaměstnání, trpí pocity nervozity. Tento fakt se potvrdil i v odpovědích respondentů. Kódy, které jsem zařadila do této kategorie, byly: nervozita, prvotní obavy, nejistota, očekávání či nejistá očekávání.

R2: „Tak nejdřív jsem nevěděl, co mám čekat, je to moje první práce po škole tady, tak jsem měl strach, abych uspěl, nebo abych nezklamal.“

R3: „Asi jako je člověk vždycky trochu nervózní, když přijde někam nový. Aby měl dobrý kolegy a taky aby ta práce byla dobrá, aby to člověka bavilo a hlavně aby se to naučil všechno.“

Objevily se i obavy, jakým způsobem bude probíhat školení.

R1: „Já jsem měnil práci po strašně moc letech, sice jsem zůstal v oboru, ale přece jen jsem dělal na trochu jiných strojích, tak jsem se trochu bál a měl jsem trošičku obavy, jak bude probíhat školení, abych se to naučil. Přece jen už nejsem

nejmladší, takže jsem byl pár dní předtím, než jsem nastoupil nervózní a snažil jsem se připravit psychicky.“

Pocity nervozity a jistých obav se také objevují v průběhu adaptačního procesu, zejména ve fázi, kdy zaměstnanci začínají pracovat samostatně.

R6: *„Jak jsem začal pracovat poprvý samostatně, tak se mi klepaly úplně ruce. Některé věci jsem si nebyl jistej. Nechtěl jsem to pokazit.“*

Na konci zkušební doby jsem se rovněž setkala s kategorií Nervozity, kdy zaměstnanci uváděli, že nevěděli, jestli si je organizace XY ponechá v pracovním poměru i po zkušební době.

R4: *„No jak mi končila zkušebka, tak jsem si nebyla jistá, jestli zůstávám nebo ne, nedostala jsem žádný vyjádření od mistra ani nikoho. Dostala jsem dvakrát v jednom týdnu přidáno a tak jsem si říkala, že si mě teda asi nechají, ale žádnou jistotu jsem teda neměla.“*

Kategorie Nástroje adaptace

Mezi nástroje adaptace mohou patřit například adaptační programy nebo příručky pro zaměstnance. V teoretické části této diplomové práce v kapitole č. 4.2 se zabývám jednotlivými nástroji adaptace. Kódy, které se v této kategorii objevily, se především týkaly zaškolovacího plánu.

R1: *„Tak zaškolování by mělo být podle zaškolovacího plánu, to bude asi ten nástroj pro ten způsob toho zaškolování si myslím.“*

R6: *„Tuším, že se školí podle toho listu školícího.“*

V rozhovorech zazněly různé zkušenosti, kdy zaškolovací plán zaměstnanci obdrželi.

R1: *„ Já mám dojem, že jsem zaškolovací papír dostal od mistra hned ten první pracovní den.“*

R2: *„ Zaškolovací list jsem určitě dostal, ale už nevím kdy přesně.“*

R6: „Jo nějaký zaškolovací plán jsem asi dostal, nebo už nevím, ale jo asi jako jo.“

R4: „Já mám pocit, že měl zaškolovací plán u sebe mistr, ale myslím, že jsem ho jednou viděla.“

Objevily se i informace o neobdržení zaškolovacího listu.

R5: „Zaškolovací formulář jsem nedostal. Asi jako vím, nebo bych si tipnul, co by na něm mělo být, ale neviděl jsem ho, tak to nepotvrdím.“.

Na upřesnění dotazu jakým způsobem se pracuje se zaškolovacím plánem, většina respondentů uvedla, že se jedná pouze o formalitu.

R4: „Já jsem s tím nepracovala, pracoval s tím nějakým způsobem mistr. Ale asi tam bylo něco, co se týče pořádku a o zakázkách. Ale potom se to nějak na konci, asi až všechno splním, tak se to potom podepíše všechno hromadě.“

R3: „Stejně se jedná jen o formalitu, nikdo s ním nepracuje, protože na to nemá čas nikdo.“

R6 : „Vůbec nevím co na tom je, jen vím, že je velkej a že jsem tam dal asi tisíc podpisů někdy na konci zkušebky.“

Další z respondentů měli jinou zkušenost

R1: „No my jsme s tím pracovali tak nějak postupně, tak jak to tam bylo uvedený. Ale přišlo mi to jako dobrý, že se postupně vyplňuje. Že jsem věděl, co mě čeká, co musím ještě splnit a čím musím projít. Je to teda na pohled takové složitější. Akorát mi potom přišlo, že se to nějak potom nekontrolovalo. A časem se zjišťovalo, že spoustu věcí ještě nemám hotových, a to mi přišlo takový, jako nevím. Jako škoda toho potenciálu, nebo jak to říct.“

R2: „ No jako školitel se s tím snažil tak nějak pracovat, postupně podle těch kroků.“

V rámci rozhovorů jsem se respondentů také doptávala na to, zdali obdrželi nějakou příručku nebo manuál pracovníka. Respondenti shodně

odpovídali, že obdrželi materiály, které se týkaly spíše praktického zácviku na pracovišti.

R1: „Materiály jsem nedostal. Člověk se ty informace postupně dovídá až po nástupu a v tom chodu. Ale co se týče strojů a postupy, aby se to zautomatizovalo, tak mi kluci vytiskli, a to jsem dostal. Bylo to spíš na obsluhu.“

R6: „Dostal jsem manuály na mašinu k přečtení, ale jinak nevím, co jsem všechno podepisoval a četl. To už si nepamatuju, něco jsem, mám dojem, dostal domů, ale to nevím už, co to bylo. Ale spíš jsem hodně četl ty návody.“

R5: „Mistr mi dal asi čtyři složky s pracovníma postupama, že jo. Ale víc teda nevím, že by mi něco dal někdo.“

Dokumentům, které zaměstnanci dostávají během adaptačního procesu, se věnuji v kapitole 6.2 Analýza dokumentů. V rozhovorech také respondenti shodně uváděli, že první pracovní den obdrželi převážně dokumenty nutné k uzavření pracovního poměru.

R3: „Já jsem tam měl hlavně smlouvu, bezpečnost a výměr mzdový a takový ty běžný věci, co při podpisu bývají, jinak tam nebylo nic specifického.“

R5: „Podepisoval jsem smlouvu a výměr a ještě nějaký papíry k výplatě.“

Mezi nástroje adaptace dle teoretického rámce patří Informační kurzy a vzdělávací aktivity. Kvůli jejich velkému rozsahu a častému výskytu v rozhovorech jsem tento nástroj zvlášť zařadila do kategorie Zaškolování a vzdělávání. Podobně jsem postupovala i u nástroje hodnocení a zpětné vazby.

Kategorie Zaškolování a vzdělávání

Kódy, které jsem zařadila do této kategorie, se většinou týkaly principů zaškolování v Organizaci XY.

Při nástupní fázi se zaměstnanec setkává s pracovníkem z personálního oddělení, který patří mezi subjekty adaptačního procesu. V kapitole 2.2.3 uvádím, že je v procesu adaptace zodpovědný za předání dokumentů a informací personalista. Tato informace se objevila v jednom rozhovoru, kde se respondent zmiňuje, že mu personalistka předala rovněž i informace k zaškolování.

R3: *„Ten první den, jak jsem podepsal všechny papíry na personálním, tak jsem se aj od personalistky dozvěděl, jak bude postupovat zaškolování.“*

Co se týká prvotního školení, tak se respondenti v rozhovorech shodují, že bylo provedeno na počítači a týkalo se především bezpečnosti.

R3: *„Toho prvního školení bylo strašně moc a dělal jsem ho hlavně na počítači. Nebo vlastně myslím, že jenom na počítači a dělal jsem ho nějak dva dny.“*

R1: *„Mám dojem, že jsem to úplně první školení hlavně na bezpečnost měl na počítači v tom koutku.“*

R4: *„Všechno jsme měli na počítači to školení v prezentacích. Bylo tam hodně bezpečnosti.“*

V rozhovorech se také vyskytl kód „absence prezenčního školení“ R5: *„ Já si myslím, že jsem všechny školení měl jen na počítači, žádný ústní jsem asi nedostal, kromě toho kam nemám strkat ruce což je škoda, protože si myslím, že bych si to všechno líp zapamatoval.“*

V této kategorii se také objevil kód, který jsem označila jako pracovní adaptace. Pracovní adaptaci se věnuji v kapitole 1.2.1 této diplomové práce. Z rozhovorů vyplynulo, že většina respondentů vnímá adaptační proces převážně jako pracovní adaptaci a považuje za důležité, mít schopnost pracovat samostatně, bez nutnosti volat někoho na pomoc.

R1: „No smyslem celýho toho zaškolení a té adaptace pro mě bylo to, že bych se měl zaškolit a zaučit plně tak, abych mohl pracovat samostatně.“

R6: „Já to vnímám tak, že podstatný je to, abych se to naučil, abych to pochopil a pobral to všechno, co musím, abych nemusel nikoho volat na pomoc a zvládl to sám.“

R4: „Hlavně po té pracovní stránce je tu důležitý, abych se to naučila všechno, protože některý ty věci jsou trochu specifický.“

Na upřesňující dotazy, jakým způsobem v organizaci probíhá praktické zaškolování, respondenti odpovídali různě a lze se domnívat, že dle jejich odpovědí každé pracoviště a každý školitel provádí praktické zaškolování jiným způsobem.

R3: „Tak na té první mašině jak jsem byl, tak jel školitel podle těch pracovních postupů a taky podle toho jak si myslí, že by to mělo být a na té druhé to každě učil trochu jinak, spíš jako podle zkušeností svých.“

R1: „No je to takový osobitý jako, protože každě je zvyklej si to dělat podle sebe, i když jsou tady leta ti lidi třeba a ví to, ale každě má jináčí postup. A mně se třeba stávalo, když jsem zaskakoval na jiné pozici, že každý říkal, ale takto to nedělej, tak se to nedělá. Ale já jsem si to dělal tak, jak jsem už byl naučeněj a zvyklej a od těch mých školitelů D, J od prvopočátku a já vím, jak to chodí, že prostě každě má nějakěj svůj systém a nadává, ten to dělá blbě, to je blbec.“

Školitelé volí i strategie, že při školení nechávají zaměstnance z počátku pouze pozorovat.

R6: „No ze začátku jsem se mohl jen dívat, nebo tak a až o nic nešlo tak postupně jsem si to pomalu mohl zkoušet.“

Jiný školitel funguje jako mentor.

R2: „U mě to bylo tak, že ten můj školitel, který mi to tak nějak ukázal, jak se to dělá a potom mě to vlastně nechal teda dělat a sledoval mě u toho, jak to dělám. Když tak mi poradil anebo tak jak jsem to říkal předtím, tak mě třeba nechal udělat tu chybu. A pak mi třeba pomáhal, protože říkal, tady ti jede tohle a tohle a teď musíš udělat jako tohle. Takže mi spíš radil jako. Až jako postupně, kdy jsem začal na tom stroji jezdit jen já a on mě pouze sledoval, ale kdybych to prostě nestíhal, tak by zasáhnul. Ale vím, že to třeba vedle na mašině takto nefunguje. Že si kluci stěžují, že je v tom nechají máchat.“

Respondentům jsem také položila dotaz, který jsem směřovala na to, zdali by bylo přínosem, kdyby všichni školitelé školili stejným způsobem, nebo by to bylo spíše na škodu. V tomto případě byly odpovědi rozdílné dle preferencí a osobnosti jednotlivých respondentů.

R4: „Já si ráda nechám poradit, s tím nemám problém a myslím, že je výhoda, že to dělá každý po svém. Od každého se třeba naučím něco.“

R1: „Myslím, že pro někoho to může být problém, když ho dávají každé den někomu jinému na zaškolení. Já jsem říkal, že od každého si vezmu to, co se mi hodí a nevadí mi to, ale někomu to může způsobovat stres.“

R3: „No mně osobně to nevadí, ale vím, že na vedlejší směně kvůli tomu někdo odešel. Že vlastně nevěděl, co se po něm chce, protože mu to každý říkal jinak.“

R6: „Já s tím trochu mám problém, protože si všechno píšu ty postupy a druhé den zjistím, když jsem u někoho jiného, že si to zase můžu poškrtat a psát znovu a pak se to zase opakuje. Každé si myslí, že ten jeho postup je nejlepší. Pak jsem z toho zmatenej trochu. Zvlášť ze začátku, když ještě pořádně nevím o, co jde.“

Na otázku ohledně formálního ukončení zaškolování si respondent R2 v průběhu rozhovoru vzpomněl, že ukončení adaptačního procesu pravděpodobně proběhlo podepsáním zaškolovací plánu. R2: „Asi všechno bylo ukončený tím, jak jsem na stroji začal jezdit sám. A přinesl se zaškolovací

papír, kde jsem musel dát asi dvacet pět podpisů za sebou, to si vybavuju, že to bylo asi jako to formální ukončení. Ale nikdo mi k tomu nic neřekl, jestli to dělám dobře, nebo ne.“

Odpovědi ostatních respondentů se rovněž příliš nelišily. Uváděli, že ukončení adaptace nebylo vázáno na čas, ale bylo spíše ve chvíli, kdy se ve výkonu práce osamostatnili.

R4: *„No asi jako, že jsem už nebyla navíc na směně a v té osádce, ale byla jsem sama. A to bylo celkem rychle, asi za dva měsíce od nástupu“*

R6: *„Zaškolování bylo ukončeno tím, že onemocněl kolega a musel jsem to nastavit sám. Ale jak jsem se v tom plácal, tak jsem se to paradoxně asi naučil rychleji. Takže se ukončilo všechno tak nějak samo postupně.“*

Kategorie Hodnocení a zpětná vazba

Během rozhovorů jsem se také zabývala tématy týkajícími se hodnocení a zpětné vazby. Jak jsem již dříve zmínila, hodnocení a zpětná vazba jsou klíčovými nástroji v adaptačním procesu, jak je popsáno v teoretické části této diplomové práce (viz kapitola 4.2.4). Dvořáková a spol. (2012) zdůrazňují, že systém kontroly průběhu a výsledků adaptace by měl být nedílnou součástí adaptačního programu. Respondenti se ve většině odpovědí shodují, že organizace XY žádné hodnocení adaptačního procesu neprovádí.

R5: *„K hodnocení nedocházelo ne, nic mě nenapadá.“*

R2: *„Žádný hodnocení jsem nedostal, ani na tom listu zaškolovacím, ani nic jiného, jako že by ústně někdo řekl, jak mi to jde.“*

R4: *„Tak to člověk asi spíš pochopil sám, že mu to jde nebo nejde. Ale že by si se mnou někdo sedl a nějak to shrnul, tak to ne.“*

Avšak někteří respondenti si později vzpomněli, že k jisté formě hodnocení u jednoho z mistrů docházelo.

R3: „*No mistr A se mě vlastně občas chodil ptát, jak se mi tady líbí, jak mě ta práce baví a jak mi to jde a tak nějak mi vždycky řekl tu svou představu. A spíš teda mě hodně chválil a to bylo to super. Zpětná vazba tam probíhala takto. Ale když jsem potom přešel pod mistra B, tak tam už se to nedělo. Mistra B jsem skoro nikdy neviděl. Když bylo něco potřeba, abych věděl, tak to řekl klukům na mašině a ti mi to pak řekli.*“

U totožného mistra dostával zpětnou vazbu i respondent R1: „*Jako že bych dostával nějaké psané hodnocení to ne, to si neuvědomuju, ale s mistrem A jsme si právě sedli, myslím, že i víckrát. On se zajímal, jak mi to jde a řekli jsme si co a jak a co ještě zlepšit.*“

V odpovědích se objevilo, že se informanta ptala personalistka a manažer výroby, ale z výpovědi nevyplývá, že by tato forma hodnocení byla systematická nebo že by byla prováděna pravidelně. Spíše se jednalo o neformální dotazy na spokojenost a názory zaměstnanců.

R6: „*Ne žádné hodnocení jsem doposud neměl, ne. Akorát personalistka za mnou byla hnedka ze začátku po tom mém nástupu, asi za týden po tom co jsem nastoupil a ona přišla a zeptala se co a jak, jak mi to jde a jak se mi tady líbí. A na to se ptal i manažer výroby. Mistr za mnou nechodil a ani se mě na nic neptal, nic takovýho tam neproběhlo.*“

Z rozhovorů dále vyplynulo, že jistou zpětnou vazbu a hodnocení by ve většině případů respondenti ocenili.

R4: „*No bylo by to dobrý, protože bych věděla, jak na to jsem a co se ještě ode mě případně čeká.*“

R2: „*Asi by to bylo dobrý, protože bych si byl takovej jistější v tom, jak mi to jde podle mistra.*“

Důležitá není forma hodnocení, ale spíše to, že nějaké hodnocení probíhá, co obsahuje a jaký má význam pro další práci a rozvoj.

R1: „Důležitější podle mého názoru jsou spíš ty slova, než ten papír, že mi někdo řekne, jak mi to jde a hned ten den, třeba když mi něco nejde. Ale zase co je psáno, je dáno a hlavně se k tomu může člověk třeba pozdějš vrátit a zamyslet se nad tím.“

V rozhovorech zazněly i názory, že jsou informanti rádi, že hodnocení neprobíhá, protože by ho to zbytečně stresovalo.

R6: „Jéžiš né, já jsem rád, že to neprobíhá, zbytečně to člověka stresuje a hlavně to stejně k ničemu není, místo hodnocení jsou důležitější výsledky si myslím, ten výkon.“

Kategorie Mezilidské vztahy a podpora

Název této kategorie reflektuje skutečnost, že tato kategorie zahrnuje jak interakci s kolegy, tak také interakci se školiteli a dalšími osobami v pracovním prostředí, které poskytují podporu nebo ovlivňují adaptační proces. V teoretické části nalezneme oporu v kapitolách, které se věnují formální a neformální adaptaci 4.1.1 a 4.1.2, ale také se týká subjektů a objektů, které se v adaptačním procesu objevují. Subjektům a objektům se věnuji v teoretické části diplomové práce v kapitole 2.2 a 2.3. Mezi subjekty v řízení adaptačního procesu můžeme zařadit například řídicí pracovníky, či mentory. U dvou respondentů se v rozhovoru objevila informace o tom, že v organizaci XY mentor chybí a bylo by vhodné jej mít.

R2: „Tady právě není žádný člověk, kterej by byl vyhrazený jen pro ty nový lidi. Kdyby někdo takovej byl, tak by to bylo super.“

R4: *„Bomba by byla, kdyby to byl člověk, kterej byl zaškolenej na to, aby zaškoloval lidi. Aby to ostatní neodvádělo od práce a nemuseli od své práce odbíhat.“*

Řídící pracovníci jsou v respondenty popisováni jako zástupci formální adaptace, kdežto kolegové i školitelé jsou vnímáni jako aktéři neformální adaptace.

R3: *„Tak nejvíc jsem se dozvěděl a naučil postupně od kolegů třeba na obědě, nebo na kuřárně, tam se to vždycky rozebíralo, no a mistr je taková ta autorita nebo jak to říct.“*

R2: *„Školitel mi to třeba vysvětloval aj cestou domů, když jsme jeli spolu autobusem, jako když jsme se o tom bavili a některý věci mi potom postupně líp docvakly.“*

V této kategorii se také objevuje kód neformální setkání a teambuilding. R1: *„Mně se líbilo to, že hned asi po měsíci co jsem tu byl, nás pozval mistr k němu domů na, nějaké takové týmové setkání, takže to mi taky pomohlo. Jednak jsem potkal aj ty kolegy, co už tady nedělají, co jsou třeba v důchodu. A tak jsme se poznali hned ze začátku.“*

R6: *„Míváme občas mezi s kolegia takovej teambuilding aj s těma novýma vždycky, tak to možná pomáhá začlenit se a pochopit jako nejvíc.“*

V teoretické části diplomové práce uvádím důležitost neformální adaptace v kapitole 4.1.2. Dle Kocianové (2010), je neformální adaptace zajišťována spolupracovníky, kteří nově příchozímu pracovníkovi poskytují formálně nedostupné informace.

Důležitost neformální adaptace také potvrzuje respondent R6: *„ Tak ze začátku, než jsem se ještě nějak seznámil s kolegama, jsem šel za mistrem, ale po pár dnech už jsem chodil za klukama z osádky. To je pro mě takový lepší,*

přirozenější. Toho mistra vnímám jako vedení, vedoucího, nechci ho otravovat s každou hloupostí.“

R1: *„No, když si nevím s něčím rady, tak jdu za kolegama a ti mi poradí.“*

Kolektiv a vztahy na pracovišti vyzdvihli zejména respondenti R2, R4 a R5.

R2: *„Jsou tady jako super vztahy, super kolektiv. Mám tady ve výrobě pocit, že jsme si jako všichni rovní.“*

R4: *„Kolektiv je tady parádní, jsem až na nějaké výjimky spokojená.“*

R5: *„Kolektiv je víc, než parádní, alespoň teda tady u nás na pracovišti“*

Pro účastníky rozhovorů se ukázal i jako klíčový kvalitní kolektiv, a pokud by takové prostředí nefungovalo, považovali by to za důvod k opuštění organizace.

R3: *„On někdo říká, že kolektiv není důležitý, ale pro mě je to právě naopak, já jsem zastáncem toho, že ten kolektiv je důležitý. Kolektiv je pro mě zásadní věc v zaměstnání a pro mě by to bylo prostě de facto rozhodující, jestli ve firmě zůstanu nebo ne.“*

V adaptačním procesu se respondenti na svých pracovních pozicích zejména setkávají s mistry a občas i s manažerem výroby. V teoretické části mé diplomové práce v kapitole 2.2.2 zdůrazňuji důležitost toho, že přímý nadřízený by měl nového zaměstnance představit spolupracovníkům a seznámit ho se zvyklostmi a tradicemi pracoviště. Tento proces se potvrzuje i v odpovědích respondentů, kteří uvádějí, že se v organizaci XY uskutečňuje.

R1: *„Mě vlastně přivedl na pracoviště mistr, vedoucí a začal jsem školením hned se školiteli D a J. Oni mi za začátku spíš vysvětlovali spolu s mistrem třeba kde co je abych nebloudil.“*

R2: „Ten první den mě vlastně mistr seznámil s tím, kdo mě zaučoval a pak tam všechno proběhlo jak má, dostal jsem všechny informace, které jsem potřeboval, a pak se mě ujal školitel.“

V této kategorii mne také zajímalo, kdy se zaměstnanci začali cítit plně pohodlně a sebejistě v organizaci, a cítili, že jsou úplně začleněni do pracovního týmu. Odpovědi byly v tomto případě takřka totožné u všech respondentů, kdy odpovědí bylo, že tento pocit nastal po zaškolení na pracovišti, respektive po tom, co začali pracovat samostatně a byli si v té práci jistější.

R1: „Já jsem si potřeboval ty věci zautomatizovat. Tak to nějakou dobu trvalo. Ale pak jsem získal jako jistotu a už hlavně jsem už nebyl v té osádce navíc, ale součást týmu.“

R2: „Jak jsem začal dělat sám, tak jak jsem měl postupně větší sebevědomí a jistotu, že už to umím a že mě snad nevyhoděj, když tu práci odvedu dobře.“

Kategorie Pracovní prostředí a pracovní pomůcky

V této kategorii se objevují například kódy bezpečnost práce, čistota prostředí, nutnost používat pracovní pomůcky, pracovní oděv, rizika na pracovišti, šatna, odlišné pracovní oblečení pro nováčky apod.

Respondenti v této kategorii pracovní prostředí vnímají zejména po fyzické stránce. Tedy místo, kde pracují. Pracovní prostředí zahrnuje různé prvky, jako je rozložení pracoviště, světlo, teplota, hluk a další ergonomické aspekty.

V kapitole č. 2 této diplomové práce dle autorek Veselé a Kaniokové Veselé (2011) popisují, že existují předpoklady, které mají vliv na úspěšné zvládnutí adaptace nového zaměstnance. Tyto předpoklady se dělí na subjektivní (vnitřní) a objektivní (vnější).

Kódy z kategorie Pracovní prostředí a pracovní pomůcky můžeme zařadit do předpokladů objektivních.

Respondenti reagovali na otázky ohledně pracovního prostředí zejména zmiňováním vysoké kvality bezpečnosti práce. Jejich odpovědi jednoznačně poukazovaly na to, že považují tato opatření za nezbytná.

R1: *„Prostředí no, co se týče bezpečnosti, tak nikde se nebere takový ohled na bezpečnost práce jako tady.“*

R4: *„Bezpečnost práce a bezpečný prostředí je tady na vysoký úrovni, to jsem ještě nikde nezažila. A je to dobře, protože hrozí spousta úrazů.“*

R5: *„Tady ta bezpečnost je na vysoké úrovni. A je to fakt opodstatněný. Ono má všechno svůj smysl. Občas je to jako přitažený za vlasy, ale já osobně v tom vidím ten důvod. Ale když vidím ten stroj a všechny ty možnosti toho úrazu a když si člověk nedává pozor a je blbej, tak přijde o ruku lusknutím prstu, prostě takhle.“*

Respondenti také v otázkách na pracovní prostředí hodnotili spokojenost s čistotou na pracovišti či vybavením pracoviště po technické stránce.

R3: *„Co se týče pracovního prostředí, tak tam jsem spokojenej. Tady je to prostředí pěkný, čistotný, na to nemám jedinou výhradu.“*

R6: *„Je tady čisto a ty stroje jsou v dobrém stavu.“*

Respondenti v rámci bezpečnosti práce také zmínili upozornění na rizika na pracovišti.

R1: *„Nejdřív mi to kluci vysvětlili, kam nemám strkat prsty. Kde mi jako co hrozí jaký riziko a potom jsem to ještě četl někde v nějakým návodu. A když si uvědomím, kolik tady hrozí úrazů, tak ta bezpečnost práce tady není vůbec přehnaná. Je prostě potřeba, aby to tak bylo.“*

R3: *„Víceméně ten školitel mi řekl ty nejčastější věci na co si dávat pozor, mistr mě vyložene jen představil. Ale všechny tady ty věci okolo bezpečnosti na*

pracovišti a rizika tady jsem prošel se školitelem. Těch bezpečnostních věcí na co si člověk musí dávat pozor je fakt hodně. Aby jako nebyl úraz.“

Respondenti rovněž uvádějí, že bezpečnostních nařízení a pravidel bylo tolik, že se v nich ztráceli a některá z nich dle jejich názoru postrádají logiku.

R6: *„Jako nechápu třeba proč se mám držet zábradlí, když jdu do schodů a ze schodů. Nebo některý jiný nařízení mi přijde mimo, třeba proč nesmím nosit hodinky a řetízek do výroby, ale už jsem na to byl upozorněnej a tak to dodržuju.“*

R1: *„Pozitivně hodnotím to nošení krátkých gatí během léta, ale v září třeba bylo ještě vedro nebo kdy a já jsem je nosil a nevěděl jsem, že už nesmím. Nikdo mi to neřekl. Až potom kluci mi říkali, že to nesmím nosit. Ale nevěšim si, jestli to bylo někde napsaný, nebo tak. A ještě moc nerozumím tomu, proč se můžou nosit jen někde jako na některých pracovištích. To mi nikdo neřekl.“*

V tomto případě může jít o nedostatečnou komunikaci ze strany organizace, která nevysvětlila, proč jsou tato nařízení v platnosti. Komunikaci se věnuji v kapitole č. 7 této diplomové práce. Tureckiová (2004) uvádí, že systém firemní komunikace patří mezi základní nástroje řízení a uplatňování moci v organizaci. Tento systém ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí jak uvnitř, tak i vně firmy.

Respondenti rovněž uvádí, že během prvních několika dní se v areále ztráceli a bloudili.

R1: *„Během asi prvního měsíce jsem se tady párkrát zamotal. A hlavně jak je tady modrá zóna a taková zóna, tak jsem nevěděl, kam můžu a kam nemůžu. Chodil jsem oklikou.“*

R2: *„Já jsem tady bloudil ze začátku hodně, trefil jsem akorát do šatny a potom jsem šel většinou s davem.“*

V teoretické části této diplomové práce popisují v kapitole č 3.2, že by měl být nový pracovník proveden podnikem. Je třeba mu ukázat, kde pracují lidé, se kterými bude v kontaktu, kde jsou šatny, toalety a umývárny, kde se může stravovat apod. Někteří z respondentů uvedli, že je mistr dovedl na pracoviště a cestou jim letno ukázal, kde jsou šatny apod.

R3: „No mě to asi nikdo nevysvětlil, kde co je. Jen tak letmo, když jsme šli na pracoviště s mistrem B.“

R5: „Já jsem nastupoval strašně na rychlo, znal jsem cestu jen na personální. A vedl mě mistr C tuším, a cestou řešil nějaký problémy po telefonu, takže mě zavedl jen do šatny a potom za tou paní jak vydává oblečení.“

Málo zastoupenou informací obsaženou v rozhovorech bylo seznámení informantů s pracovištěm a areálem.

R6: „Mistr D mě tady provedl, ukázal mi denní místnost ve výrobě, záchody, ukázal mi, kde sedí management a tak. Ale i tak jsem si to nepamatoval a trochu bloudil ty první dny.“

V dotazech směřujících na pracovní prostředí se také objevila odpověď, která zahrnovala sociální prostředí v organizaci. Sociální prostředí autorky Veselá a Kanioková Veselá (2011) rovněž zařazují mezi předpoklady objektivní.

R2: „Prostředí pracovní je super, čistý a prostorný, ale taky to tady dělá hodně kolektiv a tak celkově. Není tady dusná atmosféra, funguje spolupráce mezi kolegama, akorát ta administrativa je taková divná a ten management, ale to je asi všude.“

R4: „To prostředí dělají aj ti lidi tady, že se sem člověk těší a potom zvládne třeba líp i špatnej oběd, protože si má s kým pokecat. Ale ne že by jako obědy byly špatný. Ale tak celkově, třeba i ty zakázky můžem řešit.“

Do pracovního prostředí respondenti také zahrnovali sociální vybavení.

R1: „Super, že je tady ta kantýna. Šatna je trochu stísněná, ale jako vlezeme se.“

R6: „Jídelna a kantýna je strašně velikánskou výhodou. Nemusím si nosit svačiny, ale můžu si koupit něco tady. Akorát je tady bitka o záchody. Je jich tady málo.“

R4: „No, pro chlapy je tady asi málo záchodů. A skříňky v šatnách jsou maličký. Mělo by být oddělený pracovní a normální oblečení a v zimě se to tam prostě neveleze.“

V rozhovorech jsem se rovněž zajímala o pracovní oblečení a jiné vybavení. Na toto téma respondenti uvádí, že nováčci mají pracovní oblečení jiné, než stálí zaměstnanci.

R1: „Nejdřív jsem dostal to jiný oblečení, to oranžový. Myslím hned nějak ty první dny. Ale po zkušebce jsem dostal už to firemní. A to už je lepší, než když člověk nosí to zaškolovací oblečení. Ono to přece jen dělá jako takový greenhorn. Ale asi je to dobře, že to oblečení přece jen odlišené. Protože když chci poradit od někoho, tak jdu za tím, kdo má už ten stejnokroj a není v oranžovém.“

R2: „První den jsem hned dostal boty a pak jsem dostal trička, mikinu a kalhoty. Ale nejdřív to teda bylo oranžové barvy, zaškolovací. To jsem měl tři měsíce, to jsem si musel akorát prát doma, tak jsem si to musel převážet a pak po těch třech měsících, jak se blížil konec zaškolení, tak vlastně jsem dostal klíč od skřínky, kde už jsem měl to oblečení svoje vlastně se jménem a tak.“

Na upřesňující dotazy, které směřovali k tomu, jak vnímají odlišné pracovní oblečení v průběhu zaškolování, odpovědi se v rozhovorech téměř shodovaly.

R2: „Bral jsem to tak, že se zaškoluju a ostatní ať ví. Neřešil jsem to, dokonce někdo říkal, že to oranžový oblečení je příjemnější, než to zelený, že v tom člověk míň potí. Takže spíš jako nějaká informace pro ty ostatní.“

R6: „*To bylo jen v období zkušebky, takže jsem to neřešil, ono chvilku trvá, než se vyrobí to oblečení se jménem a taky kdybych nevydržel zkušebku třeba, tak aby se to pak neobjednávalo zbytečně, že jo. Byla by to škoda.*“

Kategorie Cíle adaptace

Cílem adaptačního procesu by dle teoretického uchopení v této práci v kapitole 6 měla být adaptovanost. Jako adaptovaného lze charakterizovat člověka, který je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím (Kociánová, 2010). V rozhovorech cíl adaptace zaměstnanci chápou tak, jak je uveden v teorii.

V této kategorii se objevují například kódy: součást organizace, setrvání v organizaci, spokojenost, spřátelit se s kolegy apod.

R3: „*Myslím si, že kromě toho se sehrát, tak aby se člověk zaškolil, aby dokázal dělat sám, aby tu novou práci, kterou má dělat sám, tak aby ji jako zvládal dělat a nemusel mít nikoho za sebou.*“

R1: „*Tak smyslem a cílem je stát se součástí firmy, jako její člen. A být v ní spokojenější, aby neuvažoval o odchodu.*“

R6: „*No tak asi firma má cíl abych byl samostanej a neodešel třeba ve zkušebce a abych jako zapadl do kolektivu a ti lidi mají cíl být taky spokojení, dostávat výplatu, že jo, kamarádit se nebo zapadnout do kolektivu a tak.*“

V rozhovorech mne zajímalo, zdali byl dle názoru respondentů cíl adaptace naplněn.

R6: „*Jo já jsem spokojenější, práce mě baví, naučil jsem se to a učím se ty další postupy dál, ale řekl bych, že ten prvotní cíl co jsme chtěli já i firma, byl naplněnější*“

R1: „*Učit se budu asi pořád, to je pořád něco nového. Ale cítím se už jako součást firmy, jako adaptovanéj tady už. Nebo jakou součást firmy.*“

R4: „Kluci jsou super, práce mě baví, hlavně je tady lidskej přístup, takže jsem spokojená.“

Kategorie Bariéry adaptace

Bariéry adaptačního procesu mohou být různého charakteru a mohou se lišit v závislosti na konkrétní situaci. V rozhovorech s respondenty se jisté formy bariér objevují. Jak uvádím v teoretické části této diplomové práce, tak se může jednat například o nedostatečnou komunikaci ze strany zaměstnavatele, která může způsobit nejistotu v různých ohledech.

V kategorii Nervozita respondent R4 podotýká, že neměl žádnou jistotu, jestli si jej organizace ponechá i po zkušební době. Nervozita může velmi úzce souviset s kategorií Bariéry adaptace.

R4: „A vlastně jsem nevěděla, jestli si mám teda hledat další práci, protože mi moc nikdo nic neřekl dlouho. A je možný, že kdyby mě někdo oslovil s nějakou dobrou nabídkou práce, tak bych o ní asi přemýšlela.“

Nedostatečná komunikace se také objevila v kategorii Pracovní prostředí a pracovní pomůcky, kdy respondenti uváděli příliš mnoho nařízení, někdy bez logického vysvětlení.

R1: „Možná kdyby se některý ty nařízení vysvětlili v praxi, třeba jak jsou ty dny bezpečnosti, tak bych si to dokázal líp představit.“

R4: „Dost často jen něco čteme a podepisujeme, ale nikdo nám nevysvětlí třeba proč to tak je. Nebo naopak nám to vysvětlují pořád dokola, a tak tomu už nikdo nevěnuje pozornost.“

Bariérou by mohla být jistá nejednotnost v přístupu, což se projevilo zejména v oblasti Zaškolování a vzdělávání, jak ukázaly rozhovory. Respondent R1 v rozhovoru organizaci XY doporučuje školitele nestřídat.

R1: „Já bych to firmě doporučil. Aby se nestřídalali ti kolegové na to zaškolování. Respektive bych to upřesnil. Střídání ano, ale ne hned, až po nějaké době. Pro někoho to může být matoucí a potom třeba se nezaškolí, dělá chyby, nebo se to protahuje.“

Nejednotnost v přístupu k zaškolování a vzdělávání může být i důvodem k odchodu.

R3: „No každej to prej školil jinak a jeden pomlouval druhýho, že to jaké dělá špatně a má to dělat jinak a ještě dostal prej vynadáno od mistra, tak se na to vykašlal slušně řešeno.“

Nejednotný přístup mistrů v organizaci XY může představovat překážku v adaptačním procesu tím, že způsobuje zmatení, nejistotu a sníženou důvěru u nových zaměstnanců což potvrzuje respondent R6.

R6: „Já jsem pořádně nevěděl za kým jít s některýma věcmi ohledně třeba docházky, protože každej mi třeba řekl něco jinýho, mistr B mi řekl, že to je v pohodě a mistr D mi třeba za stejnou věc vynadal.“

Také respondent R3 by sjednotil přístup mistrů.

R3: „Jako bylo by dobrý, aby se sjednotili. Jsou tady čtyři, a tak by to všichni mohli dělat stejně. I když v realitě je to sci-fi. Ale dobrý by to bylo. Já jsem šel s nějakým očekáváním z jednoho pracoviště na jiný a tam jsem začínal od zнова. Čekal jsem stejnej přístup a bum, úplně jiný.“

R2: „Kdyby mi řekli, jak mi to jde, nebo co třeba dělám dobře, špatně a tak, tak bych mohl třeba na tom špatným pracovat a mohl bych to zlepšovat.“

R6: „Jako bylo by lepší dostávat nějaký info průběžně, protože s tím člověk může něco dělat a zlepšit se třeba.“

Absence hodnocení a zpětné vazby během adaptačního procesu či po jeho ukončení může rovněž působit jako bariéra. Jak uvádím v teoretické části

této diplomové práce, zaměstnanci potřebují dostávat zpětnou vazbu, aby porozuměli svému výkonu, identifikovali své silné stránky a oblasti, na kterých je třeba pracovat. Podle Žufana (2012) je hodnocení jedním z nejdůležitějších nástrojů manažerů a zároveň jejich hlavní povinností. Organizace by měla zavést formalizované hodnocení, při kterém by byl každý zaměstnanec pravidelně posuzován. Tato bariéra se v adaptačním procesu organizace XY objevuje.

V rozhovorech také zaznělo, že v prvních dnech měli respondenti problém s blouděním v areálu. Nicméně toto bloudění či lehkou zmatenost nepovažují za bariéru nýbrž za přirozenou součást adaptačního procesu, která jim pomohla lépe se seznámit s prostředím a uvědomit si různé aspekty jejich nové pracovní situace.

R6: *„Tak asi je to přirozený, když je to nový prostředí. Aj kdyby se mnou chodil někdo třeba celý den, tak bych druhý den bloudil po areále. Ale žádná hrůza, vždycky jsem došel a alespoň se seznámil s každým, koho jsem potkal.“*

R3: *„Ale to bylo v pohodě. Za pár dní jsem trefil aj poslepu. Tady se není jak ztratit, to jsem pochopil, za chvíli. Když je někdo úplně natvrdlej, tak jde s davem.“*

Velmi důležitou součástí adaptačního procesu jsou kolegové a lidé okolo nového zaměstnance. Například nedostatečná podpora ze strany nadřízených nebo kolegů může vést k pocitu izolace a nepochopení u nových zaměstnanců. Může to ovlivnit jejich morálku a motivaci. V rozhovorech zazněla většinou spokojenost s kolektivem a s kolegy. V kategorii Mezilidské vztahy a podpora zazněl názor respondenta R3, který důležitost kolektivu potvrzuje.

R3: *„Pokud bych si s kolegama neměl vůbec co říct tak by nebylo co řešit. V práci trávíme většinu života, tak proč si to kazit nebo dělat nepříjemný.“*

Mezi bariéry může také patřit například nezájem ze strany organizace či nedodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tyto bariéry se v rozhovoru neobjevují.

R6: *„Dostal jsem všechno, co mi firma slíbila, neměl jsem žádný problém s výplatou ani, že by mě jako dali třeba jiný peníze, než slíbili. To ne.“*

R5: *„ Já jsem věděl, do čeho jdu, teda co mám čekat. Ona ta realita je potom jiná, když si to člověk tak jako osahá tu práci, ale šel jsem na pozici, na kterou jsem byl přijatej. Ten plaťák jsem dostal takovej, jak jsem měl a všechno co mi vysvětlili, tak bylo tak, jak říkali na začátku.“*

6.3.2 Dílčí závěr a doporučení

V organizaci XY jsem provedla kvalitativní, polostrukturované rozhovory se šesti respondenty a současně zaměstnanci organizace XY. Otázky, které jsem pro polostrukturované rozhovory zvolila, fungovaly jako osnova a vycházely z teoretické části této diplomové práce. Cílem těchto rozhovorů bylo nalézt odpověď na hlavní a dílčí výzkumnou otázku HVO: *„Jak probíhá adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY?“* a DVO2: *„Jak interpretují své zkušenosti zaměstnanci v dělnických pozicích, kteří prošli adaptačním procesem v organizaci XY?“*

Během rozhovorů jsem respondentům pokládala další doplňující otázky, zejména proto, abych lépe porozuměla nebo si upřesnila jejich odpovědi. Tyto otázky vždy vyplynuly z rozhovorů a byly reakcí na předchozí otázku nebo odpověď respondenta. Rozhovory jsem kódovala a kódy jsem poté seřadila do kategorií. Stanovila jsem celkem 9 kategorií. Kategorie nesou názvy například První dojem, Nervozita, ale také Nástroje adaptace či Mezilidské vztahy a podpora. Celkový seznam kategorií a kódů jsem vložila do tabulky, která je přílohou č. 4 této diplomové práce. Kategorie jsem v předchozím textu propojila s teoretickou částí této diplomové

práce, což mi umožnilo interpretovat výsledky a odpovědi respondentů v kontextu existující literatury a teoretických konceptů. Na základě těchto rozhovorů lze nalézt odpovědi na DVO2 a naplnit tedy cíl, který byl pro tuto otázku stanoven.

Zaměstnanci v dělnických pozicích, kteří absolvovali adaptační proces v organizaci XY, interpretují své zkušenosti různě. Někteří vnímají tento proces převážně jako získávání potřebných dovedností k samostatné práci a zdůrazňují důležitost pracovní adaptace. Ti se cítí úspěšní, když se naučí pracovat samostatně a bez neustálé asistence. Dále zaměstnanci poukazují na význam neformální adaptace, která má v organizaci XY rovněž své místo. Zaměstnanci reflektují způsob, jakým probíhá praktické zaškolování, a zmiňují variabilitu v přístupu jednotlivých školitelů. Někteří preferují individuální přístup, zatímco jiní pociťují stres z nekonzistence ve způsobu zaškolování. Co se týče hodnocení a zpětné vazby, většina zaměstnanců konstatuje, že v organizaci XY chybí formální hodnocení adaptačního procesu. Někteří by si přáli více strukturovaný přístup ke zpětné vazbě, zatímco jiní si všímají spíše neformálního posuzování od svých nadřízených. Celkově lze říci, že zaměstnanci v dělnických pozicích interpretují své zkušenosti s adaptačním procesem v organizaci XY jako proměnlivé a individualizované, a zaznamenávají různé přístupy a nedostatky v zaškolování a hodnocení. Jednou z kategorií byla také kategorie Bariéry adaptačního procesu. Tato kategorie shrnuje zjištěné nedostatky v adaptačním procesu v organizaci XY a může sloužit jako forma doporučení pro organizaci co v adaptačním procesu změnit či zlepšit. Ukazuje se, že bariéry mohou být různého charakteru a v tomto případě zahrnují nedostatečnou komunikaci, nejednotnost v přístupu, a absenci hodnocení a zpětné vazby. Například nedostatečná komunikace ze strany zaměstnavatele může vést k nejistotě,

což se projevuje u respondentů, kteří nevědí, zda si je jako zaměstnance organizace ponechá po zkušební době. Tato nejistota může být spojena s nervozitou a ovlivňovat adaptaci zaměstnanců. Další příklady nedostatečné komunikace se týkají pracovních instrukcí a nařízení, která nejsou vysvětlena dostatečně, což může vést k nedorozuměním a zmatku. Nejednotný přístup v oblasti zaškolování a vzdělávání, kdy různí školitelé používají rozdílné metody, může také představovat bariéru. Respondenti zmiňují, že toto může vést k matoucím situacím a snížené důvěře v organizaci. Důležitou součástí adaptace jsou také mezilidské vztahy a podpora ze strany kolegů. Nedostatečná podpora může vést k pocitu izolace u nových zaměstnanců, zatímco pozitivní kolektivní prostředí může přispět k jejich úspěšné adaptaci. Z rozhovorů nevzešel žádný výrazný důkaz o nezájmu ze strany organizace XY o adaptaci nových zaměstnanců nebo nedodržení psychologické smlouvy. Většina respondentů potvrdila, že dostali to, co jim bylo slíbeno, a byli spokojeni s podmínkami svého zaměstnání. Celkově lze konstatovat, že identifikované bariéry v adaptaci zaměstnanců v organizaci XY zahrnují nedostatečnou komunikaci, nejednotný přístup v zaškolování, a nedostatek zpětné vazby, zatímco pozitivní podpora ze strany kolegů a organizace může přispět k úspěšné adaptaci zaměstnanců. Na základě identifikovaných bariér v adaptaci zaměstnanců v organizaci XY navrhuji opatření, která by mohla vést ke zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Prvním klíčovým opatřením je posílení komunikačních kanálů mezi vedením a novými zaměstnanci. Pravidelná setkávání, jasné instrukce a otevřená komunikace by mohly snížit nejistotu a zmatení, které mohou noví zaměstnanci pociťovat. Druhým doporučením je standardizace procesu zaškolování nových zaměstnanců. Vytvoření jednotného

programu zaškolování a vzdělávání by mohlo eliminovat nejednotnost v přístupu školitelů a zajistit konzistentní předání informací a dovedností. Dalším klíčovým krokem je implementace formálního systému poskytování zpětné vazby novým zaměstnancům během adaptačního procesu. Strukturované hodnocení a zpětná vazba by mohly novým zaměstnancům pomoci lépe porozumět jejich výkonu a identifikovat oblasti, na kterých je třeba pracovat. Důležitým aspektem je také posílení podpory a spolupráce mezi kolegy. Implementace programů pro budování týmového ducha a podpory mezi zaměstnanci by mohla významně přispět k úspěšné adaptaci nových zaměstnanců. Nakonec je klíčové pravidelné sledování a vyhodnocování efektivity adaptačních procesů. Průběžné zhodnocení zpětné vazby od nových zaměstnanců a úpravy procesu podle potřeby jsou nezbytné pro udržení co nejúčinnějšího adaptačního procesu

6.4 Diskuse

Diplomová práce se zaměřila na adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v konkrétní organizaci XY. Na základě dílčích výsledků a odpovědí na dílčí výzkumné otázky, které jsem získala z analýzy dokumentů, a také analýzy rozhovorů, které jsem v organizaci XY provedla, je možné odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, kterou jsem stanovila na počátku této diplomové práce. HVO: *„Jak probíhá adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY?“* a naplnit tak cíl této diplomové práce.

Názory autorů, které jsem citovala či parafrázovala v teoretické části této diplomové práce, se neshodují v tom, kdy začíná a kdy končí adaptační proces, či jeho část ve formě pracovní adaptace, a také jak dlouho

adaptační proces trvá. Tato nejednotnost názorů se odráží i v praxi organizace XY, kde není adaptační proces formálně stanoven.

V teoretické části diplomové práce jsem detailně zkoumala adaptační proces zaměstnanců, který bývá často rozdělen do několika fází, které se vzájemně prolínají. Autorka Kocianová (2010) identifikovala přednástupní fázi jako první krok v tomto procesu. V souladu s teoretickým rámcem, který jsem prezentovala v kapitole 3.1, by měla organizace v přednástupní fázi navázat komunikaci s novými zaměstnanci. Tento přístup byl potvrzen v průběhu výzkumu provedeného v organizaci XY. Před samotným nástupem nového zaměstnance do zaměstnání obvykle probíhá vstupní lékařská prohlídka a následně se určuje konkrétní datum nástupu nového zaměstnance do práce. Z analýzy rozhovorů, kterou jsem provedla, vyplynulo, že noví zaměstnanci vnímají organizaci pozitivně zásluhou vytvoření pozitivního prvního dojmu. Tento první dojem může vzniknout jak během pracovního pohovoru s personálním oddělením, tak i během prvního pracovního dne v organizaci a přátelského přijetí do pracovního kolektivu. Důležitost prvního dojmu je v teoretické části této práce opakovaně zdůrazněna.

V teoretické části dle odborné literatury a autorů Pališková, Legnerová a Stříteský (2021) uvádím, že v den nástupu nového pracovníka do zaměstnání obvykle začíná celopodniková adaptace. Autoři doporučují, že je vhodné pro nového zaměstnance připravit nástupní program. Ve výzkumu se ukázalo, že první pracovní den (nástupní fáze) je v organizaci XY řešen organizační formou, který noví zaměstnanci stráví převážně vyplňováním dokumentů potřebným k nástupu. Výčet a podrobnou analýzu dokumentů uvedla v kapitole 6.2 Analýza dokumentů. Zaměstnanec by měl být adaptován také v útvarové jednotce,

jak vyplývá z teoretických podkladů. Jakmile noví zaměstnanci vyplní dokumenty nutné pro vznik pracovního poměru a další potřebné dokumenty, odvede tyto nové pracovníky na pracoviště mistr či vedoucí a představí je školiteli a kolegům. Adaptace v útvarové jednotce koresponduje teorie s praxí, jak se ve výzkumu potvrdilo. Ve výzkumu se také ukázalo, že dochází rovněž k neformálnímu seznámení mezi zaměstnanci například formou teambuildingu, kam jsou pravidelně zváni i noví zaměstnanci. Důležitost neformální adaptace uvádím v kapitole 4.1.2. Neformální adaptace je mnohdy významnější formou adaptace, než její formální část. Ve výzkumu se potvrzuje, že zaměstnanci vnímají mistry jako formální autoritu a raději se v dotazech obrací na kolegy či školitele.

Během integrační fáze dochází v organizaci XY k pracovní a sociální adaptaci. Jak uvádím v kapitole 3.3 teoretické části této diplomové práce, tak pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. Noví zaměstnanci se adaptují na různé aspekty pracovního prostředí, aby se úspěšně integrovali do konkrétní organizace. Kromě přizpůsobení se samotným pracovním úkolům, musí zvládnout i interakci s kolegy a zapadnout do firemní kultury. Tato adaptace probíhá na několika rovinách, jak uvádí odborná literatura. Ve výzkumu provedeném v této organizaci XY se ukázalo, že pro nové zaměstnance jsou významné roviny pracovní i sociální adaptace. V odborné literatuře například autoři Kocianová (2010) či Dvořáková a kol. (2012) zmiňují ještě rovinu Kultura organizace, nicméně tato rovina se samostatně ve výzkumu neobjevila. Pracovní adaptace v organizaci XY probíhá převážně formou praktického zaškolování na pracovišti. Školitel je zkušenější kolega. Sociální adaptace v organizaci XY začíná již prvním kontaktem s personalistkou a plynule pokračuje v kontaktu s mistrem, školitelem i ostatními kolegy. V průběhu

integrační fáze by také dle teoretické roviny mělo docházet k rozhovorům nadřízeného pracovníka s novým pracovníkem, ke kontaktu personálního oddělení s novým pracovníkem a rovněž k hodnocení a zpětné vazbě od organizace směrem k novému pracovníkovi. Hodnocení může mít mnoho podob. Důležitost hodnocení potvrzuje například kapitola 4.2.4. V organizaci XY nejsou pravidelné rozhovory běžnou praxí ani nedochází k formálnímu hodnocení adaptačního procesu. Výzkum ukázal, že v této organizaci není systematické ani pravidelné hodnocení. Někteří noví zaměstnanci se během adaptačního procesu spíše setkávají s neformálními dotazy ohledně své spokojenosti.

V poslední fázi adaptačního procesu se nový pracovník stává plnohodnotným a právoplatným členem organizace. Tato fáze, jak uvádí Šikýř (2016), nastává v době, kdy je pracovník připraven samostatně vykonávat pracovní činnosti a dosahuje očekávaného výkonu. Ve výzkumu bylo zjištěno, že se zaměstnanci začali cítit pohodlněji a sebejistěji v organizaci poté, co začali pracovat samostatně a získali větší jistotu ve své práci, čímž lze potvrdit, že výzkum plně koresponduje s teorií.

S výsledky výzkumu také vzniklo několik doporučení pro organizaci XY. Jedná se například o optimalizaci dokumentů, které organizace zaměstnancům předkládá k prostudování a podpisu. Konkrétním dokumentům se věnuji v kapitole 6.2.1 Výsledek obsahové analýzy interních dokumentů. Ve výzkumu zaznělo, že zaměstnanci se s některými informacemi setkávají několikrát a v různé formě. Tato informace se prokázala jak v provedených rozhovorech, tak v analýze dokumentů. Případný budoucí výzkum, který by se věnoval další analýze adaptačního procesu v této organizaci XY, by se mohl zaměřit na analýzu školení, které v této organizaci probíhá. Analýza školení by mohla

poskytnout další perspektivu na adaptační proces v organizaci XY. Zatímco analýza dokumentů a rozhovory se zaměřují na dokumentaci a subjektivní pohled zaměstnanců, analýza školení by mohla poskytnout informace o konkrétních výukových programech, obsahu školení, jeho efektivitě a případných nedostatcích. To by mohlo pomoci lépe porozumět tomu, jak jsou noví zaměstnanci připravováni na své role v organizaci a jaké jsou jejich potřeby v oblasti školení a rozvoje. Tato analýza by mohla vést k identifikaci oblastí, které by mohly být vylepšeny nebo optimalizovány pro efektivnější a úspěšnější adaptační proces nových zaměstnanců v organizaci X.

V rozhovorech zaznělo, že jsou zaměstnanci na některé věci školení několikrát a na jiné naopak vůbec. Týkalo se to zejména pravidel ve výrobě. V dokumentech, které zaměstnanci čtou, jsou uvedeny informace, na které jsou zaměstnanci poté školeni na pracovišti. V analýze školení by výzkumník mohl zajímat několik faktorů. Jednat by se mohlo o detailní popis obsahu školení poskytovaného novým zaměstnancům, hodnocení použitých metod výuky během školení, délky a struktury školení, zda je dostatečně rozloženo a přizpůsobeno potřebám nových zaměstnanců. Výzkumník by se také mohl věnovat zhodnocení spokojenosti nových zaměstnanců se školením, posouzení úrovně dosažených výsledků po absolvování školení a získání zpětné vazby od nových zaměstnanců ohledně jejich zkušeností se školením a doporučení pro případné zlepšení. Informace obsažené ve školení by mohl dále srovnat s informacemi, které zaměstnanec čte v dokumentech. Organizace by se také mohla zaměřit na hodnocení adaptačního procesu a zpětné vazby ze strany nových zaměstnanců. Zpětná vazba od zaměstnanců může poskytnout cenné informace o tom, co vylepšit v adaptačním procesu funguje dobře a co je potřeba. To může vést k úpravám

a optimalizaci procesu tak, aby lépe vyhovoval potřebám nových zaměstnanců.

ZÁVĚR

V předložené práci jsem se zaměřila na analýzu adaptačního procesu zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY. Cílem magisterské diplomové práce bylo analyzovat adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích. Nejprve jsem provedla rozbor dokumentů, které organizace XY v adaptačním procesu používá. Následně jsem provedla kvalitativní polostrukturované rozhovory se zaměstnanci organizace. Na základě tohoto výzkumu lze vyvodit několik důležitých závěrů a doporučení.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že adaptační proces není v organizaci XY formálně stanoven. Respondenti vnímají adaptační proces různě; někteří zdůrazňují získávání dovedností, zatímco jiní kladou důraz na mezilidské vztahy a podporu kolegů. Identifikovala jsem bariéry v adaptačním procesu, jako je nedostatečná komunikace, nejednotný přístup v zaškolování a nedostatek formální zpětné vazby. Tyto bariéry mohou negativně ovlivnit adaptaci nových zaměstnanců a vyžadují zlepšení v těchto oblastech. Rozbor dokumentů ukázal, že informace poskytované novým zaměstnancům jsou často rozptýlené a matoucí, a je jich velké množství. Na základě těchto zjištění jsem navrhla konkrétní opatření, jako je například posílení komunikačních kanálů, standardizace procesu zaškolování a implementace formálního systému poskytování zpětné vazby. Dále doporučuji informace předávané novým zaměstnancům sjednotit, zjednodušit je a zajistit transparentnost jejich předávání. Tato opatření přispívají k lepšímu porozumění adaptačnímu procesu a poskytují konkrétní doporučení pro jeho zlepšení v organizaci XY.

Cíl práce byl úspěšně naplněn na základě výsledků analýzy dokumentů a provedených rozhovorů. Získaná data poskytují analýzu adaptačního

procesu nových zaměstnanců v dělnických pozicích, což odpovídá hlavní výzkumné otázce a cíli této diplomové práce. Věřím, že tato práce poslouží jako inspirace pro budoucí výzkum v této oblasti a přispěje k dalšímu zdokonalení adaptačních procesů v podobných organizacích.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

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

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Benáková, J. (2017). *Digitální HR se stává realitou: Aplikace pomohou s náborem i dalšími funkcemi*. HR News. Citováno dne 14. května 2024. Dostupné z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/digitalni-hr-se-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-id-2957847>

Betterworks. (2021). *Employee onboarding goals to ensure a winning strategy*. Betterworks Magazine. Citované dne 9. května 2024. Dostupné z <https://www.betterworks.com/magazine/employee-onboarding-goals-to-ensure-a-winning-strategy/>

Coker, D. (2020). *A 5 step employee onboarding checklist*. The HR Digest. Citováno dne 12. prosince 2023. Dostupné z <https://www.thehrdigest.com/a-5-step-employee-onboarding-checklist/>

Čejková, M. (2020). *Virtuální realita proměňuje oblast školení BOZP*. HR News. Citováno dne 13. května 2024. Dostupné z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/legislativa-id-2698718/virtualni-realita-promenuje-oblast-skoleni-bozp-id-3918710>

Davies-Greenwald, E. (2019). *Gamifying onboarding is becoming more popular and here's why*. Citováno dne 10. května 2024. Dostupné z <https://blog.mcquaid.com/gamifying-onboarding/#comments>

Dědina, J., Šikýř, M., & Šafránková, J. M. (2018). *Management a organizace: Současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Etický kodex zkoumané organizace.

Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

Fowler, A. (1996). *Employee induction: a good start*. London: Institute of Personnel and Development.

George, G., & Thomas, M. R. (2019). Integration of Artificial Intelligence in Human Resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(2), 5069-5073. Citováno dne 3. dubna 2024. Dostupné z: <https://www.ijitee.org/portfolio-item/L33641081219/>

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

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

Informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru zkoumané organizace

Interní web organizace

IT směrnice zkoumané organizace

Kategorizace prací zkoumané organizace

Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.

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

Kodex obchodního chování zkoumané organizace

Koivunen, T., Pyöriä, P., & Saari, T. (2023). *Job pride and work orientation among blue-collar workers in the Finnish vehicle industry*. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(13/14), 229–244. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2023-0098>

Kolektivní smlouva zkoumané organizace

Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kubr, J., Novikov, K., Horejsi, P., Kleinova, J., & Krakora, D. (2021). *Connecting a virtual production and a PLC*. *MM Science Journal*, 14(2), 4452–4462. https://doi.org/10.17973/MMSJ.2021_6_2021007

Lawson, K. (2006). *New employee orientation training*. Oxford: Elsevier.

Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: H&H.

Mzdový předpis zkoumané organizace

Nářízení ředitele R-08-18 - Příspěvek na dopravu zkoumané organizace

Nářízení ředitele R-11-18 Pracovní bonus zkoumané organizace

Nástup nového zaměstnance HPP zkoumané organizace

Obecné zásady bezpečného chování na pracovišti zkoumané organizace

Osobní dotazník zaměstnance zkoumané organizace

Oznámení o ochraně osobních údajů zkoumané organizace

Palíšková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck.

Palán, Z. (1997). *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA."

Patel, P., & Mohanty, R. (2023). *Trends in onboarding improve employee retention: An in-depth literature review*. Journal of Applied Management – Jidnyasa, 11(1), 39–50. Citováno dne 8. ledna 2024. Dostupné z <https://www.simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/173075/117024>

Podmínky pro používání bezkontaktních čipových karet zkoumané organizace

Politika BOZP zkoumané organizace

Politika nulové tolerance a pokyn k posuzování pohyblivé složky mzdy zkoumané organizace

Popis pracovní pozice zkoumané organizace

Pozo, C. del. (2022). *3 tips for onboarding blue dollar employees*. Team Engine. Citováno dne 10. ledna 2024. Dostupné z <https://www.teamengine.io/blog/3-tips-for-onboarding-blue-collar-employees>

Pracovní řád zkoumané organizace

Pravidla GMP zkoumané organizace

Provozní řád kamerového systému zkoumané organizace

Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing.

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

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

Robinson, L. H. (2023). *Streamlining onboarding for the integration of blue collar workers*. LinkedIn. Citováno dne 14. května 2024. Dostupné z <https://www.linkedin.com/pulse/streamlining-onboarding-and-integrationfor-blue-collar-workers>

Řízení lidských zdrojů zkoumané organizace

Souhlas se zasíláním elektronické výplatní pásky zkoumané organizace

Skutil, M. (2011). *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál.

Suda, Z. (1996). *Límečky modré*. In H. Maříková, M. Petrusek, A. Vodáková, a kol. *Velký sociologický slovník I.* (s. 573). Praha: Karolinum.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Švaříček, R., Šedřová, K. a kol. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

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

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

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

Veselá, J., & Kanioková Veselá, P. (2011). *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing.

Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál.

Vítej ve společnosti XY – interní materiál zkoumané organizace

Zákon č. 258/2000 Sb. "O ochraně veřejného zdraví" včetně vyhlášky č. 432/2003 Sb.

Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce

Zákonné povinnosti BOZP na pracovišti zkoumané organizace

Zaškolovací plán zkoumané organizace

Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci zkoumané organizace

Žufan, J. (2012). *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Artificial intelligence – umělá inteligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	General Data Protection Regulation -Všeobecné nařízení o ochraně osobních údajů
GMP	Good Manufacturing Practice - Dobrá výrobní praxe
HPP	Hlavní pracovní poměr
IT	Information Technology – Informační technologie
PLC	Programmable Logic Controller - programovatelný logický kontroler
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VZV	Vysokozdvížený vozík

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Faktory ovlivňující pracovní adaptaci	15
Tabulka 2 Tři roviny adaptačního procesu	20
Tabulka 3 Subjektivní a objektivní předpoklady	27
Tabulka 4 Model adaptačního procesu	38
Tabulka 5 Seřazení respondentů	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Informovaný souhlas (rozhovory)

Příloha č. 2 – Informovaný souhlas (dokumenty)

Příloha č. 3 – Osnova polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 4 – Kategorie a související kódy

Příloha č. 5 – Část rozhovoru s ukázkou kódování

Příloha č. 6 – Členění dokumentů

PŘÍLOHY

Příloha č. 1:



Univerzita Palackého
v Olomouci

Informovaný souhlas

Já níže podepsaný(á) dobrovolně souhlasím s účastí na výzkumu v rámci magisterské diplomové práce Moniky Šenkyříkové na téma „Adaptační proces zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY.“

Souhlasím, aby získané informace byly při zachování anonymity použity ve výše uvedené magisterské diplomové práci.

Souhlasím s nahráváním rozhovoru na záznamové zařízení, jeho přepsáním a analýzou v rámci výzkumu.

Porozuměl (a) jsem tomu, že svou účast ve výzkumu mohu kdykoliv přerušit či z výzkumu odstoupit.

Účastník výzkumu

Datum:

Podpis:

Výzkumník

Datum:

Podpis:

Příloha č. 2:



Univerzita Palackého
v Olomouci

Informovaný souhlas

Já (jméno, příjmení) zástupce společnosti (název společnosti) tímto uděluji informovaný souhlas k poskytnutí dokumentů v oblasti řízení lidských zdrojů, adaptace zaměstnanců a souvisejících oblastí.

Tyto dokumenty budou poskytnuty Monice Šenkyříkové pro účely její diplomové práce s názvem 'Analýza adaptačního procesu zaměstnanců v dělnických pozicích v organizaci XY'.

Rovněž uděluji informovaný souhlas k přístupu do intranetu společnosti (název společnosti) za účelem dohledání informací potřebných pro výzkum.

Rozumím, že tato poskytnutá data budou použita pouze pro účely diplomové práce a nebudou šířena či použita pro jiné účely bez předchozího souhlasu společnosti."

Datum:

Podpis:

Příloha č. 3:

Osnova rozhovoru

PŘEDNÁSTUPNÍ FÁZE:

(roviny adaptace, nástroje adaptačního procesu, průběh adaptace, řízení adaptačního procesu)

Popište mi prosím, jak s Vámi udržovala organizace kontakt v období před podepsáním smlouvy a nástupem na pracovní místo?

Čím si byste řekl/a, že dle Vašeho názoru Váš proces adaptace započal? Vysvětlete mi to prosím.

Jaké informace jste si zjišťoval před vstupem do organizace?

Můžete mi popsat jaké dokumenty, jste na personálním oddělení podepisoval
a k čemu sloužily?

Obdržel jste materiály pro lepší orientaci v organizaci a informace o organizační kultuře?

Jaké informace z obdržených materiálů považujete za nejdůležitější?

NÁSTUPNÍ FÁZE:

(formy adaptace, formální x neformální adaptace, časový plán adaptace, průběh adaptace, řízení adaptačního procesu (kolegové, zainteresované osoby), roviny adaptace, nástroje adaptačního procesu)

Zkuste mi popsat, jak proběhlo seznámení s průběhem adaptace?

Vysvětlete, jaká úvodní očekávání po Vás měla organizace?

Jak jste se cítil první pracovní den v organizaci?

Pokuste se popsat, jak probíhal Váš první pracovní den?

Jak jste se cítil první pracovní den v organizaci?

Jak proběhlo Vaše uvedení do kolektivu?

Můžete mi popsat reakce Vašich kolegů na Váš příchod do oddělení?

Jaké kroky udělal vedoucí Váš první pracovní den?

Jak na Vás působilo pracovní prostředí?

INTEGRAČNÍ FÁZE:

(časový plán adaptace, průběh adaptace, řízení adaptačního procesu (kolegové, zainteresované osoby), roviny adaptace, nástroje adaptačního procesu)

Jak dlouho celý proces Vaší adaptace trval?

Jak by měla dle Vašeho názoru probíhat adaptace v průběhu zkušební doby?

Popište, jakým způsobem Vám byly zadávány první pracovní úkoly?

Popište mi, jak s vámi pracoval Váš školitel?

Popište, jakým způsobem proběhlo školení na rizika na pracovišti?

Jaká bezpečnostní či jiná pravidla v organizaci považujete za nejdůležitější?

Jakým způsobem s Vámi byly realizovány hodnotící rozhovory?

Co je to zaškolovací plán a k čemu v organizaci slouží?

Můžete mi popsat, jak jste pracoval se zaškolovacím plánem?

Co vše předcházelo tomu, než jste byl schopen vykonávat svou práci sám/sama bez pomoci druhých?

Která z pracovních pomůcek je dle Vašeho názoru nejdůležitější?

PLNÉ ČLENSTVÍ:

(časový plán adaptace, průběh adaptace, roviny adaptace nástroje adaptačního procesu, trendy v oblasti adaptace, bariéry, cíle adaptace)

Vysvětlete, jakým způsobem proběhlo ukončení adaptačního procesu.

Popište, jak a kým jste byl hodnocen během celé adaptace?

Jak se cítíte uvnitř organizace? (identifikace s organizací)

Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

Zkuste mi vysvětlit, co by mělo být cílem adaptačního procesu v této organizaci?

Jaká byla očekávání, se kterými jste do organizace vstupoval?

Co byste doporučili této organizaci, aby v adaptačním procesu změnila?

Jaký máte celkový dojem z procesu adaptace?

Na jaké konkrétní potíže jste narazil v procesu Vaší adaptace?

Které okolnosti Váš proces adaptace ovlivnily nebo vám jej ztížily či zjednodušily?

Napadají Vás nějaké obecná vylepšení v procesu adaptace v organizaci?

Znáte nějaké nástroje, které by proces adaptace zjednodušil nebo vylepšil?

Příloha č. 4:

kategorie	kódy
První dojem	první dojem, první setkání, první komunikace, první pocity, prvotní uvítání, úvodní setkání, zájem a snaha organizace
Nervozita	nervozita, prvotní obavy, nejistota, nejistá očekávání, očekávání
Nástroje adaptace	zaškolovací plán, školící list, materiály, manuály, pracovní postupy, dokumenty
Zaškolování a vzdělávání	postup zaškolování, školení na počítači, školení na bezpečnost, absence prezenčního školení, pracovní adaptace, pracovní postupy, rada, zmatek ve způsobu školení, rozdílný přístup školitelů, formální ukončení zaškolování, samostatnost v práci
Hodnocení a zpětná vazba	hodnocení, absence hodnocení, zpětná vazba, verbální hodnocení, zájem o zpětnou vazbu či hodnocení, hodnocení by přineslo jistotu, hodnocení může způsobit stres
Mezilidské vztahy a podpora	absence mentora, formální autorita, neformální setkání, teambuilding, mistr jako autorita, podpora kolegů, podpora školitele, rady od kolegů, dobré vztahy, kolektiv, představení spolupracovníkům, jistota v samostatné práci
Pracovní prostředí, pracovní pomůcky	bezpečnost práce, čistota prostředí, nutnost používat pracovní pomůcky, pracovní oděv, rizika na pracovišti, šatna, odlišené pracovní oblečení pro nováčky, fyzické pracovní prostředí, možnost úrazů, dobrý technický stav strojů, mnoho nařízení, bloudění v areále, kantýna, jídelna, spolupráce
Cíle adaptace	součást organizace, setrvání v organizaci, spokojenost, spřátelit se s kolegy, samostatné zvládání úkolů, zaškolit se
Bariéry adaptačního procesu	nejistota, nedostatečná komunikace, chybná komunikace, nejednotnost v přístupu, střídání školitelů, rozdílný přístup ve školení, absence zpětné vazby, bloudění v areálu, kvalitní kolektiv

Příloha č. 5:

Výzkumník: Jak s vámi udržovala kontakt organizace před podpisem smlouvy a vaším samotným nástupem?

Respondent: Tak já jsem hlavně komunikoval s personalistkou, tam už při prvním setkání to byla příjemná paní, spolupracovala hnedka. Já jsem vlastně z bývalé práce končil dohodou, dával jsem výpověď dohodou a ona říkala skrz doktora, že neví, jestli se to stihne, ale šlo vidět, že opravdu má snahu a zájem, abych mohl nastoupit co nejdřív. Já jsem vlastně končil ve středu koncem měsíce a v pátek prvního jsem hnedka nastupoval. Tak to bylo narychlo, ale stihlo se to všechno.

Výzkumník: Pamatujete si, co jste všechno podepisoval ten první pracovní den?

Respondent: Já jsem tam měl hlavně smlouvu, bezpečnost a výměr mzdový a takový ty běžný věci, co při podpisu bývají, jinak tam nebylo nic specifickýho.

Výzkumník: Vzpomínáte si, jestli jste obdržel materiály pro lepší orientaci v organizaci?

Respondent: Ne, nic takovýho. Ne. Jen ty běžný papíry.

Výzkumník: Jak jste se cítil první pracovní den v organizaci?

Respondent: První den byl dobrej docela, cítil jsem se dobře. Ale byl jsem nervózní. Asi jako je člověk vždycky trochu nervózní, když přijde někam novej. Aby měl dobrý kolegy a taky aby ta práce byla dobrá, aby to člověka bavilo a hlavně aby se to naučil všechno

Výzkumník: Vzpomenete si, jak proběhl celkově ten Váš první pracovní den?

Respondent: No nejdřív jsem teda podepsal ty papíry, jak jsem říkal a pak jsem dělal nějaký školení tady v tom koutku na počítači.

Výzkumník: A vzpomenete si, na co všechno jste se školil?

Respondent: Já už přesně nevím, co všechno tam bylo, ale ta prvotní bezpečnost myslím hlavně. Té tam bylo hodně.

Výzkumník: A potom jste šel na pracoviště? Nebo jak ten váš den pokračoval?

Respondent: Ne, já jsem dělal jen to školení ten první den. Toho prvního školení bylo strašně moc a dělal jsem ho hlavně na počítači. Nebo vlastně myslím, že jenom na počítači a dělal jsem ho nějak dva dny.

Kódy:

První komunikace

Zájem a snaha organizace

Nervozita

Očekávání

Dokumenty

Školení na PC

Školení na bezpečnost

První pocity

Příloha č. 6:

název dokumentu	fáze adaptačního procesu	určeno pouze pro organizaci	určeno pro nové zaměstnance
Řízení lidských zdrojů	před nástupem	x	
Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci	před nástupem		x
Kategorizace prací	před nástupem	x	
Nástup nového zaměstnance HPP	nástupní fáze	x	
Souhlas se zasíláním elektronické výplatní pásky	nástupní fáze		x
Zákonné povinnosti BOZP na pracovišti	nástupní fáze		x
Obecné zásady bezpečného chování na pracovišti	nástupní fáze		x
Podmínky pro používání bezkontaktních čipových karet	nástupní fáze		x
Informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru	nástupní fáze		x
Osobní dotazník zaměstnance	nástupní fáze		x
Kolektivní smlouva	nástupní fáze		x
Pracovní řád	nástupní fáze		x
Mzdový předpis	nástupní fáze		x
Kodex obchodního chování	nástupní fáze		x
Etický kodex	nástupní fáze		x
Politika BOZP	nástupní fáze		x
Pravidla GMP	nástupní fáze		x
Provozní řád kamerového systému	nástupní fáze		x
Politika nulové tolerance a pokyn k posuzování pohyblivé složky mzdy	nástupní fáze		x
Nařízení ředitele R-11-18 Pracovní bonus	nástupní fáze		x
Nařízení ředitele R-08-18 - Příspěvek na dopravu	nástupní fáze		x
IT směrnice	nástupní fáze		x
Oznámení o ochraně osobních údajů	nástupní fáze		x
Popis pracovní pozice	nástupní fáze		x
Vítej ve společnosti XY	nástupní fáze		x
Zaškolovací plán	v průběhu adaptačního procesu		x